



Universidade Federal de Uberlândia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Linha de Pesquisa: Processos Organizacionais



Deniel Gomes Frutuoso

**Intervenção em Equidade de Gênero: Teste Inicial na Promoção de Cooperação,
Aspiração à carreira e Conhecimento das Desigualdades de Gênero**

Uberlândia

2024

Deniel Gomes Frutuoso

**Intervenção em Equidade de Gênero: Teste Inicial na Promoção de Cooperação,
Aspiração à carreira e Conhecimento das Desigualdades de Gênero**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Linha de pesquisa: Processos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Lígia Carolina de Oliveira Silva

Uberlândia

2024

Deniel Gomes Frutuoso

**Intervenção em Equidade de Gênero: Teste Inicial na Promoção de Cooperação,
Aspiração à carreira e Conhecimento das Desigualdades de Gênero**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Psicologia. Área de concentração: Processos Organizacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Ligia Carolina de Oliveira Silva

Banca examinadora

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

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

Profa. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim
Universidade Federal da Bahia - Salvador, BA

Uberlândia

2024

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

F945
2024

Frutuoso, Deniel Gomes, 1999-
Intervenção em Equidade de Gênero: Teste Inicial na
Promoção de Cooperação, Aspiração à carreira e
Conhecimento das Desigualdades de Gênero [recurso
eletrônico] / Deniel Gomes Frutuoso. - 2024.

Orientadora: Ligia Carolina Oliveira-Silva.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Psicologia.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2024.412>
Inclui bibliografia.

1. Psicologia. I. Oliveira-Silva, Ligia Carolina, 1987-
, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia.
Pós-graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Psicologia				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico/ número 457, PPGPSI				
Data:	Doze de julho de dois mil e vinte e quatro	Hora de início:	16:00	Hora de encerramento:	18:00
Matrícula do Discente:	12222PSI007				
Nome do Discente:	Deniel Gomes Frutuoso				
Título do Trabalho:	Intervenção em Equidade de Gênero: Teste Inicial na Promoção de Cooperação, Aspiração à carreira e Conhecimento das Desigualdades de Gênero				
Área de concentração:	Psicologia				
Linha de pesquisa:	Processos Organizacionais				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Taking Women to the Top: How to Break Down Barriers to Aspiring Leadership and Helping other women to ascend?				

Reuniu-se de forma remota, via web conferência, junto a Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Psicologia, assim composta: Professores Doutores: Sônia Maria Guedes Gondim - UFBA; Heila Magali da Silva Veiga - PPGPSI/UFU; Lígia Carolina Oliveira Silva, orientadora do candidato. Ressalta-se que todos membros da banca participaram por web conferência, sendo que a Prof.^a Dr.^a Sônia Maria Guedes Gondim participou da cidade de Salvador - BA, a Prof.^a Dr.^a Heila Magali da Silva Veiga, a Prof.^a Dr.^a Lígia Carolina Oliveira Silva e o discente Deniel Gomes Frutuoso participaram desde a cidade de Uberlândia - MG, em conformidade com a Portaria nº 36, de 19 de março de 2020.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dr.^a Lígia Carolina Oliveira Silva, apresentou a comissão examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público e concedeu ao discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Lígia Carolina Oliveira Silva, Presidente**, em 12/07/2024, às 18:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Heila Magali da Silva Veiga, Professor(a) do Magistério Superior**, em 12/07/2024, às 18:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sônia Maria Guedes Gondim, Usuário Externo**, em 12/07/2024, às 19:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5518505** e o código CRC **3806503D**.

Agradecimentos

Como estudioso de carreira, para mim, falar de carreira é também falar dos vínculos que construí dia após dia e que me possibilitaram chegar onde eu estou. Assim, os agradecimentos desta dissertação são para aquelas pessoas que puderam me sustentar e confiar no meu potencial para alcançar o que para mim é mais que um título, mas um sonho.

Os agradecimentos são, antes de tudo, aos meus pais José e Slênia, que sempre me ofereceram cuidado e suporte, me apoiaram nas minhas decisões e construíram em mim o valor da educação, que pautam hoje minhas escolhas de carreira e me tornam realizado. Também devo agradecimentos à minha avó Lourdimar, que me fortaleceu desde a graduação até aqui e que depositou em mim aqueles sonhos que ela não pôde realizar pelas circunstâncias da sua vida.

Também desejo meus sinceros agradecimentos às professoras Ligia, Heila e Sônia, que sempre se dispuseram a transmitir seus conhecimentos e confiaram no meu potencial para realizar um bom trabalho. Suas orientações foram mais do que supervisões, foram direcionamentos para minha vida acadêmica, profissional e pessoal. Sempre as terei como referência de mulheres docentes exemplares, capazes de transmitir conhecimento crítico e libertador.

Uma menção honrosa aos amigos, que para mim sempre foram como família, como um elo que me mantém firme, confiando em quem eu sou, no meu potencial e no impacto que eu posso gerar no mundo. Agradeço por ter Eduardo Gonzaga, Olívia Miziara, Juliana Lopes, Brenno Quirino, Ana Carolina Borges, Victor Tomaz, Rafaella Andrade em minha vida, pois estiveram me sustentando sempre que tento me recordar das dificuldades que passei tanto na graduação, quanto no mestrado.

Por fim, agradeço a Ana Calegari e Laísila Pontes, que em termos emocionais e práticos, fizeram essa dissertação se tornar viável. Vocês foram essenciais para mim.

Financiamento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Resumo

As propostas de equidade de gênero no trabalho focadas no individual têm sido questionadas, abrindo espaço para uma nova perspectiva que busca produzir mudanças estruturais nas organizações. Nesse cenário, torna-se desejável a realização de estudos teórico-práticos capazes de mudar as crenças sobre as diferenças de gênero entre mulheres e homens no trabalho. Portanto, o objetivo deste estudo foi construir uma intervenção de conscientização sobre as desigualdades de gênero no trabalho e avaliar o seu impacto no conhecimento de equidade de gênero, na aspiração de carreira e na disposição para cooperar com mulheres em uma empresa de tecnologia. O workshop foi construído a partir do levantamento de necessidades da empresa participante e baseado em referencial teórico de carreira e gênero. As amostras foram compostas pelos grupos intervenção (n=21) e controle (n=114), com predominância de mulheres e de graduados em ensino superior em ambos os agrupamentos. Os dados foram colhidos empregando escalas psicométricas e questionário sociodemográfico. Utilizou-se de estatísticas descritivas e inferenciais como média, testes t independente e de amostras pareadas, teste de normalidade, reamostragem e post-hoc. Os resultados não sustentaram a efetividade da intervenção para a promoção das variáveis do estudo. Com base nestes achados, são discutidas diretrizes para intervenções de mitigação de vieses, promoção da diversidade nas organizações e construção de ambientes propícios para cooperação e aspiração de carreira de mulheres.

Palavras-chave: Equidade de Gênero, Aspiração de Carreira, Mulheres, Cooperação.

Abstract

Proposals for gender equity at work focused on the individual have been questioned, opening space for a new perspective that seeks to produce structural changes in organizations. In this scenario, it is desirable to carry out theoretical-practical studies capable of changing beliefs about gender differences between women and men at work. Therefore, the objective of this study was to build an awareness intervention about gender inequalities at work and evaluate its impact on gender equity knowledge, career aspirations and willingness to cooperate with women in a technology company. The workshop was built based on a needs assessment of the participating company and based on theoretical career and gender references. The samples were composed of intervention (n=21) and control (n=114) groups, with a predominance of women and higher education graduates in both groups. Data were collected using psychometric scales and a sociodemographic questionnaire. Descriptive and inferential statistics were used, such as mean, independent t-test and paired samples, normality test, resampling and post-hoc. The results did not support the effectiveness of the intervention to promote the study variables. Based on these findings, guidelines for bias mitigation interventions, promoting diversity in organizations and building conducive environments for women's cooperation and career aspirations are discussed.

Keywords: Gender Equity, Career Aspiration, Women, Cooperation.

1. Introdução.....	1
1.1. Referencial Teórico.....	5
1.1.1. Teoria do Papel Social e os Estereótipos de Gênero.....	5
1.1.2. Conhecimento de Equidade de Gênero.....	7
1.1.3. Aspiração à carreira.....	9
1.1.4. Cooperação com as colegas no trabalho.....	11
2. Objetivo Geral.....	13
3. Método.....	14
3.1. Sobre a organização.....	14
3.2. Visão geral da intervenção.....	14
3.2.1. Fase 1: Levantamento das necessidades.....	15
3.2.2. Fase 2: Elaboração do material de intervenção.....	16
3.3. Participantes.....	18
3.3.1. Grupo intervenção.....	18
3.3.2. Grupo controle.....	19
3.4. Instrumentos.....	22
3.4.1. Questionário sociodemográfico.....	22
3.4.2. Conhecimento de Equidade de Gênero.....	22
3.4.3. Aspiração de Carreira.....	22
3.4.4. Cooperação com as Colegas.....	23
3.5. Procedimentos.....	24
3.5.1. Coleta de Dados e Cuidados Éticos.....	24
3.5.2. Procedimento de Análise de dados.....	25
4. Resultados.....	27
4.1. Avaliação do impacto da intervenção.....	27
4.2. Comparação da intervenção com grupo-controle.....	30
5. Discussão.....	32
5.1. Implicações para prática e teoria.....	37
5.2. Limitações e direções futuras.....	39
6. Conclusão.....	41
7. Referências.....	43
8. Anexos.....	55
8.1. Anexo I - Questionário sociodemográfico.....	55
8.2. Anexo II - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	58
8.3. Anexo III - Escala de Aspiração de Carreira - Revisada (CAS-R).....	58
8.4. Anexo IV - Escala de Conhecimento de Equidade de Gênero (KGE).....	60
8.5. Anexo V - Escala de Civismo nas Organizações (Subescala Cooperação com colegas - Adaptado).....	62

1. Introdução

Desde seus primeiros dias de vida, as mulheres são socializadas para as atividades de cuidado, sendo frequentemente excluídas das posições de liderança (Eagly & Wood, 2012). Tal processo de socialização tem como base estereótipos de gênero, que são uma gama de crenças produzidas pelas sociedades que ditam o que homens e mulheres devem fazer e como devem agir, limitando configurações sociais divergentes (Koenig, 2018). A verdade é que a experiência de desigualdade pode ser vivenciada de maneiras distintas, e muitas vezes nem as próprias mulheres percebem a existência de desigualdades de gênero sistêmicas na progressão de carreira (Bird & Rhoton, 2021).

Conscientes das desigualdades ou não, é fato que as mulheres são sub-representadas na liderança: de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2019), no ano de 2019 as mulheres ocupavam apenas 38,62% dos cargos gerenciais da América Latina e Caribe. As barreiras enfrentadas para meramente se manterem empregadas e desenvolverem uma carreira podem variar das mais explícitas às mais implícitas, indo desde o conflito entre o papel familiar e o laboral, até o assédio sexual, barreiras raciais e sexismo (De Vuyst & Raeymaeckers, 2019; Domingo et al., 2022; Gurieva et al., 2022; Martínez-Galaz et al., 2022; Meeussen et al., 2021).

A problemática da sub-representação feminina na liderança não está isolada de outras dificuldades da inserção da mulher no mercado de trabalho. As profissões de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemáticas (do inglês STEM – *Science, Technology, Engineering & Math*) são demarcadas pela prevalência de homens e apresentam barreiras que dificultam a progressão de carreira de mulheres. Dentre as barreiras conhecidas, estão a necessidade de rejeição da feminilidade para se adequar, assédios sexual e moral, a falta de apoio de outras mulheres e o machismo (Oliveira-Silva & Parreira, 2022).

O “cano gotejante” (do inglês *Leaky Pipeline*) representa uma das consequências da discriminação enfrentada pelas mulheres em STEM. Tal fenômeno é uma metáfora para a perda progressiva das mulheres ao longo do percurso para os cargos sêniores (Resmini, 2016). A título de exemplo, em 2014 a porcentagem de mulheres que cursavam doutorado em Química no Reino Unido era pouco menos de 40%, mas em contrapartida, menos de 10% eram professoras acadêmicas. Isso significa que, mesmo que as mulheres preencham quase metade das turmas de doutorado, no fim os homens acabam sendo a maioria dos ocupantes dos cargos de prestígio (Resmini, 2016).

A transição de carreira vertical, isto é, a busca por assumir cargos de liderança, portanto, mostra-se multideterminada, já que a ausência da mulher nesses cargos não é explicada por uma única variável, mas sim pela soma de vários fatores que vão desde questões individuais, como a falta de autoconfiança, até fatores contextuais de oportunidade, como a ausência de mentores. Por outro lado, fatores que são conhecidos por favorecer a progressão de carreira feminina ainda são predominantemente individuais, como a motivação intrínseca para a persistência do objetivo de carreira e o uso de recursos internos (como a autoeficácia e a autoestima) (Greer & Kirk, 2022).

Considerando tais fatores, intervenções para desenvolvimento de carreira feminina têm sido realizadas ao redor do mundo, com a finalidade de favorecer a participação da mulher no mercado de trabalho. Uma intervenção pode ser definida como um programa, política, processo ou condição experimental que visa um resultado. Especificamente para questões de gênero, procura alterar preconceitos, discriminações de gênero e promover igualdade (Guthridge et al., 2022). Os programas de mentoria de carreira feminina, uma das estratégias mais utilizadas para mitigação das desigualdades no trabalho, são fortes influenciadores da percepção de suporte de carreira para mulheres (Bird & Rhoton, 2021; Dashper, 2020; De Vuyst & Raeymaeckers, 2019). Porém, apesar de sua importância, as

mentorias podem acabar reproduzindo o modelo masculino de trabalhador ideal (Dashper, 2019). Essa afirmação chama a atenção para certas intervenções que, apesar de gerarem benefícios individuais, ainda não são capazes de mudar as estruturas basilares de segregação de gênero nas organizações.

Esta perspectiva sinaliza a necessidade de uma mudança da visão individualista para uma visão sistêmica da problemática da desigualdade de gênero no trabalho (Dashper, 2019). Converging para tal perspectiva, Ryan (2022) enfatiza que o foco em treinar indivíduos, ao invés de promover mudança de sistemas e culturas, é um dos principais erros na promoção da equidade de gênero. A autora argumenta que são as experiências de desigualdade que deterioram a autoconfiança das mulheres e, portanto, desenvolver práticas focadas no individual reforçam a ideia de que as mulheres precisam de “ajustamento” para desenvolverem plenamente suas carreiras.

