



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS - CECH

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA - DPsi

Monografia:

**GÊNERO E HABILIDADES SOCIAIS: EFEITOS SOBRE A PERCEPÇÃO DO  
DESEMPENHO PROFISSIONAL**

Título público da pesquisa:

**PERCEPÇÕES DO DESEMPENHO PROFISSIONAL**

Maria Clara Barbosa Brito Guimarães Nasser

São Carlos

Abril, 2022

Maria Clara Barbosa Brito Guimarães Nasser

**GÊNERO E HABILIDADES SOCIAIS: EFEITOS SOBRE A PERCEPÇÃO DO  
DESEMPENHO PROFISSIONAL**

Título público da pesquisa:

**PERCEPÇÕES DO DESEMPENHO PROFISSIONAL**

**THE EFFECTS OF GENDER AND SOCIAL SKILLS ON PERCEPTIONS OF  
WORK PERFORMANCE**

Trabalho de Monografia apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharelado em Psicologia da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, desenvolvido sob a orientação da Profa. Dra. Elizabeth Joan Barham.

São Carlos

Abril, 2022

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha avó, e madrinha, Joanna (em memória) por ter me alfabetizado e me incentivado aos estudos desde que eu era pequena.

Aos meus pais, Patrícia e Pedro Paulo, por não me colocarem barreiras e por terem me dado todo apoio durante os anos de graduação.

Às minhas irmãs, Maria Lygia e Maria Victória, por terem aberto os caminhos para que eu pudesse sonhar grande e por cuidarem de mim durante esses anos.

Às parceiras de turma, Renata, Júlia e Carol por compartilharem aprendizados e afeto.

À Jéssica e Micaela, por todo apoio, companheirismo e amizade ao longo dos anos.

Ao DPsi e a todas as professoras e professores que atravessaram a minha formação.

À professora Lisa, pela orientação e suporte ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

A todos que encontrei e me acompanharam nesses anos.

E por fim, ao CnPq pelo financiamento.

Nasser, M. C. B. B. G. (2022). *Gênero e Habilidades Sociais: Efeitos Sobre a Percepção do Desempenho Profissional*. Monografia. Curso de Graduação em Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP. 48 pp.