Um estudo brasileiro com mulheres em diferentes estágios da carreira em STEM demonstrou que as principais barreiras estavam, justamente, ligadas à necessidade de ajustamento e mudança de comportamentos para se adaptarem aos ambientes machistas. Até situações mais expressivas de hostilidade, como as de assédio, levavam as mulheres a simplesmente evitar a presença dos assediadores, ao invés de questionarem como as organizações poderiam tomar providências quanto a esses comportamentos inadmissíveis (Oliveira-Silva & Parreira, 2022). Isso aponta, novamente, as consequências geradas pelos contextos misóginos e que colocam em xeque o reducionismo focado na figura da mulher como “pouco capacitada” profissionalmente.

Desse modo, apesar da necessidade de ações potencializadoras dos recursos individuais em mulheres, é preciso desenvolver mudanças nos sistemas de opressão de gênero nas organizações (Oliveira-Silva & Lopes, 2021). As intervenções organizacionais devem sensibilizar também os homens quanto às desigualdades experienciadas pelas

mulheres no trabalho, bem como desenvolver um senso colaborativo em prol do desenvolvimento da carreira feminina (Jackson et al., 2014).

Esse cenário permite a emergência da seguinte questão: “Como construir intervenções para aumentar a conscientização dos fenômenos de exclusão de gênero e da necessidade de promoção de carreira de mulheres?”. A primeira justificativa para desenvolvimento de tais programas é de que há possibilidade de mudança na concepção dos estereótipos pela exposição contínua (Eagly, 2021). Olsson e Martiny (2018), por meio de sua revisão de literatura, também exemplificam a importância de expor mulheres aos modelos não-convencionais de papéis sociais, mesmo quando essa mudança apresenta resultados em um curto período de duração após a exposição.

Adicionalmente, os programas de intervenção em grupo são amplamente utilizados para promover determinadas habilidades de carreira (e. g., Blustein et al., 2023). Da mesma maneira, é possível ampliar esse escopo de modo a abranger temáticas de carreira e gênero, a fim de promover conhecimento e habilidades que permitam processos igualitários no trabalho, especialmente nas áreas STEM (e. g., Van Oosten et al., 2017).

Shields et al. (2011), a título de exemplo, demonstraram avanços com um estudo interativo capaz de aumentar o conhecimento das desigualdades de gênero no trabalho. Para tal, desenvolveram um jogo que pudesse fazer alusão às desvantagens experienciadas pelas mulheres no trabalho e, após o fim, eram discutidas questões de gênero no trabalho. Os resultados indicaram que o conhecimento aprendido na fase do jogo-intervenção se manteve significativo mesmo depois de uma semana, se comparando com a primeira etapa do estudo, que consistia em responder uma escala de conhecimento de equidade de gênero.

Apesar das contribuições trazidas por esses estudos, todos eles foram realizados em países que possuem culturas, prescrições e expectativas de gênero diferentes do Brasil. Parte dos ideais que sustentam nossas definições de gênero são pautados no machismo e

marianismo. Enquanto o primeiro reforça a subjugação da mulher, o segundo reforça o ideal de mulher piedosa, dedicada e pura (Baldwin & DeSouza, 2001). Entretanto, há indícios de que mesmo com esses princípios, a população experiencia mudanças de percepção quanto às características atribuídas ao masculino e feminino (Diekman et al., 2005). Por isso, é importante que os resultados apontados pela literatura internacional possam ser investigados no cenário brasileiro.

Especificamente para as áreas de STEM, intervenções para equidade de gênero são essenciais, pois a persistência de problemas enfrentados pelas mulheres como o clima hostil, ausência de modelos de referência, pressão para adequação aos papéis tradicionais de gênero e a baixa perspectiva para promoções acentuam as desigualdades nessas áreas profissionais (Boffi & Oliveira-Silva, 2021). Evidenciar as iniquidades, mas também fomentar os fatores protetivos como a cultura empresarial que reconhece as contribuições femininas, o estímulo à liderança e a construção de rede de relacionamentos são essenciais para a progressão de carreira feminina (Boffi & Oliveira-Silva, 2021).

1.1. Referencial Teórico

1.1.1. Teoria do Papel Social e os Estereótipos de Gênero

As crenças compartilhadas pela sociedade em virtude dos atributos de um grupo são denominados estereótipos (Pérez-Nebra & Jesus, 2011). Ao internalizarmos essas crenças, a partir da socialização, passamos a acreditar inconscientemente que aquelas habilidades, traços de personalidade e aparência física são generalizáveis para indivíduos pertencentes àquele grupo. Os estereótipos de gênero comumente são divididos pela sociedade entre atributos agênticos (fortes e decididos) ou comunais (gentis e carinhosas), que são associados ao masculino e feminino, respectivamente (Abele & Wojciszke, 2007; Eagly et al., 2000; Eagly & Wood, 2012).

A fim de explicar a gênese e as repercussões dos estereótipos de gênero, a Teoria do Papel Social (TPS; Eagly, 1987) propõe que as interações sociais, a ecologia e a economia, juntamente com as diferenças sexuais, seriam essenciais na definição dos papéis ocupados pelas pessoas nas sociedades. Com base em uma estrutura nomológica e uma combinação de estudos empíricos, a TPS consegue abordar as origens da construção dos estereótipos de gênero e, principalmente, mostrar que os papéis de gênero podem ser dinâmicos e, portanto, possíveis de serem mudados (Diekman & Eagly, 2000; Diekman et al., 2005; Eagly et al., 2000).

Os papéis de gênero, isto é, as crenças compartilhadas sobre quais funções ou ocupações os homens e as mulheres devem ocupar, são influenciadas pela divisão sexual do trabalho. Ao observar homens em papéis de instrumentalidade (agênticos) e mulheres em papéis de cuidado e expressividade (comunais), as pessoas passam a acreditar que essa diferença seria uma disposição natural dos sexos (Eagly & Karau, 2002), o que não necessariamente é verdadeiro.

A TPS se mostra basilar para definição de teorias de carreira e gênero, já que a partir dela Eagly e Karau (2002) desenvolveram um novo enquadre teórico denominado Teoria da Congruência de Papel (TCP). Tal perspectiva indica uma relação entre o papel exercido por uma pessoa e suas características pessoais. Quando esses atributos são diferentes do que o estereótipo dita para o papel, como por exemplo, homem cuidador, eles são entendidos pela sociedade como incongruentes e, como consequência, o preconceito pode ser direcionado para o sujeito “desviante” (Eagly & Karau, 2002).

A liderança de sucesso, por exemplo, seria mais associada ao estereótipo masculino, divergindo das supostas características comunais das mulheres. O impacto dessas percepções ocasionaria menos acesso das mulheres a posições de liderança, assim como maiores obstáculos para se manterem nesses cargos (Cuadrado et al., 2015; Eagly & Karau, 2002;

Weiner & Burton, 2016). A TCP também busca aplicações práticas que possam gerar mudanças no comportamento das pessoas em relação a mulheres líderes. Dessa forma, para que mudanças ocorram, é necessário que o papel da mulher, o papel de líder ou ambos sejam mudados, já que a TPS postula que a mudança nos papéis ocupacionais e familiares modifica a percepção das pessoas (Eagly & Karau, 2002; Eagly & Wood, 2012)

Tratando-se dos objetivos desta pesquisa, a TCP representa um aporte teórico adequado porque embasa as intervenções, sendo possível traçar quais são as construções sociais que guiam os comportamentos de liderança e gênero. Adicionalmente, a teoria sustenta a literatura sobre fenômenos de exclusão de gênero e suas ações interventivas, sendo possível influenciar o ingresso e a permanência de mulheres em profissões STEM e cargos de liderança. A TCP propõe que a mudança social seja pautada na transformação das crenças emergentes em relação à performance das mulheres em execução de papéis que, supostamente, não seriam “naturais” (Eagly & Wood, 2012).

1.1.2. Conhecimento de Equidade de Gênero

O quanto as pessoas são sensíveis às diferenças de tratamento em função do gênero? Um estudo recente demonstrou que homens e mulheres são imprecisos em determinar as desigualdades de gênero no trabalho, isso porque os homens acreditavam que a disparidade salarial de gênero era de 20,3%, apesar do valor real ser de 31,7%. Infelizmente, as mulheres também atenuaram as diferenças, afirmando que 21,5% dos cargos de CEO eram ocupados por mulheres em seu país, diferindo substancialmente da realidade, que era de 6% (Malul, 2021). Este estudo é apenas uma amostra de como as pessoas podem subestimar as assimetrias entre os gêneros no trabalho.

O fato é que os diferentes níveis de consciência sobre a realidade podem gerar efeitos positivos ou negativos no desenvolvimento de carreira das pessoas. Huang et al. (2021)

descobriram que, especificamente nas mulheres, quanto maior a consciência da relevância da aparência para a sociedade, menor era a aspiração à carreira, mediadas pela autenticidade e pela percepção de oportunidades. Di Tullio (2019), por sua vez, verificou que o “divisor de águas” para as mulheres era o *gender awareness*, isto é, a transição da culpa individual para a consciência da dimensão social da desigualdade de gênero. Esse processo permitia a passagem de sentimentos negativos, como o desencorajamento, para comportamentos favoráveis ao desenvolvimento de carreira, como a confiança, o conforto e a exposição das próprias opiniões no trabalho.

O que se verifica é que existem barreiras que, originadas no nível social, podem ser assimiladas de maneira que sua interpretação favoreça ou não a progressão de carreira (Di Tullio, 2019; Huang et al., 2021). É neste âmbito em que o *gender awareness* se torna importante para o comportamento de carreira das mulheres, já que evidencia as origens das desigualdades e coloca em pauta a potência feminina para aspirar desenvolvimento de carreira, trazendo implicações práticas para o confronto dos entraves. Estender essa discussão para as organizações é importante para que todos (do chão de fábrica até o alto escalão) entendam a necessidade de uma gestão igualitária e reconheçam os impactos de suas ações no desenvolvimento de carreira das mulheres e de outros grupos minoritários (Joo et al., 2023).

Ao nível internacional, existem exemplos de como construir, aplicar e avaliar intervenções em conhecimento de equidade de gênero, sendo variados os recursos didáticos (Pietri et al., 2017), o nível da consciência acessado (Jackson et al., 2014) ou nível hierárquico envolvido (Ely & Meyerson, 2000). Jackson et al. (2014), por exemplo, realizaram um *workshop* de curta duração e investigaram os vieses de gênero para com mulheres em STEM por intermédio de medidas explícitas (*survey*) e implícitas (Teste de Associação Implícita; Greenwald et al., 1998). O resultado final apontou aumento nas atitudes implícitas positivas dos homens para mulheres em STEM. Knezz et al. (2022)

também avaliou uma intervenção *online* de longa duração com estudantes de STEM, utilizando-se de vídeos, fóruns de discussão e artigos baseados em evidências. Seu estudo foi capaz de aumentar o conhecimento de desigualdades de gênero, a consciência dos preconceitos de gênero na ciência e as intenções em perceber o preconceito e combatê-los.

Essa variedade de desenhos são reflexo da notoriedade do tema, mas também das frequentes tentativas de produzir mudanças significativas (Guthridge et al., 2022). Além da efetividade dos recursos, os pesquisadores enfrentam grande dificuldade em balancear os desejos da organização-alvo e as demandas de equidade de gênero que emergem nessa (Ely & Meyerson, 2000). As barreiras que distanciam a academia do mundo corporativo acabam produzindo uma cisão entre teoria e prática, o que por muitas vezes resulta em equipes de gestão de pessoas criando intervenções que não são baseadas em evidências (Schmader et al., 2022). Assim, é de suma importância que as intervenções aliem a produção acadêmica com a realidade das organizações a fim de promover o conhecimento sobre as desigualdades de gênero no trabalho e fomentem a aspiração de carreira feminina.

1.1.3. Aspiração à carreira

Aspiração à carreira é definida como o grau em que uma pessoa procura papéis de liderança, educação continuada e reconhecimento em sua trajetória de carreira (Gregor et al., 2017). Também envolve almejar projetos ocupacionais, estar motivado para aprender e o desejo de se desenvolver profissionalmente (Khampirat, 2019). Tais definições convergem para liderança, desenvolvimento de competências individuais e percepção de ser reconhecido como referência.

Gregor e colaboradores (2016) destringem a aspiração à carreira em três dimensões: a) aspiração por liderança, que é o quanto se aspira papéis de liderança ou se busca influenciar seu campo de conhecimento; b) educação continuada, ligada à disposição para

treinar, estudar e adquirir competências; c) aspiração à realização, que envolve a busca por reconhecimento, mais responsabilidades e promoção. Com intuito de avaliar a aspiração à carreira, a Escala de Aspiração à Carreira - Revisada (CAS-R; Gregor et al., 2016) tem sido um instrumento amplamente utilizado, uma vez que os estudos de validação desta escala se replicam por diversos países (e.g. Khampirat, 2019; Silva, 2023). Com relação aos seus antecedentes, Hartman e Barber (2020) evidenciam que a autoeficácia ocupacional está moderadamente relacionada à aspiração de carreira. Ou seja, para impactar a aspiração à carreira de mulheres, é necessário desenvolver nelas a crença de ser capaz de desempenhar bem o seu trabalho.

Recentemente, um estudo relatou que mulheres possuem o mesmo nível de aspiração à carreira que homens (Gregor et al., 2017). Entretanto, esse dado ainda é controverso, pois existem evidências de que as mulheres possuem menores níveis de aspiração à carreira se comparadas aos homens (Hartman & Barber, 2020; Hite & McDonald, 2003) e têm esses níveis deteriorados ao longo do tempo (Beaupre, 2022; Ferriman et al., 2009). A título de exemplo, descobriu-se que as mulheres ingressam na faculdade com aspirações à liderança significativamente mais baixas do que os seus colegas homens e, mesmo com passar dos anos, essa diferença se mantém. A hipótese levantada é que esse fenômeno ocorre por experiências de exclusão de gênero ao longo da vida (Wolniak et al., 2023).

Assim, não há dúvidas de que se concentrar nas experiências que diferenciam as perspectivas, escolhas e prioridades no trabalho entre os gêneros é importante no desenvolvimento de carreira de mulheres (Hite & McDonald, 2003). Dizer que as mulheres não almejam posições de liderança ou reconhecimento pode ser uma explicação simplista, escusada de entender as barreiras internas e externas que impedem a progressão de carreira (Spangsdorf et al., 2023). Afinal, o custo de tempo despendido entre família, lazer e trabalho, a insatisfação com a cultura organizacional, a sensação de valorização e as crenças de que

não consegue realizar as tarefas do trabalho são impeditivos relevantes na hora de aspirar cargos de liderança ou desenvolvimento profissional (Beaupre, 2022).

Como um fenômeno individual de volição em relação a diferentes tipos de conquistas profissionais, a aspiração à carreira não está isenta de ser influenciada por outros fatores da vida pessoal e laboral. Por isso, intervenções focadas no aumento de aspiração à carreira devem também ser capazes de mudar o cenário das relações a favor do apoio à mulher no trabalho.

1.1.4. Cooperação com as colegas no trabalho

Ajudar, compartilhar e cooperar favorecem a manutenção do bem-estar coletivo. Por isso, os comportamentos que beneficiam o outro são denominados comportamentos pró-sociais. Brief & Motowidlo (1986) ampliaram a definição do construto para além do altruísmo, configurando-o como um comportamento emitido no contexto organizacional, direcionado aos outros, para além dos papéis definidos e com intenção de desenvolver bem-estar a quem é direcionado (Ocampo et al., 2018).

Devido ao estreito limite entre os diversos tipos de apoio - formais ou informais - dentro das organizações, os estudiosos têm se esforçado em delimitar os construtos supracitados e, entre esses, destaca-se o civismo nas organizações (Zarife & Paz, 2021; Zettler, 2022). Apesar de semanticamente e conceitualmente diferentes, os comportamentos pró-sociais e o civismo nas organizações estão relacionados com a disposição do indivíduo em realizar funções além da prescrição contratual sem receber recompensa formal da organização por esses atos (Porto & Tamayo, 2003).

Dentre os estudos brasileiros, Porto e Tamayo (2003) revisitaram diferentes construtos, como o comprometimento organizacional, para discriminar os aspectos singulares do civismo nas organizações. Esses autores conceberam uma escala contendo cinco

dimensões: a) sugestões criativas ao sistema, b) proteção ao sistema, c) criação de clima favorável à organização no ambiente externo, d) autotreinamento, e) cooperação com os colegas. Resumidamente, essas dimensões englobam o zelo, a divulgação da organização para outros, a busca de cursos complementares, sugestões de melhoria e apoio aos outros trabalhadores.

As dimensões supracitadas compartilham a temática central do civismo (ou cidadania) nas organizações, que tem sido definido como atos espontâneos que vão além do determinado pelo papel desempenhado e que, por sua vez, agem sobre o ambiente social e psicológico, resultando em benefícios para a organização (Dias & Oliveira, 2016; Porto & Tamayo, 2003; Zarife & Paz, 2021). Há, ainda, uma distinção de comportamentos de civismo individual (voltado para os colegas) e organizacional (direcionado para a organização) e, em geral, esses comportamentos se relacionam fortemente (Zettler, 2022).

Quando tratamos especificamente da dimensão da cooperação com os colegas, vemos a disposição para o auxílio de colegas de trabalho em benefício da organização (Porto & Tamayo, 2003). Esse comportamento em direção ao outro é importante, pois ajudar colegas que estão sobrecarregados com suas tarefas ou substituir um colega que faltou favorecem simultaneamente a cooperação e a eficiência do sistema do trabalho (Ocampo et al., 2018).

No âmbito internacional, já são conhecidos os estudos que relacionam gênero e civismo. Casu et al (2021), por exemplo, identificaram que a cidadania organizacional mediou a relação positiva entre satisfação no trabalho e desempenho, com mulheres apresentando maiores tendências a ter comportamentos voltados para os colegas em comparação aos homens. Por outro lado, Kaur & Kang (2023) evidenciaram que mulheres que se engajam em ideologias igualitárias de gênero têm menos tendência a ajudar os colegas de trabalho do que as que seguem o tradicionalismo nos papéis de gênero. Ambos os estudos indicam que mulheres que internalizam o estereótipo de gênero se sentem compelidas a

ajudar seus colegas a fim de corresponder aos atributos comunais. Por outro lado, mulheres igualitárias parecem não se sentirem pressionadas a agir colaborativamente em correspondência ao estereótipo. Assim, essas pesquisas fornecem informações importantes, de modo que intervenções como a deste estudo fomentem uma cooperação legítima, não originada em estereótipos ou na recusa deles, mas baseada na opção pessoal de emitir ou não esses comportamentos, no melhoramento organizacional e na supressão de lacunas reais que se apresentem na carreira de mulheres.

Em síntese, investigar a cooperação entre e com mulheres é salutar devido a fatores como a dupla jornada e a falta de reconhecimento pela chefia (Veilleux et al., 2021; O'Meara et al., 2018). Como parte dos sistemas de suporte, ações voltadas para ajudar as mulheres no trabalho podem ser catalisadoras de um ambiente positivo e igualitário (Veilleux et al., 2021). Logo, é de suma importância que intervenções sejam desenvolvidas a fim enfatizar comportamentos de cooperação, o que deve vir associado à conscientização sobre exclusões e equidade de gênero.

2. Objetivo Geral

O presente estudo visou elaborar e avaliar o impacto de uma intervenção de conscientização de barreiras de gênero na aspiração na carreira, no conhecimento de equidade de gênero e na cooperação com mulheres de uma empresa de Tecnologia da Informação. A construção da intervenção é o objetivo primário, enquanto a sua avaliação é um objetivo complementar, a fim de que seja possível, no futuro, elaborar outras intervenções baseadas em evidências. Assim, como hipótese do estudo, espera-se que as variáveis de análise (aspiração na carreira, conhecimento de equidade de gênero e cooperação com as colegas) tenham um aumento significativo após a intervenção.

3. Método

3.1. Sobre a organização

A organização participante do estudo tem 10 anos de atuação no mercado de tecnologia da informação. Atualmente, seu principal produto é um *software* para gestão de óticas. Localizada no estado de Minas Gerais, seu serviço é oferecido em todo o Brasil. O modelo de trabalho é presencial, porém alguns setores têm permissão para trabalho híbrido em dias pré-determinados.

No momento da intervenção, o quadro de funcionários era composto por 82 trabalhadores, sendo 61% de mulheres e 39% de homens, que se distribuíam entre os setores de marketing, vendas, tecnologia, sucesso do cliente, suporte ao cliente, financeiro e recursos humanos. Os cargos de gestão de nível intermediário eram majoritariamente ocupados por homens (55%), porém as mulheres eram significativamente representadas (45%). Todos os cargos da diretoria executiva eram ocupados por homens.

3.2. Visão geral da intervenção

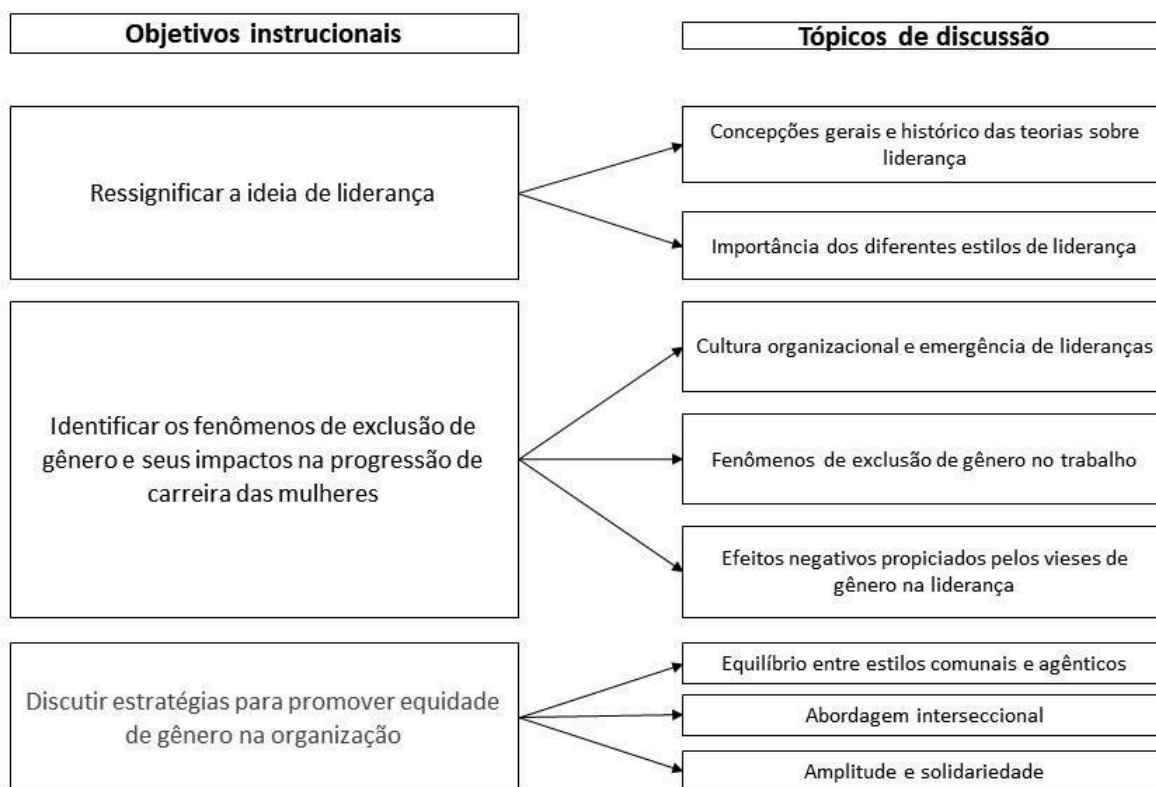
A intervenção, elaborada especialmente para este estudo, foi planejada no formato de um *workshop*. Participaram trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos, desde colaboradores até gerentes sêniores do negócio. Todos os membros da organização foram convidados para a intervenção, com intuito de envolver os diversos atores organizacionais no processo de tomada de consciência e mudança (Guthridge et al., 2022; Oliveira-Silva & Barbosa-Silva, 2023).

A intervenção foi inteiramente baseada em referencial teórico confiável, compreendendo desde os clássicos da literatura de gênero e trabalho (e.g. Hymowitz & Schelhardt, 1986; Schein et al., 1996) até diretrizes mais atuais sobre intervenções e feminismo (e.g. Littler & Rottenberg, 2020; Oliveira-Silva & Barbosa-Silva, 2023). A Figura

1 ilustra os objetivos e tópicos abordados.

Figura 1

Visão Geral da Intervenção



3.2.1. Fase 1: Levantamento das necessidades

Utilizou-se de uma abordagem de *co-design* para que o conteúdo e as atividades do *workshop* fossem condizentes com as necessidades da organização. Foram realizadas duas reuniões com a equipe de recursos humanos (RH) da empresa. A primeira reunião foi necessária para a definição de datas e do tempo disponível para realização do *workshop*. Na segunda, foram apresentadas as principais lacunas que a área de RH observou em relação aos modelos de liderança.

Além das reuniões com o RH, foi aplicado um questionário de coleta de dados pré-*workshop*, que foi acompanhado de uma pergunta aberta que permitia os funcionários explicitarem suas principais expectativas e temas que gostariam que fossem abordados na intervenção. As respostas ajudaram a equipe de pesquisa que contava com três psicólogos e

uma estudante de psicologia (sendo dois mestrandos, uma graduanda e uma doutora) a definir os tópicos, conteúdos e atividades. Os conteúdos sugeridos pelo RH da organização foram avaliados com cautela, de maneira que os vieses de gênero, diretos ou indiretos, não fossem reproduzidos durante a intervenção (conforme recomendado por Oliveira-Silva & Barbosa-Silva, 2023).

3.2.2. Fase 2: Elaboração do material de intervenção

A construção do material foi pautada nas recomendações de intervenções para promoção de equidade de gênero no trabalho de Oliveira-Silva & Barbosa-Silva (2023). Como o público-alvo possuía mulheres e homens de diferentes origens demográficas, optou-se por uma abordagem que abordasse questões interseccionais de raça, maternidade e orientação sexual. Para avaliação do impacto da intervenção, foram consideradas tanto variáveis contextuais (cooperação com as colegas) como individuais (conhecimento de equidade de gênero e aspiração de carreira) (Oliveira-Silva & Barbosa-Silva, 2023).

Com todos os dados coletados, foi elaborado um plano instrucional (Tabela 2) que pudesse abarcar as diferentes concepções de liderança, o impacto das desigualdades de gênero no exercício da liderança e as vantagens de se implementar estratégias e políticas de equidade na organização.

Tabela 1*Plano Instrucional – Intervenção de Equidade de Gênero na Liderança*

Tópico de discussão	Detalhamento e referencial teórico
Ressignificar a ideia de liderança	Apresentação de um histórico de teorias sobre a liderança e seus impactos nas concepções atuais sobre o que é ser um “bom líder”. Teoria dos traços, comportamentais, situacionais, transformacionais, transacionais, carismática e servidora. Perspectiva histórica pautada na desvinculação dos estereótipos de liderança baseadas no gênero e em habilidades vistas como típicas de determinado gênero, como dominância e liderança masculina (Bendassolli et al., 2014; Eagly et al., 2000; Eagly & Karau, 2002; Robbins & Judge, 2020). Importância do desenvolvimento de programas de liderança que estejam ligados à realidade da organização. Necessidade de diferentes estilos de liderança e os impactos positivos que refletem essa variabilidade. Entre os ganhos estão a retenção de talentos, inovação, resiliência organizacional, aumento da inovação e etc (Galinsky et al., 2015; Valerio, 2022).
Identificar os fenômenos de exclusão de gênero e seus impactos na progressão de carreira das mulheres	Barreiras enfrentadas pelas mulheres em posição de liderança e as expectativas de performatividade de gênero imposta para aquelas que ocupam essa posição (Eagly & Karau, 2002; Eagly & Carli, 2007). Fenômenos de exclusão de gênero já conhecidos pela literatura científica, especialmente aqueles ligados à liderança: penhasco de vidro; teto de vidro; fenômeno da abelha-rainha; escada rolante de vidro; pense gestor - pense homem (Fernandez, 2018; Grangeiro et al., 2024; Hymowitz & Schelhardt, 1986; Ryan & Haslam, 2005; Schein et al., 1996; Staines et al., 1974; Williams, 1992; Williams, 2013). Situações em que a cultura da organização acaba reforçando o papel do líder tradicionalmente associado ao masculino (Cuadrado et al., 2015).
Estratégias para promoção da equidade de gênero na organização	Equilíbrio entre os estilos “comunais” e “agênticos”. Linguagem inclusiva e outros comportamentos da liderança que evitem reforçar os estereótipos de gênero. Reconhecimento que as desigualdades de gênero são reais. Abordagem interseccional para entendimento dos distintos processos de exclusão. Sugestões de intervenções de carreira capazes de promover desenvolvimento de carreira de mulheres. Potencializar as vozes dos diferentes atores da organização.

Colocar em evidência pessoas ou grupos que representem diversidade de opiniões sobre os processos da organização. Sensibilidade para identificar e intervir em impasses que porventura os colegas de trabalho estejam experienciando. (Bloch et al., 2020; Eagly & Carli, 2007; Galinsky et al., 2015; Littler & Rottenberg, 2020; Oliveira-Silva & Barbosa-Silva, 2023; Pereira, 2021; Wynn & Correll, 2018).