## Resumo

Percepções diferenciadas do desempenho profissional social de gerentes de cada gênero podem afetar avaliações da competência profissional dos mesmos. Ademais, diferenças ligadas ao gênero podem ser mais intensas em campos de atuação onde existe uma porcentagem significativamente maior de homens do que de mulheres. Assim, o objetivo do presente estudo foi comparar a percepção do desempenho profissional social de gerentes de cada gênero em dois campos de trabalho, em um contexto relacionado ao equilíbrio do trabalho na vida pessoal. O delineamento do estudo envolveu quatro grupos independentes, considerando dois fatores: área de atuação (direito ou TI) e gênero do gerente (masculino ou feminino). Foram criadas quatro versões de um cenário fictício, variando apenas o nome do gerente (Paulo ou Paula) e a contextualização inicial, considerando as áreas de atuação direito e TI. Participaram 40 pessoas, 21 do sexo masculino e 19 do feminino, com idades variando entre 20 e 39 anos, com exatamente metade de cada área de atuação. Após apresentação de uma das versões do cenário fictício, foi conduzida uma entrevista com cada participante para obter suas avaliações quantitativas e qualitativas do desempenho social profissional do gerente. Foi usada uma análise de variância (ANOVA) para testar o efeito de interação entre gênero e área de trabalho. Por não ter um efeito de interação e considerando o número pequeno de participantes, foi usado o teste-*t* para examinar os efeitos de cada fator, separadamente. A análise de conteúdo foi utilizada para averiguar as justificativas dadas para a pontuação do desempenho dos gerentes. Como principais resultados, a avaliação do “desempenho geral” do gerente (feito em uma escala de 1 a 10), tendia a ser mais baixa entre os participantes da área de direito ( $M = 4,95$ ,  $DP = 2,17$ ) em comparação com respondentes de TI ( $M = 6,15$ ,  $DP = 2,23$ ),  $t(38) = 1,73$ ,  $p = 0,092$ , com tamanho de efeito moderado ( $g = 0,53$ ). Nas justificativas para essa pontuação, os participantes apontaram a falta de diálogo com a equipe e a tomada de uma decisão unilateral. Paula recebeu comentários mais críticos em comparação com Paulo. Para o item “divisão de tarefas”, observou-se uma diferença por sexo. Paulo foi avaliado mais negativamente ( $M = 4,3$ ,  $DP = 2,87$ ) em comparação com Paula ( $M = 6,2$ ,  $DP = 2,17$ ),  $t(35) = 2,364$ ,  $p = 0,024$ , com tamanho de efeito moderado ( $g = 0,73$ ). Mesmo tendo avaliações superiores às de Paulo, Paula ainda recebeu mais críticas por não ter consultado a opinião da equipe no momento da tomada de decisão. Assim, mesmo quando obteve uma pontuação mais alta, recebeu comentários mais severos sobre sua postura, o que também confirmou o resultado esperado, de diferenças ligadas ao sexo na percepção do comportamento social de gerentes. Ademais, notou-se que uma cultura organizacional hierárquica ou de trabalho em equipes também parece afetar a interpretação do comportamento do gerente. Como contribuições metodológicas, destaca-se a criação de uma vinheta avaliada como representativa de ambos os contextos profissionais investigados, além da importância da combinação de análises quanti e qualitativas. Como limitação, tem-se o tamanho pequeno da amostra para realização de análises estatísticas. Em estudos futuros, seria interessante avaliar intervenções que tenham como objetivo ajudar pessoas a perceberem as similaridades no desempenho interpessoal de gerentes de cada sexo, verificando efeitos pós-intervenção sobre as críticas em relação a esses gerentes.

**Palavras-chave:** gênero; habilidades sociais; desempenho profissional; equilíbrio trabalho-vida.

Nasser, M. C. B. B. G. (2022). *The Effects of Gender and Social Skills on Perceptions of Work Performance*. Honours Thesis. Undergraduate Psychology Program, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP. 48 pp.

## **Abstract**

Differentiated perceptions of the work-related social skills of male and female managers may affect assessments of their professional competence. Moreover, gender-related differences may be more intense in fields where there is a significantly higher percentage of men than women. Thus, the aim of the present study was to compare the perception of the social behavior of male and female managers in two fields of work, in a context related to work-life balance. The study design involved four independent groups, considering two factors: professional field (law or IT) and gender of the manager (male or female). Four versions of a fictional scenario were created, modifying only the name of the manager (Paulo or Paula) and the initial contextualization of the situation, considering the fields of law and IT. There were 40 participants (21 men and 19 women), between the ages of 20 and 39, with exactly half from each professional field. After presenting one of the versions of the fictional scenario, an interview was conducted with each participant to obtain their quantitative and qualitative evaluations of the manager's work-related social behavior. An analysis of variance (ANOVA) was used to evaluate the interaction effect for gender and professional field. No such effects were found, so considering the small number of participants, *t*-tests were used to examine the effects of each factor, separately. Content analysis was used to examine the justifications for the scores given for the manager's performance. As main results, evaluations of the "overall performance" of the manager (on a scale from 1 to 10), tended to be lower among participants from the field of law ( $M = 4.95$ ,  $SD = 2.17$ ) than among the IT respondents ( $M = 6.15$ ,  $DP = 2.23$ ),  $t(38) = 1.73$ ,  $p = 0.092$ , with a moderate effect size ( $g = 0.53$ ). In their justifications for this score, the participants indicated the manager's lack of dialogue with the team and unilateral decision-making. Furthermore, Paula received more critical comments than Paulo. When evaluating the "division of tasks", a difference based on gender was observed. Paulo was evaluated more negatively ( $M = 4.3$ ,  $SD = 2.87$ ) compared to Paula ( $M = 6.2$ ,  $SD = 2.17$ ),  $t(35) = 2.364$ ,  $p = 0.024$ , with a moderate effect size ( $g = 0.73$ ). Although Paula had higher evaluations than Paulo, she also received a greater number of criticisms for not having consulted the opinion of the team at the time of decision making. Thus, even when she obtained a higher score, she still received more severe comments about her behavior, which also confirms the expectation that there would be differences related to sex in the perception of the work-related social behavior of managers. Moreover, it was noted that a hierarchical organizational culture versus a team work approach seems to affect the interpretation of managers' behavior. As methodological contributions, we highlight the creation of a fictional scenario that was evaluated as representative of the professional contexts investigated, in addition to the importance of combining quantitative and qualitative analyses. As a limitation, the sample size was small for statistical analyses. In future studies, it would be interesting to evaluate interventions that aim to help people notice the similarities in the interpersonal performance of managers of each sex, examining post-intervention effects on how often people criticise these managers.