Os recursos utilizados para aplicação da intervenção foram a projeção de uma apresentação de *slides* e um vídeo gravado por uma das psicólogas da equipe de trabalho. Para que a apresentação se tornasse interativa, foram disponibilizados breves momentos para que os participantes pudessem responder a questionamentos, dirimir dúvidas ou apresentarem relatos que estivessem relacionados à temática das desigualdades de gênero e carreira. Por exemplo, em um momento inicial, os participantes foram convidados a responder “O que vocês sabem sobre liderança?”. Assim, eles puderam expor quais eram suas concepções sobre a temática. Em outro momento, foi apresentada a imagem de líderes dos gêneros masculino e feminino e lhes foi solicitado que pudessem discorrer o que eles tinham em comum, para que em seguida fossem debatidos as relações dos estereótipos de gênero e liderança.

3.3. Participantes

3.3.1. Grupo intervenção

Participaram do grupo 21 indivíduos com idades entre 23 a 51 anos ($M = 32$, $SD = 6$). Os cargos foram variados, sendo alguns deles: analista de suporte, analista financeiro, coordenadora de marketing, designer, atendente, vendedora e etc. Todos tinham vínculo do tipo CLT e eram residentes de Minas Gerais. A Tabela 1 mostra as principais características demográficas da amostra.

Em relação ao tempo de carreira, a maior incidência estava entre um e quatro anos (33,3%), seguido de entre cinco e nove anos (23,8%), 15 anos ou mais (19%), há menos de

um ano (14,3%) e de 10 a 14 anos (9,5%). Igualmente, a maior parte dos participantes estava no cargo atual de entre 1 a 4 anos (57,1%). Por último, o tempo em que trabalhavam na empresa atual era entre 1 a 3 anos (47,6%). O nível dos cargos variou entre básico (47,6%), intermediário (33,3%), gerência sênior (14,3%) e alto nível (4,8%).

É importante ressaltar que esta amostra, em particular, é diversa quanto às características de sexualidade e raça/etnia. Do total de participantes, 33,4% eram bissexuais e homossexuais, o que constituiu 1/3 da amostra. Em 2019, pessoas dessas sexualidades constituíam apenas 1,8% da população brasileira acima de 18 anos (Barros, 2022). Já em relação à raça/etnia, 47,8% do total eram pretos e pardos, o que se aproxima da estatística brasileira, que indica que 55,5% da população era preta e parda em 2022 (Belandi & Gomes, 2023).

3.3.2. Grupo controle

O grupo-controle contém a resposta de 114 participantes e foi composto por trabalhadores que não participaram da ação interventiva e que, portanto, somente responderam ao questionário contendo as escalas. São eles respondentes de diferentes regiões, etnias e em diferentes estágios de suas carreiras. A Tabela 1 apresenta as principais características desse grupo.

Apesar da localidade dos respondentes abranger todas as regiões do Brasil, se destacou a região Sudeste (91%), seguido pelas regiões Centro-Oeste (3.6%), Norte (2.7%), Nordeste (1.8%) e Sul (0.9%). Idades variaram de 19 a 62 anos ($M = 32,2$, $DP = 7,17$). Os cargos variaram entre professores universitários, analistas financeiros, analistas de RH, auxiliares administrativos, diretores executivos, enfermeiros, estagiários, psicólogos, programadores, técnicos em enfermagem, secretários e etc. Os vínculos empregatícios foram bolsista (0.9)%, CLT (54.4)%, temporário (1.8%), estagiário (10.5%), pessoa jurídica (16.7%)

e servidor público (15.8%).

Acerca do tempo de carreira, os participantes se concentraram no intervalo de entre um a quatro anos (40.4%), seguidos por 15 anos ou mais (17.5%), entre cinco a nove anos (15.8%), menos de um ano (13.2%) e 10 a 14 anos (13.2%). Em suas funções atuais prevaleceram os intervalos de entre um a quatro anos (48.2%) e há menos de um ano (31.6%). Já sobre o tempo na empresa atual, a maioria se concentrava entre um a três anos (41.2%), há menos de um ano (32.5%) e há mais de 10 anos (10.5%). Por fim, os níveis dos cargos abrangeram básico (43.9%), intermediário (37.7%), executivo (3.5%), gerência sênior (5.3%), alto nível (0.9%) e proprietário (8.8%).

Tabela 2*Participantes*

		Grupo-intervenção	Grupo-controle
Participantes		21	114
		Porcentagem	
Gênero	Mulher cis	85.7%	72.8%
	Homem cis	14.3%	25.4%
	Mulher trans	-	0.9%
	Não binarie	-	0.9%
Sexualidade	Heterossexual	66.7%	68.4%
	Bissexual	4.8%	16.7%
	Homossexual	28.6%	11.4%
	Pansexual	-	2.6%
	Não relatado	-	0.9%
Estado civil	Casado ou União Estável	57.1%	39.5%
	Divorciado ou Separado	-	4.4%
	Solteiro	42.9%	55.3%
	Não relatado	-	0.9%
Raça/Etnia	Branco	52.4%	60.5%
	Amarelo	-	1.8%
	Indígena	-	0.9%
	Pardo	23.8%	21.9%
	Preto	23.8%	14.9%
Escolaridade	Ensino médio incompleto	-	1.8%
	Ensino médio completo	14.3%	4.4%
	Ensino técnico incompleto	-	0.8%
	Ensino técnico completo	4.8%	0.8%
	Ensino superior incompleto	19%	21.1%
	Ensino superior completo	47.6%	25.4%
	MBA/Pós-graduação profissional	14.3%	19.3%
	Mestrado incompleto	-	11.4%
	Mestrado completo	-	4.4%
	Doutorado incompleto	-	1.8%
	Doutorado completo	-	8.8%

3.4. Instrumentos

3.4.1. Questionário sociodemográfico

Com objetivo de compreender as características da amostra, o questionário (Anexo I) colheu dados sobre a raça/etnia, idade, naturalidade, sexualidade, gênero, número de filhos, área de atuação profissional ou acadêmica, estado civil, escolaridade, renda *per capita* familiar, cargo e tempo em anos de carreira, na função e na organização.

3.4.2. Conhecimento de Equidade de Gênero

A fim de mensurar o conhecimento dos participantes sobre as desigualdades de gênero no trabalho foi utilizado o instrumento denominado “Questionário de Conhecimento de Equidade de Gênero” (KGE; Shields et al., 2011). Esse questionário é composto por 21 itens e utiliza uma escala Likert que vai de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). Essa escala é unidimensional e apresenta alfas de Cronbach entre 0.87 e 0.91, valores de consistências internas que variam de bom a excelente em condições de reteste (Shields et al., 2011). Para calcular o escore a média geral é utilizada, de modo que os maiores escores indicam um indivíduo com elevado grau de conhecimento das desigualdades profissionais entre os gêneros. Exemplo de itens que compõem a escala são: “Homens sentem a mesma pressão que as mulheres para equilibrar família e carreira” e “Homens e mulheres são promovidos na mesma proporção”. A escala foi adaptada e aplicada em amostra de trabalhadores brasileiros e encontra-se em fase de finalização para fins de publicação.

3.4.3. Aspiração de Carreira

A aspiração de carreira foi mensurada por intermédio da Escala de Aspiração à Carreira - Revisada (CAS-R; Gregor & O'Brien, 2016). Seu intuito é verificar o quanto o indivíduo aspira em conquistar cargos de liderança, sentir-se realizado na carreira e engajar

na busca por educação continuada. Composto por 24 itens, o instrumento possui três dimensões com oito itens cada: “aspiração à liderança” ($\alpha = 0,87$), “aspiração à educação” ($\alpha = 0,90$) e a “aspiração à realização” ($\alpha = 0,81$). Há evidência de valores teste-reteste acima de 0,70, exceto para a escala de aspiração à realização, que não atingiu valores satisfatórios (Gregor et al., 2017).

Recentemente, Silva (2023) traduziu, adaptou e encontrou evidências de validade da CAS-R baseadas na estrutura interna do instrumento. A autora trouxe evidências, por meio de medidas de invariância entre subgrupos, de que a escala é potente para avaliar a aspiração à carreira de mulheres em diferentes níveis de escolaridade, estado civil, estágio na carreira ou contato com mulheres líderes. As consistências internas das dimensões encontradas foram: aspiração à liderança ($\omega = 0,91$); aspiração à educação ($\omega = 0,90$); aspiração à realização ($\omega = 0,81$). O intervalo de resposta varia de 0 (não é verdadeiro sobre mim) até 4 (totalmente verdadeiro sobre mim). Amostra de itens que possam representar os construtos são: “Espero tornar-me uma líder no meu campo de carreira”, “Buscarei formação complementar na minha área profissional de interesse” e “Ser excelente no que faço no trabalho é muito importante para mim” (Silva, 2023).

3.4.4. Cooperação com as Colegas

A escala de Civismo nas Organizações foi desenvolvida por Porto & Tamayo (2003). Os autores buscaram validade empírica das 5 dimensões mais bem aceitas do construto, sendo elas: a) sugestões criativas ao sistema; b) proteção ao sistema; c) criação de clima favorável à organização no ambiente externo; d) autotreinamento; e) cooperação com os colegas. Para o atual estudo, será utilizado somente o fator “Cooperação com os Colegas”, que trata de ajuda aos colegas em prol do desenvolvimento da organização. A dimensão obteve uma confiabilidade $\alpha = 0,85$ e é composta por nove itens (Porto e Tamayo, 2003).

Essa subescala foi escolhida com o intuito de investigar a disposição dos indivíduos em ajudar suas colegas de trabalho em virtude de conhecer as desigualdades de gênero enfrentadas pelas mulheres no ambiente laboral. Sendo assim, para esse estudo a escala sofreu uma modificação, de modo que os itens figuram ajuda ao gênero feminino. Exemplo de itens que exploram essa dinâmica são “Ofereço-me para ajudar *uma colega* que está com dificuldades no trabalho” e “Ofereço apoio emocional *às colegas* com problemas pessoais”.

3.5. Procedimentos

3.5.1. Coleta de Dados e Cuidados Éticos

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Uberlândia (CAAE 65388122.0.0000.5152) e, após isso, a coleta de dados entrou em vigor. Utilizou-se de formulários que continham a descrição detalhada da pesquisa, seus riscos e vantagens, o convite de participação, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para assinatura (Anexo II) e a possibilidade de declinar a participação a qualquer momento sem nenhum ônus.

O início da coleta de dados do grupo controle precedeu a coleta da intervenção. Durante 10 meses (julho de 2023 a abril de 2024) o formulário esteve disponível virtualmente pelo aplicativo Google Formulários. Os participantes dessa amostra foram trabalhadores de diferentes organizações, englobando desde servidores públicos até estagiários. Um total de 117 respostas válidas foram colhidas, desconsiderando as repetidas. Os meios de divulgação utilizados foram o e-mail de cursos de pós-graduação, WhatsApp, LinkedIn e Instagram. As características dessa amostra se encontram detalhadas na seção de participantes da dissertação.

Os participantes do grupo intervenção eram funcionários da empresa participante do estudo. Após negociada a data do *workshop*, a equipe de recursos humanos da organização

divulgou um texto que introduzia as temáticas a serem apresentadas e convidava todos a participarem. A intervenção aconteceu em horário de trabalho e não era mandatória, ou seja, os trabalhadores podiam optar por não participar. A coleta adotada foi a longitudinal, de modo que os questionários foram respondidos em dois momentos: um antes do *workshop* e outro logo após sua finalização. Assim, o formulário virtual de pré-avaliação foi enviado 20 dias antes da intervenção. Já a coleta pós-teste, por sua vez, foi realizada logo após o fim da intervenção presencial na sede da organização, com finalidade de mensurar a efetividade da proposta interventiva e evitar perda significativa da amostra. Com isso, obteve-se um total de 27 respostas válidas antes da intervenção e 35 após sua finalização.

Como critério para que as respostas fossem utilizadas corretamente nas testagens, era necessária a completude do questionário em ambos os momentos de coleta, identificados por um método criado pelos aplicadores que preservava a identidade do trabalhador. Esse método consistiu no seguinte procedimento: na primeira coleta, cada trabalhador deveria escolher uma pessoa querida para si e memorizar as iniciais desta pessoa, juntamente com dois números identificadores. Assim, na coleta subsequente, o participante deveria se identificar pela combinação de iniciais e números previamente escolhidos. No caso do colaborador que esquecesse seu código, era solicitado que ele fornecesse um novo e as suas respostas eram pareadas baseadas na suas características sociodemográficas. Ainda nesse caso, não era possível fazer uma identificação exata do trabalhador, mantendo sua identidade preservada. No fim, apenas 21 respostas foram válidas para análise de impacto.

3.5.2. Procedimento de Análise de dados

Para processamento dos dados foi utilizado o *software* Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versão 25. Utilizou-se de estatísticas descritivas e inferenciais para a análise de ambas as amostras (grupo controle e grupo intervenção). A fim de resumir os dados,

adotou-se medidas de tendência central (média e desvio padrão) e para mensurar as diferenças entre as médias dos grupos adotou-se o teste T. A diferença entre o grupo controle e o grupo intervenção foi verificada por intermédio do teste T para amostras independentes, enquanto que as diferenças entre o pré e o pós intervenção foram avaliadas pelo teste T para amostras pareadas.

O procedimento de análise foi iniciado com a realização de um teste de normalidade para as três variáveis do estudo em ambos os grupos. O teste de Kolmogorov-Smirnov apontou que certas variáveis não possuíam distribuição normal ($p < .05$). Para que o pressuposto da normalidade do teste T fosse respeitado, todas as análises subsequentes para ambos os grupos (controle e intervenção) foram aprimoradas pelo método de reamostragem *bootstrap*. O *bootstrapping* foi configurado para 1000 amostras com intervalo de confiança de 95% do tipo *Bias-corrected and accelerated* (BCa), ideal para dados não normais e para a diferença entre o tamanho das amostras (Haukoos & Lewis, 2005).

Em seguida, utilizou-se do teste de Levene para verificar a homogeneidade das variâncias nas duas amostras. Os resultados apresentados na seção a seguir consideram tanto aquelas variáveis com variâncias iguais assumidas quanto aquelas com variâncias iguais não assumidas, identificadas por esse teste. Aqueles casos em que houve violação da homogeneidade das variâncias, o teste T com correção de Welch foi utilizado.

O passo seguinte consistiu na identificação de valores discrepantes na amostra do grupo controle que pudessem interferir nas análises posteriores. O *software* identificou três casos com valores discrepantes para as variáveis do estudo, o que ocasionou a decisão de excluí-los da análise. Portanto, o grupo-controle admitiu 114 casos.