**Keywords:** gender; social skills; work performance; work-life balance.

## **Lista de Tabelas**

**Tabela 1** - Medidas de Tendência Central e Dispersão para a Pontuação da Postura Geral do Gerente

**Tabela 2**- Medidas de Tendência Central e Dispersão para a Pontuação do Comportamento do Gerente de Mudar a Divisão de Tarefas

**Tabela 3** - Categorias Desenvolvidas para a Análise Qualitativa

**Tabela 4** - Quantidade de Notas  $\leq 5$  para a “Postura do Personagem”

**Tabela 5** - Notas para cada Grupo para o Item “Mudança na Divisão de Tarefas”

## **Sumário**

1. Introdução
  - a. Justificativa Social
  - b. Justificativa Científico-Teórica
2. Objetivo
3. Método
  - a. Participantes
  - b. Materiais
  - c. Procedimento de coleta de dados
  - d. Procedimento de análise de dados
4. Resultados
  - a. Análise Quantitativa
  - b. Análise Qualitativa
5. Discussão
6. Conclusão
7. Referências
8. Anexos
  - a. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
  - b. Cenário fictício para Direito e TI
  - c. Questionário sociodemográfico e entrevista

Quando se analisa a influência de gênero sobre diferenças na vida de homens e mulheres, constata-se que continuam existindo disparidades significativas nas trajetórias profissionais desses dois grupos (Hyde, Bigler, Joel, Tate & van Anders, 2019; Stewart & McDermott, 2004). Esta discrepância existe, apesar de apresentarem qualificações educacionais semelhantes (IBGE, 2018) quando ingressam no mercado de trabalho: atualmente, o percentual de mulheres com nível superior completo é maior do que o de homens. A partir da formação de uma família, no entanto, as trajetórias profissionais de cada grupo tendem a divergir (Cavalcante, 2018). O trabalho familiar envolve a necessidade de ter uma renda, bem como, de realizar atividades de cuidado. Expectativas e práticas em relação à inclusão desses envolvimento na vida de cada um são o foco de pesquisas sobre equilíbrio entre trabalho e vida.

Com base na sua revisão de literatura, Sirgy e Lee (2018, p. 3) expõem o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal como envolvendo a: “alocação de tempo e energia psicológica, de forma equilibrada, à vida no trabalho e fora do trabalho [remunerado], experimentando satisfação tanto no trabalho quanto nas demais atividades de vida” (tradução livre).

As atividades realizadas fora do ambiente profissional tendem a variar de acordo com o perfil sociodemográfico de cada indivíduo, podendo incluir: tarefas domésticas, cuidado de familiares dependentes (por ex., crianças, pessoas mais velhas), prática de exercícios físicos, engajamento em atividades na comunidade, dentre outros (Kelliher, Richardson, & Boiarintseva, 2019). A partir dessa definição, pode-se considerar diversas características individuais e sociais que influenciarão na busca pela conciliação entre diferentes demandas e atividades como renda, gênero e status econômico, por exemplo.

Assim, além de equalizar o acesso de homens e mulheres a oportunidades de estudo, também é importante identificar condutas interpessoais no trabalho que podem contribuir para diferenças na progressão profissional de homens e mulheres em função dos seus envolvimento fora do trabalho remunerado. Fatores estruturais culturais afetam diferencialmente o envolvimento em atividades de trabalho remunerado e fora desse contexto (ILO, 2017). Em função dessas diferenças, mesmo apresentando um comportamento idêntico, homens e mulheres podem ser percebidos de forma distinta. Quando um gerente toma decisões e delega tarefas, por exemplo, a forma como interage com seus funcionários pode ser percebida como mais ou menos adequada, de acordo com seu gênero.

No geral, a ascendência profissional envolve promoções para cargos de gerência cada

vez mais altos. Nesse sentido, é importante verificar se percepções da competência profissional de gerentes de cada gênero são influenciadas pela forma como outros trabalhadores interpretam as falas de gerentes, em relação aos compromissos profissionais e pessoais dos trabalhadores de sua equipe.

Sendo um fenômeno complexo que envolve uma relação bidirecional entre processos individuais e grupais, os efeitos de gênero sobre percepções do desempenho profissional podem ser investigados a partir de diferentes perspectivas das ciências humanas. No presente trabalho, espera-se investigar o uso das habilidades sociais no contexto de interações profissionais, considerando o gênero uma variável fundamental para a percepção do desempenho profissional de outrem.

## **Sexismo**

Usa-se o termo sexismo para denotar diferenças sociais entre homens e mulheres, que envolvem desvantagens para um dos grupos. O sexismo pode existir em diferentes gradações, envolvendo desde demonstrações explícitas de desigualdade entre os gêneros, até atitudes injustas implícitas (Swim, Mallett, & Stangor, 2004). Vale destacar que existem reflexos de uma cultura sexista em ambos os grupos (homens e mulheres), por mais que exista uma percepção que os homens são mais privilegiados e, portanto, uma preocupação maior com os prejuízos sofridos pelas mulheres.

No caso dos homens, destaca-se como as expectativas de desempenho profissional interferem negativamente em questões relacionadas à saúde (Araújo & Zago, 2018; Burille, Gerhardt, Lopes & Dantas, 2018; Xavier, Ataíde, Pereira & Nascimento, 2010), de modo que este grupo é colocado em uma posição de não cuidado, tanto nas relações com os outros, tanto com base em decisões próprias (Ribeiro, Gomes & Moreira, 2017).

Como consequência desse padrão cultural, por exemplo, aponta-se índices mais elevados entre homens do que entre mulheres de maus hábitos de saúde (maior uso abusivo de substâncias psicoativas, hábitos alimentares de menor qualidade nutricional, menor investimento de tempo para a prática de atividades físicas regulares ao longo da vida, menor investimento em buscar acompanhamento por profissionais da área de saúde), maior aceitação de condições de trabalho insalubres, maior tempo em situações estressantes envolvendo deslocamento para o trabalho, maior exposição a assaltos e outras formas de violência fora de casa, entre outros, que resultam no adoecimento masculino e expectativa de vida significativamente menor para os homens do que para as mulheres (Ministério da Saúde,

2017).

Por outro lado, em comparação com os homens, existem outras condições que são mais presentes na vida de mulheres do que na vida dos homens, que também geram uma redução na qualidade de vida desse grupo especificamente, tais como: desigualdade salarial; menor ascendência no mercado de trabalho (“teto de vidro”); maior carga de trabalho na esfera familiar quando ambos os membros de um casal trabalham fora, especialmente em famílias com crianças ou idosos dependentes (Cavazotte, de Oliveira, & de Miranda, 2010); elevados índices de exposição à violência por parte de parceiros íntimos (Mascarenhas, *et al*, 2020); dentro outros.