Por fim, após a realização de ambos os testes T dependente e independente, análises post-hoc foram conduzidas no *software* GPOWER, com intuito de fornecer dados complementares sobre o poder estatístico atingido. Como limiar aceitável foram considerados $\alpha = 0,05$ para minimizar erro do tipo I, que é quando se encontra efeito verdadeiro quando de fato não há, e poder ($1 - \beta$) de 0,80 para detectar com 80% de chance do efeito ser genuíno (Field, 2020).

4. Resultados

4.1. Avaliação do impacto da intervenção

Em primeira instância, conforme apresentado na Tabela 3, foi possível observar que para a variável de conhecimento de equidade de gênero, em ambas as testagens, as médias corresponderam à “nem concordo nem discordo” e “concordo” na escala de resposta, o que indica que os participantes alternavam entre ter dúvidas sobre a existência de desigualdades de gênero no trabalho ou concordavam com a existência dessas diferenças. Após conduzida a análise estatística, foi observada uma redução na média do pré-teste ($M = 3.86$, $DP = .53$) para o pós-teste ($M = 3.82$, $DP = .65$). Porém, a estatística não foi significativa ($t(20) = .21$, $p > .05$). Igualmente, o d de Cohen indicou tamanho de efeito baixo ($d = .04$). Portanto, as evidências apontam que não houve efetividade na tentativa de aumentar o conhecimento de equidade de gênero na amostra considerando o intervalo de tempo definido, isto é, do momento da disponibilização do formulário (20 dias antes) até imediatamente após a intervenção.

Tabela 3*Teste T de Amostras Pareadas – Médias das variáveis do estudo (Pré e Pós Intervenção)*

Variável	Pré-teste		Pós-teste		Estatística do teste <i>t</i> (<i>Bootstrapping</i>)		
	Média	DP	Média	DP	<i>t</i>	valor- <i>p</i>	<i>d</i> de Cohen
Conhecimento de equidade de gênero	3.86	.53	3.82	.65	.21	.83	.04
Aspiração de carreira	3.30	.56	3.19	.60	.65	.51	.14
Cooperação com as colegas	4.59	.52	4.65	.45	-.52	.59	.11

Nota. *Bootstrap* baseado em 1000 amostras. Análises conduzidas com 20 graus de liberdade (gl).

Em relação à variável de aspiração de carreira, a média para ambos o pré-teste ($M = 3.30$, $DP = .56$) e pós-teste ($M = 3.19$, $DP = .60$) indicaram que os participantes acreditavam que buscar educação continuada, almejar assumir papéis de liderança e buscar reconhecimento em suas carreiras, em geral, era “bastante verdadeiro” sobre eles, mas também se aproximava de “totalmente verdadeiro”.

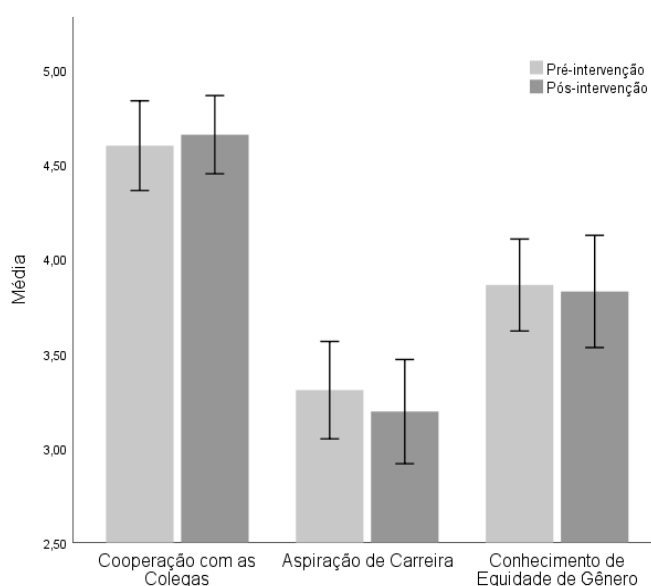
Quando considerado a efetividade da intervenção para essa dimensão, a diferença entre as médias apontou uma redução entre o pré-teste e o pós-teste. Entretanto, não houve diferença significativa entre a aspiração de carreira antes e depois da intervenção ($t(20) = .65$, $p > .05$). Assim como para a variável anterior, o *d* de Cohen apresentou tamanho de efeito baixo ($d = .14$). Considerando apenas as mulheres, houve diminuição da média pré-teste ($M = 3.32$, $SD = .52$, $n = 18$) para o pós-teste ($M = 3.09$, $SD = .59$). A comparação pareada mostrou que não havia diferença significativa entre as médias antes e depois da intervenção ($t(17) = 1.315$, $p > .05$). Assim, o *workshop* não foi capaz de promover aspiração à carreira de mulheres no curto prazo, isto é, considerando o intervalo de tempo de 20 dias da disponibilização do formulário até imediatamente após a intervenção.

Para a variável cooperação com as colegas, foi possível observar um aumento da média entre o momento do pré-teste ($M = 4.59$, $DP = .52$) para o pós-teste ($M = 4.65$, $DP = .45$), entretanto, essa diferença não foi significativa ($t(20) = -.52$, $p > 0.05$). O d de Cohen foi igualmente insatisfatório, já que seu tamanho de efeito foi baixo ($d = .11$). Em ambos os casos, a maioria dos participantes se dispunha “frequentemente” ou “sempre” a ajudar mulheres no trabalho.

Os poderes encontrados nos testes post-hoc também foram insatisfatórios, pois em todos os casos não atingiram o valor estabelecido ($>0,8$), a saber: conhecimento de equidade de gênero, 0,05; aspiração à carreira, 0,09; cooperação com as colegas, 0,07. Isso posto, compreende-se que a intervenção não ofereceu impactos significativos para as variáveis deste estudo, pois em todos os casos as médias não foram estatisticamente diferentes entre si (Figura 2), mesmo quando utilizado o método de reamostragem. É importante ressaltar que, em uma tentativa de explorar os dados, os testes foram conduzidos sem o método *bootstrap*, mas também não obtiveram resultados significativos em nenhum caso.

Figura 2

Comparação: Pré e Pós-Teste



Nota. Barras de erro representam intervalos de confiança em 95%.
Variável “Aspiração à Carreira” é uma escala Likert de 0 a 4.

4.2. Comparação da intervenção com grupo-controle

Quanto ao resultado do teste T para amostras independentes (Tabela 4), tanto participantes do grupo controle quanto intervenção apresentaram considerável conhecimento sobre as desigualdades de gênero, pois as médias das respostas se concentrou entre “concordo” e “concordo totalmente” da escala. Outro resultado foi que o grupo-controle ($M = 4.06$, $DP = .56$) apresentou média maior que o grupo-intervenção ($M = 3.82$, $DP = .65$). Entretanto, essa diferença não foi significativa ($t(133) = 1.72$, $p > .05$, $d = .41$). Assim, é possível concluir que a intervenção não foi efetiva em aumentar o conhecimento das desigualdades de gênero no trabalho para aqueles que participaram dela em comparação àqueles que não participaram, no intervalo de tempo designado.

Tabela 4

Teste T para amostras independentes - Média das variáveis do estudo

Variável	Escore				Estatística do teste <i>t</i> (Bootstrapping sample)				
	Grupo controle		Grupo intervenção		<i>t</i>	valor <i>-p</i>	Diferença de média	IC da diferença de média (95%)	
	M	DP	M	DP				Limite inferior	Limite superior
Conhecimento de equidade de gênero	4.06	.56	3.82	.65	1.72	.08	.23	-.03	.50
Aspiração de carreira	3.24	.59	3.19	.60	.33	.73	.04	-.23	.32
Cooperação com as colegas	4.47	.48	4.65	.45	-1.62	.10	-.18	-.41	.04

Nota. N = 114 (grupo-controle), 21 (grupo-intervenção). gl 133.

Acerca da aspiração à carreira, pode-se verificar que o grupo-controle ($M = 3.24$, $DP = .59$) também tinha uma média maior que o grupo pós-intervenção ($M = 3.19$, $DP = .60$),

mas a diferença entre essas médias não foi significativa ($t(133) = .33, p > .05, d = .08$). Portanto, é possível concluir que a intervenção não atingiu os resultados esperados, já que se pretendia que o grupo intervenção apresentasse maior nível de aspiração de carreira após a intervenção.

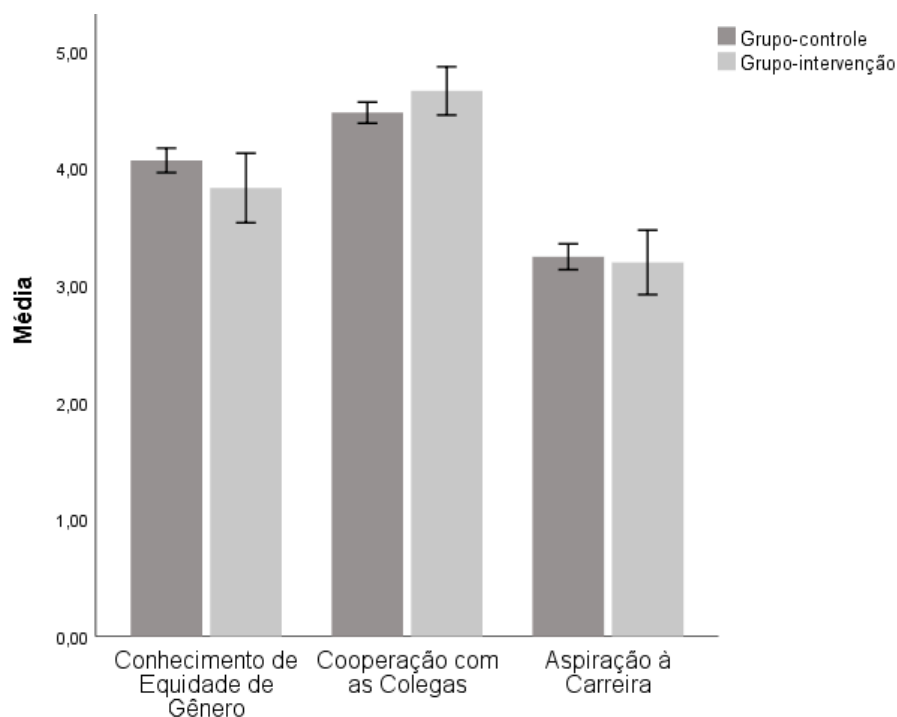
A fim de comparar as médias apenas das mulheres participantes da intervenção ($n = 18$) com as mulheres do grupo-controle ($n = 83$), foi conduzido outro teste independente. Similar ao teste anterior, as médias não apresentaram diferenças significativas ($t(99) = .96, p > .05$). Portanto, há evidências de que as mulheres que participaram da intervenção não possuíam mais aspiração à carreira do que aquelas que não participaram.

Tratando-se da cooperação com as colegas, também não foram obtidos resultados significativos. As médias do grupo-controle ($M = 4.47, DP = .48$) e do grupo-intervenção ($M = 4.65, DP = .45$) possuem valores semelhantes. A estatística apontou que não houve diferença entre as médias dos grupos ($t(133) = -1.62, p > .05, d = .37$). O d de Cohen encontrado foi pequeno. Portanto, não há evidências que no pós-teste os participantes tinham mais propensão a cooperar com as colegas se comparado à população não-participante.

Em relação aos testes post-hoc para análise de poder, os valores encontrados foram: conhecimento de equidade de gênero, 0,40; aspiração de carreira, 0,06; cooperação com as colegas, 0,33. Isso significa que os valores obtidos foram insatisfatórios, já que os foram abaixo do limiar aceitável ($<0,8$).

Figura 3

Comparação: Grupo-controle x Grupo-intervenção



Nota. Barras de erro representam intervalos de confiança em 95%.
Variável “Aspiração à Carreira” é uma escala Likert de 0 a 4.

A Figura 3 acima representa graficamente as médias das variáveis dos estudos, comparando a média geral dos indivíduos participantes do grupo controle com os do grupo intervenção após o *workshop*.

5. Discussão

O objetivo deste estudo foi elaborar e avaliar o impacto de uma intervenção de conscientização de barreiras de gênero na aspiração na carreira, no conhecimento de equidade de gênero e na cooperação com mulheres de uma empresa de Tecnologia da Informação. Foi definido como objetivo primário o delineamento da proposta interventiva e como objetivo secundário a avaliação da sua efetividade. Em ambos os casos, os objetivos foram alcançados com sucesso. A hipótese do estudo previa que a intervenção seria capaz de aumentar

significativamente a cooperação com as mulheres no trabalho, a aspiração à carreira de mulheres e o conhecimento de desigualdade de gênero, entretanto, esse resultado não foi obtido.

Os resultados de intervenções que visam estimular a equidade de gênero ainda enfrentam grandes dificuldades, especialmente quando tentam abordar mudanças cognitivas (Guthridge, 2022). Guthridge e colaboradores (2022) discutem amplamente como, mesmo ao longo de 30 anos, ainda estão encobertas as chaves para mudança social em combate à discriminação de gênero. Os achados deste estudo confirmam a dificuldade em intervenções baseadas em evidências que sejam efetivas, especialmente nas organizações.

Tratando-se do conhecimento das disparidades de gênero, as problemáticas apresentadas nos resultados deste trabalho já haviam sido evidenciadas por Eagly e Koenig (2021) em seu estudo sobre a relação entre os papéis de gênero e estereótipos. As autoras discutem como já há indícios de que as intervenções de fase única parecem não ser eficazes, pois não se comparam ao aprendizado dos estereótipos ao longo da vida. Assim, os programas de mudança de estereótipo devem ser pensados a longo prazo, com ações múltiplas e que envolvam todos os atores da estrutura organizacional.

Schmader et al. (2022) apontam direcionamentos em conformidade com Eagly e Koenig, uma vez que definem os vieses implícitos como resultados da falta de *awareness* (tomada de consciência) ou pela falta de habilidade em regular os estereótipos ativos. Assim, apesar de ser um dos componentes necessários para estruturação de uma intervenção, o *awareness* por si só talvez não seja suficiente para eliminar os vieses. Seria essencial que estratégias comportamentais de regulação dos estereótipos fossem trabalhadas, utilizando jogos, por exemplo (Schmader et al., 2022; Shields et al., 2011).

Carnes et al. (2012), por exemplo, desenvolveram uma intervenção única de 2 horas e meia de duração contendo embasamento científico das psicologia social sobre preconceito e

mudança de comportamento. Em seu workshop, os participantes foram expostos a diversas condições que de desigualdades de gênero nas ciências e, após isso, foram convidados a escrever estratégias de mitigação dos vieses em suas vidas pessoais e em seus departamentos. Mesmo após quatro meses, grande parte dos participantes demonstravam atenção e se comportavam a favor da redução de vieses no trabalho. Esse estudo reforça a importância de que as intervenções deem foco nas estratégias claras de mitigação dos vieses.

Outra questão importante a ser discutida é o uso de medidas para acessar vieses não conscientes. Jackson e colegas (2014) desenvolveram um *workshop* de 30 minutos e relataram que esse não foi efetivo para mudança nos vieses quando utilizado medidas explícitas (isto é, questionário de autorrelato), porém, quando medidos pelo Teste de Associação Implícita, foi identificada uma mudança dos participantes homens nas atitudes implícitas favoráveis às mulheres em STEM. Portanto, esse e outros estudos (Carnes et al., 2012; Chang et al., 2019) permitem criar hipóteses para além da capacidade ou não das intervenções de curto prazo de produzirem efeito significativo, mas também sobre as medidas escolhidas e o nível de consciência que elas acessam.

Não somente as ferramentas de intervenção ou as medidas utilizadas para acessar a efetividade dessas ações, os pesquisadores devem manter em vista a necessidade de intervir em normas - ou a percepção sobre elas - a fim de mudar a ativação, motivação e regulação dos vieses, pois os contextos podem facilitar ou suprimir a expressão dos estereótipos e atitudes (Schmader et al., 2022).

Vale ressaltar, entretanto, que as ações mandatórias não são capazes de gerar mudanças efetivas para inclusão de minorias e podem, na verdade, gerar efeitos de retaliação (Dobbin & Kalev, 2016; Galinsky et al., 2015; Guthridge et al., 2022; Schmader et al., 2022; Wynn & Correll, 2018). Por exemplo, a participação em cursos compulsórios de diversidade pode gerar raiva, resistência ou até mesmo animosidade contra outros grupos (Dobbin &

Kalev, 2016; Guthridge et al., 2022). Igualmente, gerentes que são ordenados a aplicar testes mandatórios de seleção podem dizer a candidatos de grupos minoritários que não foram aprovados e oferecer o emprego para grupos majoritários que nem ao menos realizaram o teste. Em outros casos, quando ambos grupos participam do teste, podem ignorar os resultados e oferecer a vaga para grupos majoritários, mesmo quando saem mal no teste (Dobbin & Kalev, 2016).

Assim, por motivos como os supracitados, os pesquisadores têm se esforçado para encontrar alternativas aos *workshops* mandatórios: a mentoria, a responsabilidade social e o contato com grupos diversos são apontados como alternativas para implementação pelos gestores das organizações (Dobbin & Kalev, 2016; Wynn & Correll, 2018). Além disso, a promoção do multiculturalismo, a transparência nos procedimentos de gestão e a inclusão de grupos majoritários em ações de diversidade também são estratégias eficazes para mitigação dos vieses (Galinsky et al., 2015). Knezz e colaboradores (2022), por exemplo, demonstraram que um curso de longo prazo não mandatório tem significativas mudanças nos estereótipos de gênero nas áreas STEM.

Acerca da aspiração à carreira, os resultados do presente estudo levantam uma série de indagações quanto ao potencial da intervenção e o funcionamento desse fenômeno. A premissa adotada pelo treinamento foi de que as aspirações poderiam ser impactadas pela consciência de que o gênero não é fator determinante de uma liderança efetiva, como ditado pelo estereótipo (Eagly & Karau, 2002; Cuadrado et al., 2015). Entretanto, não houve mudança significativa entre antes e depois da intervenção. Isso levanta dúvidas quanto a eficácia deste pressuposto. De qualquer maneira, o fato de que as mulheres já possuíam elevado grau de aspiração à carreira sugere que o potencial de ação da intervenção foi desfavorecido, deixando margem para explicações associadas ao contexto organizacional.

A empresa em questão possui duas características que podem ter influenciado os resultados em desfavor de uma diferença significativa na aspiração, sendo elas a predominância feminina e a proximidade entre o número de gestores e gestoras. Essas configurações podem ter sido facilitadoras dos altos níveis de aspiração, pois como aponta Barbosa-Silva (2023), modelos de referência possuem papel importante na aspiração à carreira de mulheres.

O estudo de Kang & Kaur (2021) também aponta que os suportes da organização e de supervisores são importantes para a aspiração à carreira de mulheres. Ações como feedback construtivo, conselhos, auxílio no desenvolvimento de habilidades e visibilidade ao trabalho desempenhado pelas mulheres foram essenciais para o desenvolvimento da carreira de mulheres. Essas evidências reforçam a importância de que as intervenções atinjam um nível intergrupal ou institucional, pois esse contexto emite efeitos facilitadores ou nocivos para o desenvolvimento de carreira das mulheres (Guthridge et al., 2022).

Acerca da cooperação com as colegas, a literatura identifica a associatividade entre mulheres como favorável ao desenvolvimento de carreira feminina (Pinochet & Valdovinos, 2021). Presumindo que a cultura dessa organização em especial oferece suporte ao trabalho e associatividade dessas mulheres, isto pode ajudar na compreensão de por quê tanto a percepção de apoio quanto de aspiração se configuraram como inicialmente altas. Assim, a análise de impacto indicou que, no intervalo de tempo considerado, a intervenção foi incapaz de elevar estas variáveis, levando à suposição de que as mesmas são influenciadas pelo funcionamento estrutural da organização. Entretanto, a percepção de suporte organizacional não foi avaliada.

5.1. Implicações para prática e teoria

Ainda que os resultados não tenham sido satisfatórios quanto a uma mudança efetiva para as variáveis estudadas, este estudo traz contribuições importantes para o futuro das práticas interventivas nas organizações. De um ponto de vista prático, recomenda-se cautela sobre o que realmente é efetivo, uma vez que treinamentos e *workshops* de mitigação de vieses são altamente populares e frequentemente promovidos pelos setores de gestão de pessoas. Os resultados desta pesquisa indicam que, além da pouca efetividade, com frequência não há garantia que a ciência relevante e baseada em evidências seja utilizada (Schmader et al., 2022).

Essa pesquisa avança em direção à uma perspectiva que implica na necessidade de supervisores, colegas de trabalho e alta cúpula promoverem mudanças estruturais a favor de um contexto equitativo. A inclusão tanto de homens quanto de mulheres, e em especial aqueles em papel de gestão e poder decisório, favorece espaços de mudança que não sejam centrados puramente na adaptação da mulher ao seu meio (Guthridge et al., 2022; Oliveira-Silva & Barbosa-Silva, 2023).

Aqueles interessados em estruturar intervenções de equidade que sejam eficazes devem se unir às lideranças da organização em uma empreitada a longo prazo, de maneira que as intervenções possam ser embasadas nas evidências disponíveis (Schmader et al., 2022). Essas práticas devem sempre considerar a cultura das organizações, a fim de que atinjam diretamente as desigualdades estruturais. Recomendações de práticas interventivas e evidências científicas estão disponíveis em Schmader et al. (2022), Dobbin e Kalev (2016), Galinsky et al. (2015), Oliveira-Silva & Barbosa-Silva (2023) e Guthridge et al. (2022). Algumas das recomendações utilizadas para estruturar a presente intervenção foram baseadas nos autores supracitados, como o potencial econômico e inovador propiciado pela gestão da diversidade (Galinsky et al., 2015), aos vieses sistemáticos e a não culpabilização da mulher

(Oliveira-Silva & Barbosa-Silva, 2023) e a participação de todos os gêneros na tomada de consciência das normas e estereótipos de gênero (Guthridge et al., 2022).

Também chamamos atenção para que os praticantes, durante a elaboração e execução de intervenções organizacionais, sempre mantenham a narrativa de gênero como primordial. A tentativa de conciliar as necessidades da organização e a identificação das reais desigualdades de gênero presentes nela podem gerar conflito quanto ao objetivo inicial de promover equidade de gênero (Ely & Meyerson, 2000).

Fato é que os resultados aqui obtidos reforçam a literatura ao evidenciar que abordar os vieses inconscientes representa apenas um passo inicial para mudanças efetivas. Chang e colegas (2019), utilizando de estratégias de *awareness*, obtiveram resultados favoráveis, entretanto reportaram que isso não significava necessariamente que a intenção dos participantes se converteria em comportamentos de equidade de gênero no futuro. Por isso, recomenda-se que, para além de mudanças perceptuais e cognitivas, estratégias comportamentais sejam estimuladas. Por exemplo, ensinar os participantes a identificarem as circunstâncias que expressam seus vieses e desenvolver habilidades de mitigação é essencial (Schmader et al., 2022).

De um ponto de vista qualitativo, essa proposta é um espaço inicial para fortalecer as pesquisas de equidade de gênero na América Latina. Ao realizar uma revisão de literatura sobre intervenções, mesmo incluindo diversas metodologias, Guthridge e colegas (2022) obtiveram pouquíssimos estudos desta região. Assim, ainda há uma necessidade evidente de que intervenções de equidade sejam produzidas na América Latina e no Sul Global como um todo, de maneira a diminuir a lacuna de estudos e considerar as diferenças culturais.

Os estudos que tornaram-se referência para a produção desta intervenção foram essencialmente produzidos no Norte Global. Basear-se em literatura estrangeira pode ser uma das hipóteses que responde a inefetividade da intervenção, por isso é recomendado que sejam

identificados quais os impactos da utilização de recursos desenvolvidos em contextos socioculturais diferentes (Carvalho & Borges, 2012).

5.2. Limitações e direções futuras

Primeiro, é fundamental reforçar que a limitação temporal e falta de acesso a uma amostra maior afetou o desenvolvimento da intervenção. A limitação amostral e seu declínio ao longo das coletas desfavoreceu uma avaliação mais apurada dos resultados. Já é conhecido que esses tipos de intervenção são passíveis de sofrer problemas de amostras pequenas (Oliveira-Silva & Barbosa-Silva, 2023) e, apesar dos procedimentos estatísticos preencherem as lacunas da escassez de dados, era desejado que um maior número de tempos de coleta e o acesso a mais organizações fosse possível, a fim de propiciar a compreensão da efetividade da intervenção em outros contextos organizacionais. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros recolham mais dados, tanto em número (tamanho amostral) quanto para tempo decorrido desde a intervenção (desenho longitudinal).

Também chamamos atenção para a impossibilidade da intervenção de gerar discussões grupais aprofundadas ou até mesmo a falta de utilização de recursos adicionais para além do vídeo ou *slideshow*. Essa falta de recursos pode ter suprimido o impacto da intervenção, especialmente ao abordar os estereótipos, que foram construídos e fixados ao longo da vida (Eagly & Koenig, 2021). Apesar de terem interagido com os aplicadores quando lhes oferecido oportunidade de fala, no geral os participantes foram expostos a poucos métodos que não puramente expositivos. Para sanar esse problema, Shields et al. (2011) utilizaram jogos como intervenção e criaram um grupo de discussão posterior ao jogo, o que permitia que os participantes pudessem compartilhar os aprendizados, fixar seus novos conhecimentos sobre as desigualdades de gênero e desenvolver senso crítico sobre como as mulheres podem ser afetadas por barreiras de carreira. Propostas de intervenções que utilizam

vídeos também são conhecidas na literatura (Knezz et al., 2022; Pietri et al., 2017). Assim, é aconselhado que pesquisadores utilizem estratégias similares para verificar suas efetividades no cenário brasileiro.

Outra limitação desta pesquisa são os problemas comumente enfrentados por pesquisas em Psicologia Organizacional e do Trabalho (Edwards, 2008). O uso de amostra por conveniência, por exemplo, apesar de ferir o critério da aleatoriedade, foi a solução encontrada pelos pesquisadores para que o estudo pudesse ser efetivado, porém, isso repercute em diversas outras consequências, como pouca representatividade da população. No caso desta pesquisa, as pessoas brancas, heterossexuais, casadas, com ensino superior completo foram predominantes, o que representa um recorte específico da realidade. Ainda assim, pode-se enumerar ganhos, já que minorias raciais, como pretos e pardos, e de sexualidade, como homossexuais, compunham parcela significativa da amostra.

Da mesma maneira, a pesquisa com trabalhadores enfrenta riscos quanto à desejabilidade social (Larson, 2019; Vieira et al., 2021). Contextualizado nesta pesquisa, responder que não coopera com as mulheres no trabalho pode gerar no respondente a sensação de ser mal visto pelos colegas. A fim mitigar esse problema, todos os participantes responderam os questionários no anonimato, com um código atribuído por eles próprios, sem a possibilidade de identificação por e-mail ou nome, porém, não é possível concluir se esse recurso foi suficiente para solucionar esse viés.

Ainda sobre a cooperação com as colegas é importante salientar o uso da escala aqui escolhida (Porto & Tamayo, 2003). Nela, todos os itens figuram como intenções de ajudar as mulheres no trabalho, mas não indicam necessariamente uma intenção em agir em prol da equidade, o que fornece hipóteses do padrão de resposta dos participantes encontrados neste estudo. Knezz e colaboradores (2022) e Moss-Racusin e colegas (2018) utilizaram de escalas de intenção de se comportar a favor da equidade de gênero nas STEM. Apesar de não

apresentar causalidade direta entre a afirmação e a emissão real do comportamento no futuro, itens como “*pretendo aprender e encontrar recursos para aumentar a representação das mulheres nas ciências*” (Knezz et al., 2022, tradução nossa) podem ser mais efetivos em acessar a efetividade da intervenção em relação à mitigação dos vieses de gênero no trabalho.

Em adição às problemáticas supracitadas, a aquiescência, que é definida como a falta de análise cuidadosa dos itens, gerando uma inclinação a concordar com as assertivas (Vieira et al., 2021), também é motivo de atenção, já que os contextos de aplicação não foram controlados, portanto, fatores externos podem ter influenciado na resposta, como por exemplo desatenção do respondente. Recomenda-se que estudos futuros façam uso de outros métodos de controle dos vieses na coleta de dados, de modo que a desejabilidade social e aquiescência sejam mitigadas, lançando mão de métodos estatísticos, de controle do *setting* ou da conscientização dos respondentes.

Por fim, é sugerido que outras pesquisas possam investigar a relação entre as variáveis deste estudo, o que não era o objetivo desta dissertação, porém é relevante. Assim, análises de correlação e regressão devem ser conduzidas, guiadas pelas teorias de carreira e gênero, para que sejam clarificadas as direções em que se interrelacionam esses fenômenos. Kang e Kaur (2021), por exemplo, foram capazes de elucidar a influência dos suportes marital, de supervisores e colegas de trabalho na aspiração à carreira em mulheres. Assim, é aconselhado a utilização das diretrizes desses autores para novas pesquisas na área em nosso país.