A exemplo disso, no Brasil, indicadores sociais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que mulheres recebem salários equivalentes a 75% da quantia recebida por homens. Esse cenário é explicado pelos autores, apontando para diferenças na qualidade das atividades remuneradas exercidas. Os dados indicam que uma parcela da população feminina economicamente ativa assume uma carga horária menor em atividades laborais remuneradas, devido à realização de uma carga horária grande de tarefas domésticas. Dessa forma, a diferença salarial é ainda mais acentuada quando se compara a renda de homens e mulheres com alto grau de instrução. Informações recentes indicam que as mulheres com nível superior completo (ou mais) estavam recebendo rendimentos com valor de apenas 63,4% do total recebido pelos homens com o mesmo grau de instrução (IBGE, 2018).

Dentro de todos os possíveis cenários de interações sociais entre homens e mulheres, diferenças em resultados obtidos por cada grupo no contexto do trabalho remunerado são especialmente problemáticas, porque diferenças econômicas entre os grupos contribuem para a perpetuação de pensamentos sexistas.

Considerando que o sexismo é o resultado de decisões tomadas no contexto de interações interpessoais, torna-se importante examinar as habilidades usadas nessas interações, focando as evidências sobre os efeitos de gênero na aquisição, uso, ou resultados do uso desses repertórios. Dentro da área de psicologia, as habilidades empregadas para atingir metas em atividades que dependem da participação de duas ou mais pessoas, como é o caso em contextos de trabalho remunerado, podem ser examinadas por meio da avaliação de habilidades sociais.

## **Habilidades Sociais**

Os indivíduos interagem com outras pessoas para alcançar objetivos ligados às suas necessidades e interesses nos diversos contextos de suas vidas, seja na esfera familiar, profissional, ou em atividades de escolha pessoal. Del Prette, A. e Del Prette, Z. (2017) definem como *desempenho social*, comportamentos individuais emitidos em um contexto interpessoal qualquer. Entretanto, muitas vezes, as interações podem se dar de forma disfuncional, ou seja, levando a prejuízos relacionais, devido à falta de um manejo adequado.

Em relação aos comportamentos que fazem parte desse repertório, os autores definem habilidades sociais como envolvendo um conjunto de classes de comportamentos que auxiliam no enfrentamento de experiências interpessoais (Del Prette, A. & Del Prette, Z., 2017). Assim, como exemplo das diferentes classes de comportamentos sociais, é possível citar habilidades de: *comunicação, civilidade, empáticas, expressão de afeto positivo, autocontrole da agressividade, trabalho em equipes*, dentre outras.

Além disso, outro conceito importante é o de *competência social*, o qual diz respeito à questão de como determinar se o uso das habilidades sociais foi adequado. Avaliar o quanto um comportamento social demonstra competência social depende das consequências geradas a partir do seu uso. Isso significa que, a partir do desempenho social de um indivíduo em determinado contexto, resultados como manutenção ou melhora das relações, êxito em relação aos objetivos da interação, respeito aos direitos humanos básicos, entre outros, são analisados a fim de decidir o quanto o sujeito usou comportamentos adequados ou não em uma interação (Del Prette, A. & Del Prette, Z. 2017).

As habilidades sociais atuam como facilitadoras de processos interpessoais em todos os contextos, mas até agora, os pesquisadores focaram pouco em investigar o uso dessas habilidades no contexto laboral. A expressão de emoções positivas e a troca de opiniões podem ser importantes para o aprimoramento das ligações afetivas e psicológicas, influenciando na qualidade dos relacionamentos entre pessoas inseridas na mesma organização de trabalho.

A troca de informações, divisão do trabalho e integração de esforços que aconteçam em interações com colegas de trabalho sustentam o desempenho profissional. Habilidades de comunicação (falar, ouvir, perguntar, responder, dar *feedback*) são fundamentais em situações de aprendizado, o que também é importante em ambientes de trabalho (Del Prette, A. & Del Prette, Z., 2006; Feitosa, Del Prette, & Del Prette, 2012). O padrão de comportamentos interpessoais que é praticado em uma organização pode diminuir ou

aumentar problemas de sexismo.

Uma das classes de habilidades sociais que contribui para relacionamentos mais equitativos é a de comportamentos assertivos, quando usados em contextos de cooperação, pois envolve a defesa dos direitos individuais articulado com o respeito aos direitos do outro (Del Prette, A. & Del Prette, Z. 2017). Dentre alguns comportamentos pertencentes a esse grupo, pode-se citar: “ expressar opinião, discordar, fazer e recusar pedidos, interagir com autoridades, lidar com críticas, expressar desagrado, lidar com a raiva do outro, pedir mudança de comportamento, etc” (Del Prette, Z. & Del Prette, A., 2006, p. 1). Assim, é evidente a importância de um repertório adequado de assertividade, devido à necessidade constante de lidar com pessoas com interesses e habilidades diferentes.

Durante as interações, também surgem situações que requerem a resolução de conflitos e a integração de ideias em ações organizadas e conjuntas. Essas habilidades permitem a realização de tarefas junto a outras pessoas, com o alcance de resultados que superam o desempenho individual.

Nesse sentido, as diferenças de gênero no uso das habilidades sociais também devem ser consideradas como um fator central que modifica a trajetória de desenvolvimento das pessoas, visto que ainda são ensinados papéis e modos de se comportar em contextos interpessoais que são distintos para homens e mulheres. Murta, Del Prette e Del Prette (2013) destacaram que, como consequência de uma cultura que ainda pratica uma divisão de tarefas em função de gênero, torna-se muito mais difícil para cada sexo, a apropriação de algumas classes de habilidades. Observaram que, para mulheres, a expressão de necessidades e interesses por meio de habilidades sociais assertivas é mais difícil, por exemplo.

Ademais, considerando as percepções do interlocutor, especificamente, pode ser importante compreender quais as possíveis variáveis envolvidas na interpretação de uma mensagem ou comportamento apresentado por uma outra pessoa (o ator). Sugere-se que diferenças na avaliação da competência social de pessoas que apresentem o mesmo desempenho social, mas que pertencem a grupos socialmente distintos, como no caso de homens e mulheres, seria um indicador de discriminação sutil (Costa, Oliveira, Pereira, & Leal, 2015).

Levanta-se a possibilidade que, no contexto de trabalho, mesmo quando duas pessoas ocupam uma mesma posição ou exerçam uma mesma função social na organização, a expectativa do interlocutor pode variar de acordo com o gênero do ator quando o

comportamento deste se demonstra incongruente com o que é esperado de seu gênero (Eagly & Karau, 2002).

A exemplo disso, Mast e Kadji (2018) expuseram como pacientes percebiam e analisavam de forma distinta suas interações com médicos homens e com médicas mulheres. Por meio da literatura consultada, as autoras argumentaram que as mulheres estariam em uma posição na qual seu desempenho é observado com maior atenção, em comparação com o dos homens.

Quando se trata do comportamento de expressar incerteza, por exemplo, apesar de não haver diferenças de gênero na comunicação do médico, pacientes (especialmente os homens) demonstraram maior insatisfação quando uma mulher se desempenhava de tal forma. A partir desses resultados, entende-se que o modo de avaliação das habilidades de médicos na comunicação com seus pacientes não é o mesmo para médicos de cada sexo. Dessa forma, o gênero do ator (no caso, o médico) pode configurar uma variável significativa na avaliação do desempenho profissional.

Em consonância com isso, Medeiros (2018) buscou averiguar se existem e quais são as diferenças entre as habilidades sociais de homens e mulheres, com base em uma revisão sistemática de literatura. Procurou evidências, também, para identificar quais as possíveis variáveis que interferem no processo de uso e interpretação de comportamentos sociais apresentados por homens e mulheres.