6. Conclusão

O desenvolvimento de novas intervenções para produção de equidade de gênero no trabalho devem, invariavelmente, serem produzidas com base em evidências sólidas, para que resultados negativos, como retaliações, sejam minimizados ou evitados. O presente estudo baseou-se em literatura robusta para promover mudanças nas cognições individuais e nos

padrões organizacionais de uma empresa mineira. Os resultados não significativos aqui encontrados reforçam no cenário brasileiro o que os estudos produzidos internacionalmente têm apontado sobre intervenção única. Porém, resultados “desanimadores” não devem ser fatores decisivos para que pesquisas-intervenções sejam rejeitadas, pois isso exclui seu potencial teórico-prático e reforça um viés da ciência psicológica a favor de “confirmismos” (Eagly & Koenig, 2019; Laws, 2013). Assim, as discussões aqui suscitadas permitem que, ao observarem as diretrizes e lacunas, outros estudos possam lançar mão de estratégias diversas para avançar na promoção da equidade de gênero no trabalho.

7. Referências

- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 751–763.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.5.751>
- Baldwin, J., & DeSouza, E. (2001). Modelo de Maria e Machismo: The Social Construction of Gender in Brazil. *Interamerican Journal of Psychology*, 35(1), 9-29.
- Bian, K., Kreps, T. A., Meikle, N. L., & Tenney, E. R. (2021). Amplifying Voice in Organizations. *Academy of Management Journal*, 64(4).
<https://doi.org/10.5465/amj.2018.0621>
- Barros, A. (25 Maio, 2022). Em pesquisa inédita do IBGE, 2,9 milhões de adultos se declararam homossexuais ou bissexuais em 2019. *Agência Notícias IBGE*.
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/33785-em-pesquisa-inedita-do-ibge-2-9-milhoes-de-adultos-se-declararam-homossexuais-ou-bissexuais-em-2019>
- Beaupre, J. G. (2022). To lead or not to lead: exploring how young women’s early career experiences impact their leadership ambition. *Gender in Management*, 37(8), 1064-1079. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2021-0344>
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. O., Malvezzi, S. (2014). Liderança nas Organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2ª ed.). Artmed.
- Belandi, C., & Gomes, I. (22 Dez, 2023). Censo 2022: pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda. *Agência Notícias IBGE*.
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda>

- Bird, S. R., & Rhoton, L. A. (2021). Seeing isn't always believing: Gender, academic STEM, and women scientists' perceptions of career opportunities. *Gender & Society*, 35(3), 422–448. <https://doi.org/10.1177/08912432211008814>
- Blustein, D. L., Allan, B., Mazur, A., Sharone, O., Autin, K., Cinamon, R. G., Ferreira, J. A., Kozan, S., Smith, C., Stevenson, B., & Thompson, M. (2024). An Evaluation of an Integrative Intervention for Work and Mental Health: The WIN Program. *Journal of Career Assessment*, 32(2), 343-362. <https://doi.org/10.1177/10690727231196143>
- Bloch, K. R., & Taylor, T., Church, J., & Buck, A. (2020). An Intersectional Approach to the Glass Ceiling: Gender, Race and Share of Middle and Senior Management in U.S. Workplaces. *Sex Roles*. <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01168-4>
- Boffi, L. C., & Oliveira-Silva, L. C.. (2021). Enfrentando as estatísticas: estratégias para permanência de mulheres em STEM. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 14(spe), 1-27. <https://doi.org/10.36298/gerais202114e16922>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725.
- Carvalho, V. D., & Borges, L. O. (2012). Desenhos transculturais na pesquisa organizacional: considerações teóricas e metodológicas. *Revista De Administração Mackenzie*, 13(3), 45–68. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300004>
- Carnes M., Devine, P. G., Isaac, C., Manwell, L. B., Ford, C. E., Byars-Winston, A., Fine, E., Sheridan, J. T. (2012) Promoting Institutional Change Through Bias Literacy. *J Divers High Educ*, 5(2), 63-77. <https://doi.org/10.1037/a0028128>
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior and Gender between Job Satisfaction and Task Performance. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 9499. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189499>

- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian journal of psychology*, 56(2), 236–244. <https://doi.org/10.1111/sjop.12187>
- Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. M. (2019). The mixed effects of online diversity training. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(16), 7778–7783. <https://doi.org/10.1073/pnas.1816076116>
- Dashper, K. (2019). Challenging the gendered rhetoric of success? The limitations of women-only mentoring for tackling gender inequality in the workplace. *Gender, Work and Organization*, 26(4), 541–557. <https://doi.org/10.1111/gwao.12262>
- Dashper, K. (2020). Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88(102397). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102397>
- De Vuyst, S., & Raeymaeckers, K. (2019). Gender as a multi-layered issue in journalism: A multi-method approach to studying barriers sustaining gender inequality in Belgian newsrooms. *European Journal of Women's Studies*, 26(1), 23–38. <https://doi.org/10.1177/1350506817729856>
- Diekmann, A. B., & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171–1188. <https://doi.org/10.1177/0146167200262001>
- Diekmann, A. B., Eagly, A. H., Mladinic, A., & Ferreira, M. C. (2005). Dynamic Stereotypes about Women and Men in Latin America and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(2), 209–226. <https://doi.org/10.1177/0022022104272902>

- Dias, F. R., & Oliveira, A. F. (2016). Valores e Confiança Organizacionais: Fatores Determinantes nos Comportamentos de Civismo Organizacional. *Trends in Psychology*, 24(3), 1087-1100. <https://doi.org/10.9788/TP2016.3-15Pt>
- Di Tullio, I. (2019). Gender Equality in STEM: Exploring Self-Efficacy Through Gender Awareness. *Italian Journal of Sociology of Education*, 11(3), 226-245. <https://doi.org/10.14658/PUPJ-IJSE-2019-3-13>
- Domingo, C. R., Gerber, N. C., Harris, D., Mamo, L., Pasion, S. G., Rebanal, R. D., & Rosser, S. V. (2022). More service or more advancement: Institutional barriers to academic success for women and women of color faculty at a large public comprehensive minority-serving state university. *Journal of Diversity in Higher Education*, 15(3), 365–379. <https://doi.org/10.1037/dhe0000292>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*, 94 (7). <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (eds.). *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.

- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. In Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (Eds.). *Handbook of Theories in Social Psychology: Volume 2* (pp. 458-476). Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eagly, A. H., & Koenig, A. M. (2021). The Vicious Cycle Linking Stereotypes and Social Roles. *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 343–350. <https://doi.org/10.1177/09637214211013775>
- Edwards, J. R. (2008). To prosper, organizational psychology should... overcome methodological barriers to progress. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 469–491. <https://doi.org/10.1002/job.529>
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative. *Organization*, 7(4), 589-608. <https://doi.org/10.1177/135050840074005>
- Ferriman, K., Lubinski, D., & Benbow, C. P. (2009). Work Preferences, Life Values, and Personal Views of Top Math/Science Graduate Students and the Profoundly Gifted: Developmental Changes and Gender Differences During Emerging Adulthood and Parenthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(3), 517-532. <https://doi.org/10.1037/a0016030>
- Fernandez, B. P. M. (2018). Economia feminista: metodologias, problemas de pesquisa e propostas teóricas em prol da igualdade de gêneros. *Revista de Economia Política*, 38(3), 559-583. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-35172018-2815>
- Field, A. (2020). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* (5ª ed.). Penso.
- Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., Richeson, J. A., Olayon, J. B., & Maddux, W. W. (2015). Maximizing the Gains and Minimizing the Pains of Diversity: A Policy Perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 10(6), 742-748. <https://doi.org/10.1177/1745691615598513>

- Grangeiro, R. R., Gomes Neto, M. B., Silva, L. E. N. & Esnard, C. (2024). The triggers and consequences of the Queen Bee phenomenon: A systematic literature review and integrative framework. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65, 86–97. <https://doi.org/10.1111/sjop.12957>
- Greer, T. W., & Kirk, A. F. (2022). Overcoming Barriers to Women's Career Transitions: A Systematic Review of Social Support Types and Providers. *Frontiers in Psychology*, 13(777110). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.777110>
- Gregor, M. A., & O'Brien, K. M. (2016). Understanding career aspirations among young women: Improving instrumentation. *Journal of Career Assessment*, 24, 559–572. <https://doi.org/10.1177/1069072715599537>
- Gregor, M., O'Brien, K. M., Sauber, E. (2017). Understanding Career Aspirations Among Young Men. *Journal of Career Assessment*, 27(2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/1069072717748957>
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464–1480. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1464>
- Gurieva, S. D., Kazantseva, T. V., Mararitsa, L. V., & Gundelakha, O. E. (2022). Social Perceptions of Gender Differences and the Subjective Significance of the Gender Inequality Issue. *Psychology in Russia* 15(2), 65–82. <https://doi.org/0.11621/pir.2022.0205>
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with “difficult” distributions. *Academic Emergency Medicine*, 12(4), 360–365. <https://10.1197/j.aem.2004.11.018>

- Hartman, R. L., & Barber, E. G. (2020). Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in Management*, 35(1), 92-118. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2019-0062>
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2003). Career Aspirations of Non-Managerial Women: Adjustment and Adaptation. *Journal of Career Development*, 29(4). <https://doi.org/10.1177/089484530302900401>
- Hymowitz, C. & Schelhardt, T.D. (1986). The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. *The Wall Street Journal*, 57, 1-4.
- Huang, Q., Teng, F. & Yang, W. (2021). Awareness of societal emphasis on appearance decreases women's (but not men's) career aspiration: A serial mediation model. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(4), 564-573. <https://doi.org/10.1111/sjop.12740>
- Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Beyond the glass ceiling: Why businesses need women at the top*. <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling>
- Pérez-Nebra, A. R. & Jesus, J. G. (2011). Preconceito, estereótipo e discriminação. In C. V. Torres & E. R. Neiva (Orgs.). *Psicologia Social: Principais Temas e Vertentes* (pp. 219-237). Artmed.
- Pietri, E. S., Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Guha, D., Roussos, G., Brescoll, V. L., & Handelsman, J. (2017). Using video to increase gender bias literacy toward women in science. *Psychology of Women Quarterly*, 41(2), 175–196. <https://doi.org/10.1177/0361684316674721>
- Joo, J., Kim, H. S., Song, S.G., Ro, Y. J. and Song, J. H. (2023). Performance-oriented HR and career development of women managers: the mediation of self-leadership and the

- moderated mediation of supervisor's gender equality. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2022-0131>
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2023). The interplay of gendered identities and employees perception of organizational citizenship behavior. *Evidence-based HRM*, 11(3), 430-447. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0106>
- Kang, L. S., & Kaur, G. (2021). Contextual Support and Career Aspirations of Working Women. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 54-78. <https://doi.org/10.1177/2322093720967803>
- Khampirat, B. (2019). A Second-Order Confirmatory Factor Analysis of the Career Aspirations Scale of Female Thai Studentes. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(11), 265-282. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.11.16>
- Koenig, A. M. (2018). Comparing Prescriptive and Descriptive Gender Stereotypes about Children, Adults, and the Elderly. *Frontiers in Psychology*, 9(1086). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01086>
- Larson, R. B. (2019). Controlling social desirability bias. *International Journal of Market Research*, 61(5), 534–547. <https://doi.org/10.1177/1470785318805305>
- Laws, K. R. (2013). Negativland - a home for all findings in psychology. *BMC Psychol* 1(2). <https://doi.org/10.1186/2050-7283-1-2>
- Littler, J., & Rottenberg, C. (2020). Feminist solidarities: Theoretical and practical complexities. *Gender, Work & Organization*, 28(3), 864-877. <https://doi.org/10.1111/gwao.12514>
- Meeussen, L., Begeny, C. T., Peters, K., & Ryan, M. K. (2021). In traditionally male-dominated fields, women are less willing to make sacrifices for their career because discrimination and lower fit with people up the ladder make sacrifices less

- worthwhile. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(8), 588-601.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12750>
- Malul, M. (2021). (Mis)perceptions about the Gender Gap in the Labor Market. *Forum for Social Economics*. <https://doi.org/10.1080/07360932.2021.1904430>
- Martínez-Galaz, C. P., Campo, V. I., & Palomera-Rojas, P. V. (2022). Voces de mujeres en ingeniería: experiencias académicas, obstáculos y facilitadores para permanecer en las carreras. *Formación universitaria*, 15(4), 59-68.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000400059>
- Oliveira-Silva, L. C., & Lopes, A. B. M. (2021). Mulheres e liderança: barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. In I. V. Barbosa, V. S. L. Barbosa & M. R. M. Araújo (Orgs.). *Contrassensos Contemporâneos do Mundo do Trabalho: Coleção Sociologias Necessárias* (pp. 181-200). Criação Editora.
- Oliveira-Silva, L. C., & Parreira, V. A. D. (2022). Barreiras e enfrentamentos de mulheres em carreiras predominantemente masculinas. *Revista Estudos Feministas*, 30(1), e74161.
<https://doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n174161>
- Oliveira-Silva, L. C., & Barbosa-Silva, L. (2023). Career Interventions for Promoting Gender Equality: Methodological Aspects. *Paidéia*, 33:e3320.
<https://doi.org/10.1590/1982-4327e3320>
- Olsson, M., & Martiny, S. E. (2018). Does exposure to counterstereotypical role models influence girls' and women's gender stereotypes and career choices? A review of social psychological research. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 2264.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02264>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior

- (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821-862. <https://doi.org/doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- O'Meara, K., Templeton, L., & Nyunt, G. (2018). Earning Professional Legitimacy: Challenges Faced by Women, Underrepresented Minority, and Non-Tenure-Track Faculty. *Teachers College Record*, 120(12), 1–38. <http://doi.org/10.1177/016146811812001203>
- Pereira, B. C. J. (2021). Sobre usos e possibilidades da interseccionalidade. *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, 21(3), 445–454. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2021.3.40551>
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (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>
- Resmini, M. (2016). The 'Leaky Pipeline'. *Chemistry - A European Journal*, 22(11). <https://doi.org/10.1002/chem.201600292>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Ryan, M. K. (2022). To advance equality for women, use the evidence. *Nature*, 604. 403. <https://doi.org/10.1038/d41586-022-01045-y>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamento Organizacional* (18ª ed.). Pearson.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager—think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33–41. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199601\)17:1%3C33::AID-JOB778%3E3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1%3C33::AID-JOB778%3E3.0.CO;2-F)