A maior parte dos estudos foi conduzida com alunos universitários, em vários países do sul e do norte das américas, como também em países do oeste e do leste da Europa. Medeiros (2018) observou que os homens e mulheres apresentaram domínio maior de habilidades distintas. Enquanto os homens apresentam maior domínio de habilidades assertivas, as mulheres apresentam maior domínio de habilidades de expressão de emoções, por exemplo.

É importante notar, no entanto, que, nas faixas etárias pesquisadas, o homem é beneficiado quando se comporta de acordo com algo ligado ao feminino (Medeiros, 2018). Por exemplo, ao analisar o repertório de funcionários de uma empresa de Tecnologia da Informação, notou-se que, por mais que a racionalidade seja um atributo fortemente correlacionado à área, o uso das habilidades sociais auxiliava no manejo de diversas tarefas profissionais. Contudo, a pesquisadora notou uma diferença entre os gêneros quando homens eram recompensados ao se comportarem de forma socialmente habilidosa, enquanto

mulheres com as mesmas habilidades não tinham reconhecimento financeiro, pois era entendido como algo esperado no seu trabalho.

Isso significa que, na construção e manutenção de relacionamentos de boa qualidade, o gênero de cada indivíduo parece ser uma variável fundamental que modifica a interpretação e resultados da comunicação. A habilidade de modular a forma de interagir socialmente, percebendo e entendendo formas construtivas de lidar com demandas contextuais, reflete competência social. Porém, a diferença na avaliação de homens e mulheres, mesmo quando usam habilidades sociais equivalentes, parece evidenciar que existam estereótipos de gênero com forte influência sobre a interpretação (diferenciada) do comportamento de homens e mulheres, em diferentes contextos sociais.

## **Problema de Pesquisa**

### **Justificativa Social**

Em 2015, a Organização das Nações Unidas estabeleceu 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável. Dentre eles, a busca pela igualdade de gênero destaca a importância da participação e liderança feminina nos âmbitos políticos, econômicos e na vida pública (Nações Unidas Brasil, 2015). Nessa direção, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), International Labour Organization (ILO), também estabelece uma série de recomendações que visam aumentar a conscientização sobre as condições de trabalho de grupos minoritários, incluindo as mulheres, como uma forma de promoção de igualdade e maior desenvolvimento econômico (OIT, sem ano). Desse modo, duas vertentes são importantes ao relacionar mulheres e o mercado de trabalho: o acesso e o desenvolvimento profissional.

Quando se analisa este segundo ponto, que já era uma questão de intensa investigação, mais de 30 anos atrás, Unger e Crawford (1992) sistematizaram centenas de pesquisas sobre questões de gênero. Com base em evidências sobre a vida profissional de homens e mulheres, mostraram que mulheres eram mais sujeitas a serem julgadas por um viés discriminatório no começo de suas carreiras.

Assim, seus empregadores tendiam a julgar o desempenho a partir de estereótipos ligados ao gênero, tomando decisões baseadas em suas expectativas sobre a trajetória provável de desempenho profissional de um homem e de uma mulher. Uma possível consequência disso é o fenômeno do “teto de vidro”, o qual é entendido como uma barreira

enfrentada por mulheres no campo profissional, que dificulta o desenvolvimento da sua carreira.

Em um estudo recente, realizado por pesquisadores ligados ao ILO, em 2017, foi apontado que, na maioria das vezes, esse viés discriminatório ocorre de forma inconsciente, o que pode dificultar a avaliação do real desempenho de um profissional. Por outro lado, algumas políticas internas de empresas também podem, implicitamente, favorecer funcionários que são homens, ao colocar critérios de desempenho não compatíveis com o contexto de uma profissional em período de gestação ou com responsabilidade para os cuidados de um familiar dependente (disponibilidade para mudança geográfica; disponibilidade constante), por exemplo (ILO, 2017).