- Shields, S. A., Zawadzki, M. J., Johnson, R. N. (2011). The Impact of the Workshop Activity for Gender Equity Simulation in the Academy (WAGES–Academic) in Demonstrating Cumulative Effects of Gender Bias. *Journal of Diversity in Higher Education*, 4(2), 120-129. <https://doi.org/10.1037/a0022953>
- Schmader, T., Dennehy, T. C., & Baron, A. S. (2022). Why Antibias Interventions (Need Not) Fail. *Perspectives on Psychological Science*, 17(5), 1381-1403. <https://doi.org/10.1177/17456916211057565>
- Staines, G. L., Tavis, C. A., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome.
- Silva, J. C. (2023). *Trajetória profissional e liderança de mulheres: A influência do racismo, do sexismo e de outras variáveis* [Tese de Doutorado, Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO].
- Spangsdorf, S., Ryan, M. K., & Kirby, T. A. (2023). Understanding the Impact of Context on Ambition: Gender Role Conformity Negatively Influences Adolescent Boys' Ambition Scores in an Educational Context. *Youth & Society*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0044118X23120440>
- Valerio, A. M. (2022). Supporting women leaders: research-based directions for gender inclusion in organizations. *Consulting Psychology Journal*, 74(2), 178-193. <https://doi.org/10.1037/cpb0000208>
- Van Oosten, E. B., Buse, K., & Bilimoria, D. (2017). The Leadership Lab for Women: Advancing and Retaining Women in STEM through Professional Development. *Front. Psychol.* 8:2138. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02138>
- Veilleux, C., Samuel, N., Yan, H., Bass, V., Al-Shahrani, R., Mansur, A., Rutka, J. T., Zadeh, G., Hodaie, M., Milot, G. (2021). Cross-sectional analysis of women in neurosurgery: a Canadian perspective. *Journal of Neurosurgery*, 50(3). <https://doi.org/10.3171/2020.12.FOCUS20959>

- Vieira, G. P., Kamazaki, D. F., Weiss, C., Zanon, C., & Bandeira, D. R. (2021). Aquiescência em autorrelatos: Introdução ao conceito, correlatos e possíveis soluções. *Interação Em Psicologia*, 25(3). <https://doi.org/10.5380/riep.v25i3.75797>
- Weiner, J. M., & Burton, L. J. (2016). The Double Bind for Women: Exploring the Gendered Nature of Turnaround Leadership in a Principal Preparation Program. *Harvard Educational Review*, 86 (3), 339–365. <https://doi.org/10.17763/1943-5045-86.3.339>
- Williams, C. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267. <https://doi.org/10.2307/3096961>
- Williams, C. L. (2013). The Glass Escalator, Revisited: Gender Inequality in Neoliberal Times, SWS Feminist Lecturer. *Gender & Society*, 27(5), 609-629. <https://doi.org/10.1177/0891243213490232>
- Wolniak, G. C., Chen-Bendle, E. C., & Tackett, J. L. (2023). Exploring Gender Differences in Leadership Aspirations: A Four-Year Longitudinal Study of College Students From Adverse Backgrounds. *AERA Open*, 9. <https://doi.org/10.1177/23328584231183665>
- Wynn, A. T., Correll, S. J. (2018). Combating Gender Bias in Modern Workplaces. In: Risman, B., Froyum, C., Scarborough, W. (Eds.). *Handbook of the Sociology of Gender*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76333-0_37
- Zarife, P. S., & Paz, M. G. T. (2021). Revisitando o conceito de cidadania organizacional: uma nova proposição envolvendo direitos e deveres do trabalhador. *Organizações em Contexto*, 17(33). <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v17n33p3-21>
- Zettler I. (2022). A glimpse into prosociality at work. *Current opinion in psychology*, 44, 140–145. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.09.009>

8. Anexos

8.1. Anexo I - Questionário sociodemográfico

<u>Questionário sociodemográfico</u>		
Raça / Etnia		
☐ Branco	☐ Pardo	☐ Amarelo
☐ Preto	☐ Indígena	
Unidade Federativa		
☐ Acre (AC)	☐ Alagoas (AL)	☐ Amapá (AP)
☐ Amazonas (AM)	☐ Bahia (BA)	☐ Ceará (CE)
☐ Distrito Federal (DF)	☐ Espírito Santo (ES)	☐ Goiás (GO)
☐ Maranhão (MA)	☐ Mato Grosso (MT)	☐ Mato Grosso do Sul (MS)
☐ Minas Gerais (MG)	☐ Pará (PA)	☐ Paraíba (PB)
☐ Paraná (PR)	☐ Pernambuco (PE)	☐ Piauí (PI)
☐ Rio de Janeiro (RJ)	☐ Rio Grande do Norte (RN)	☐ Rio Grande do Sul (RS)
☐ Rondônia (RO)	☐ Roraima (RR)	☐ Santa Catarina (SC)
☐ São Paulo (SP)	☐ Sergipe (SE)	☐ Tocantins (TO)
Estado Civil		
☐ Solteiro	☐ Separado, divorciado ou viúvo	
☐ Casado ou União Estável	☐ Prefiro não responder	
Idade?	Número de filhos?	

Qual sua orientação sexual?

- ☐ Heterossexual
 ☐ Homossexual
 ☐ Assexual
☐ Bissexual
 ☐ Pansexual
 ☐ Outro _____

Qual sua identidade de gênero?*Significados***Cis:** Se identifica com o seu gênero atribuído ao nascer.**Trans:** Não se identifica com o gênero que lhe foi designado ao nascer.

- ☐ Homem Cis
 ☐ Homem Trans
 ☐ Prefiro não responder
☐ Mulher Cis
 ☐ Mulher Trans
 ☐ Outro _____
☐ Homossexual
 ☐ Mulher Trans

Qual seu cargo atualmente?**Qual sua profissão?****Qual é o ramo de atividade de sua empresa?**

C C C
 I C S
 n o e
 d r r
 ú é v
 s r i
 t c ç
 r i o
 i o s
 a

Tipo de empresa?

- ☐ Empresa de pequeno porte
☐ Empresa de médio porte
☐ Empresa de grande porte
☐ Multinacional

Qual sua escolaridade?

- ☐ Fundamental incompleto
 ☐ Superior incompleto
 ☐ Doutorado incompleto

- ☐ Fundamental completo
- ☐ Superior completo
- ☐ Doutorado completo
- ☐ Médio incompleto
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Médio completo
- ☐ Mestrado incompleto
- ☐ Técnico incompleto
- ☐ Mestrado completo
- ☐ Técnico completo

Qual é o tipo de vínculo com a empresa em que trabalha?

- ☐ CLT (carteira assinada)
- ☐ Servidor Público
- ☐ Pessoa Jurídica (PJ) ou Autônomo
- ☐ Contratação Temporária
- ☐ Estagiário
- ☐ Jovem Aprendiz
- ☐ Bolsista

Aproximadamente, qual é o tempo total da sua carreira? (desde que você começou a trabalhar com o que você considera ser sua carreira)

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 4 anos
- ☐ Entre 5 a 9 anos
- ☐ 10 a 14 anos
- ☐ 15 anos ou mais

Aproximadamente, há quanto tempo você está na sua função/cargo atual?

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ De 1 a 4 anos
- ☐ De 5 a 9 anos
- ☐ De 10 a 14 anos
- ☐ Acima de 15 anos

Há quanto tempo você trabalha na sua empresa atual?

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 3 anos
- ☐ Entre 4 a 6 anos
- ☐ Entre 7 a 9 anos
- ☐ Há mais de 10 anos

Qual das seguintes afirmações melhor descreve o nível do seu cargo atual?

- ☐ Proprietário (a)
- ☐ Executivo (a)
- ☐ Alto nível
- ☐ Gerência sênior
- ☐ Intermediário

☐ Básico

8.2. Anexo II - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa Gênero, liderança e aspiração de carreira. Esta pesquisa foi desenvolvida pelo Grupo Trabalhando com as Marias, sob orientação da professora Dra. Lígia Oliveira-Silva. Este documento que você está lendo é o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que visa assegurar seus direitos como participante.

A pesquisa tem como objetivo avaliar os conhecimentos e percepções das participantes sobre gênero e desenvolvimento de carreira no ambiente de trabalho.

Para participar, você precisa ter 18 anos ou mais e estar trabalhando atualmente.

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá compreender seu papel nesta pesquisa. Sua participação consiste em responder o questionário a seguir com o máximo de atenção, detalhamento e sinceridade. As respostas são confidenciais. Apenas a equipe de pesquisa terá acesso aos resultados, e quaisquer publicações científicas não fará referência às pessoas ou instituições envolvidas.

Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento e/ou entrar em contato com a equipe de pesquisa, para quaisquer dúvidas pelo email contato@trabalhandocomasmarias.com.br. Você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo e seu envolvimento também não irá trazer nenhum custo pessoal.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) sob o nº de CAAE 65388122.0.0000.5152.

Deniel Gomes Frutuoso - Mestrando em Psicologia.

Dra. Lígia Carolina Oliveira Silva - Professora em Psicologia.

8.3. Anexo III - Escala de Aspiração de Carreira - Revisada (CAS-R)

Desenvolvido por Gregor & O'Brien (2016), adaptado para o Brasil por Silva (2023).

Os itens que se seguem avaliam aspectos relacionados aos seus interesses de carreira, tais como desempenhar cargos de liderança, buscar cursos para o aprimoramento profissional e obter promoções e novas responsabilidades. Leia cada pergunta cuidadosamente, e

selecione a resposta que melhor expresse a sua opinião. Não existem respostas certas ou erradas. Ao escolher uma resposta, é melhor ficar com a sua primeira impressão.
ATENÇÃO: Use as opções de respostas a seguir:

0	1	2	3	4
Não é verdadeiro sobre mim	Ligeiramente verdadeiro sobre mim	Moderadamente verdadeiro sobre mim	Bastante verdadeiro sobre mim	Totalmente verdadeiro sobre mim

		0	1	2	3	4
1	Espero tornar-me uma líder no meu campo de carreira	☐	☐	☐	☐	☐
2	Não planejo dedicar energia a ser promovida a uma posição de liderança na organização ou no negócio em que trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
3	Quero estar entre os melhores da minha área	☐	☐	☐	☐	☐
4	Tornar-me líder no meu trabalho não é de modo algum importante para mim	☐	☐	☐	☐	☐
5	Quando eu estiver estabelecida na minha carreira, gostaria de gerenciar outras(os) funcionárias(os)	☐	☐	☐	☐	☐
6	Planejo alcançar o mais alto nível de educação na minha área	☐	☐	☐	☐	☐
7	Quero ter responsabilidade pela futura direção da minha organização ou negócio	☐	☐	☐	☐	☐
8	Quero que meu trabalho tenha um impacto duradouro na minha área	☐	☐	☐	☐	☐
9	Desejo que as minhas contribuições no trabalho sejam reconhecidas pelo meu empregador	☐	☐	☐	☐	☐
10	Buscarei formação complementar na minha área profissional de interesse	☐	☐	☐	☐	☐
11	Buscarei estar sempre informada sobre os recentes avanços na minha área	☐	☐	☐	☐	☐
12	Alcançar um status de liderança na minha carreira não é tão importante para mim	☐	☐	☐	☐	☐
13	Ser excelente no que faço no trabalho é muito importante para mim	☐	☐	☐	☐	☐

14	Sei que trabalharei para me manter atualizada em relação ao conhecimento em minha área	☐	☐	☐	☐	☐
15	Espero ser promovida a uma posição de liderança na minha organização ou negócio	☐	☐	☐	☐	☐
16	Pretendo participar de conferências anualmente para aprimorar o meu conhecimento	☐	☐	☐	☐	☐
17	Sei que serei reconhecida pelas minhas conquistas na minha área	☐	☐	☐	☐	☐
18	Mesmo que não fosse necessário, eu participaria de cursos de formação continuada para adquirir mais conhecimento	☐	☐	☐	☐	☐
19	Gostaria de buscar um programa de educação avançado para adquirir conhecimento especializado em minha área	☐	☐	☐	☐	☐
20	Realizar-me na carreira não é de modo algum importante para mim	☐	☐	☐	☐	☐
21	Ser uma das melhores na minha área não é importante para mim	☐	☐	☐	☐	☐
22	Planejo obter muitas promoções na minha organização ou negócio	☐	☐	☐	☐	☐
23	Todos os anos, vou priorizar meu envolvimento em educação continuada para aprimorar a carreira	☐	☐	☐	☐	☐
24	Planejo alcançar o mais alto posto de liderança da minha organização ou negócio	☐	☐	☐	☐	☐

8.4. Anexo IV - Escala de Conhecimento de Equidade de Gênero (KGE)

Adaptado de Shields et al. (2011). Em processo de validação psicométrica para o Brasil.

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente

		1	2	3	4	5
1	Homens tendem a receber aumentos de salário maiores do que as mulheres.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Mulheres costumam ser notadas por sua aparência física no	☐	☐	☐	☐	☐

	ambiente de trabalho.					
3	Gênero não influencia os resultados da avaliação no ambiente de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Interesses em comum entre os homens e seus chefes homens ajudam a impulsionar suas carreiras.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Mulheres que assumem o papel de donas de casa são vistas como menos comprometidas com suas carreiras.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Mulheres tendem a ter escritórios maiores do que seus colegas homens com o mesmo cargo.	☐	☐	☐	☐	☐
7	A desigualdade de gênero costuma ser resultado do acúmulo de muitos preconceitos pequenos e sutis, ao invés de um acontecimento grande e explícito.	☐	☐	☐	☐	☐
8	As empresas tendem a ver a carreira das mulheres com a mesma importância que veem a dos homens.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Gênero pode influenciar o salário de homens e mulheres.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Os tipos de desigualdade de gênero vivenciados por uma mulher variam de acordo com o estágio da sua carreira.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Mulheres não costumam ser reconhecidas por seu trabalho duro pelos seus colegas homens.	☐	☐	☐	☐	☐
12	As mulheres se sentem pressionadas a se familiarizar com assuntos tradicionalmente masculinos para terem sucesso no local de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Um fator que contribui para a desigualdade de gênero é a dupla jornada das mulheres, como profissionais e donas de casa.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Mulheres e homens recebem bônus salariais com valores equivalentes.	☐	☐	☐	☐	☐
15	A discrepância no sucesso de homens e mulheres em suas carreiras pode ser explicada pelo efeito cumulativo de muitos pequenos incidentes de desigualdade de gênero.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Mulheres costumam ser escolhidas para realizar atividades no trabalho de acordo com características estereotipadas de personalidade.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Homens sentem a mesma pressão que as mulheres para equilibrar família e carreira.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Homens e mulheres são promovidos na mesma proporção.	☐	☐	☐	☐	☐

19	Comportamentos, como assertividade, que são percebidos como positivos quando apresentados por homens, geralmente são percebidos como negativos quando apresentados por mulheres.	☐	☐	☐	☐	☐
20	É provável que as mulheres possuam tantos ou mais assistentes que os homens no mesmo cargo.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Mulheres que relatam situações de desigualdade de gênero são vistas de forma positiva por colegas.	☐	☐	☐	☐	☐

8.5. Anexo V - Escala de Civismo nas Organizações (Subescala Cooperação com colegas - Adaptado)

Desenvolvido por Porto & Tamayo (2003) e adaptado para o atual estudo.

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

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

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