Outro elemento consiste na quantidade de homens e mulheres em determinados campos profissionais. Algumas áreas, principalmente as que apresentam um crescimento mais recente, ainda possuem mais representantes de um gênero do que de outro. A exemplo disso, pode-se citar o campo da Tecnologia da Informação (TI), que é caracterizada por uma maioria de profissionais homens, com gradativo aumento no número de mulheres (Nunes, 2016).

Nesse contexto, a diferença na ocupação de posições hierárquicas ainda é marcada por diferenças de gênero. Em contrapartida, outras atuações que, historicamente, são mais antigas, como o Direito, apresentam números de profissionais homens e mulheres mais equilibrados, atualmente. De acordo com a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, sem ano), dos 1.207.397 advogados cadastrados na instituição, 50,8% são mulheres e 49,2% são homens. O site da instituição também apontava tal padrão entre os estagiários em Direito.

Em suma, por mais que as estruturas sociais ainda favoreçam os homens na esfera profissional, sendo que a modificação dessa situação é gradual, é possível tentar identificar formas de mitigar as desvantagens experimentadas pelas mulheres. Para tanto, faz-se necessária uma investigação que, a partir dos resultados, indique os problemas que existem, como forma de guiar o desenvolvimento de intervenções apropriadas tanto a nível individual, quanto organizacional.

### **Justificativa Científica-Teórica**

O estudo sobre os estereótipos de gênero tem ganhado destaque devido ao aumento da discussão sobre a temática em diversos espaços, como, a academia, escolas, mídia, dentre outros. As instituições sociais, como as organizações públicas e empresas privadas, estão

mais atentas sobre os impactos negativos que tais crenças causam para homens e mulheres, tanto a nível individual, quanto coletivo.

O sexismo pode se manifestar por meio de comportamentos explícitos ou atitudes implícitas, sendo que a identificação dessas atitudes e comportamentos associados é fundamental para a realização de proposições que visam construir igualdade.

As diferenças entre homens e mulheres no uso de habilidades sociais, principalmente as habilidades de assertividade, é documentada na literatura científica. Além disso, dentro do contexto de trabalho, existem algumas evidências que a comunicação de homens e mulheres, mesmo quando muito similar, é interpretada por outras pessoas, de forma distinta.

A fim de melhor entender como essas diferenças ocorrem, pode ser útil uma análise mais detalhada das percepções dos interlocutores, a respeito da competência de uma comunicação padronizada, quando emitida por um homem ou uma mulher. A partir disso, espera-se verificar quais as principais diferenças na interpretação de falas de homens e mulheres.

Essas informações podem ser úteis para compreender os impactos do sexismo não só nas diferenças percebidas entre homens e mulheres, em geral, como também, dentro do contexto de interações interpessoais no trabalho focado no manejo da interface trabalho e vida pessoal. Ou seja, a análise não se restringe apenas à qualificação profissional, mas considera formas de apoiar envolvimento de trabalhadores de ambos os sexos em atividades de cuidado junto a dependentes familiares para reduzir os efeitos de diferenças ligadas ao gênero, no contexto de trabalho.

## **Objetivo**

O presente estudo teve como objetivo principal: comparar a percepção sobre o desempenho profissional interpessoal de gerentes do sexo feminino e masculino, nas áreas de direito (inserção equilibrada entre homens e mulheres) e TI (predominância masculina), considerando um contexto relacionado ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. tantes para um bom desempenho profissional nas áreas de Direito e TI.

*Perguntas de pesquisa:* Como o desempenho de homens e mulheres é avaliado na realização de uma tarefa profissional envolvendo habilidades interpessoais? Quais componentes do desempenho são considerados adequados ou não? A partir de uma narrativa que preconiza a priorização do trabalho, mulheres que adotam essa postura são vistas de

forma distinta em relação aos homens?

*Hipótese experimental:* Dentre os profissionais da área de Tecnologia da Informação, mais do que os de Direito, os homens serão percebidos como mais competentes e habilidosos socialmente, com menos componentes inadequados, quando comparados com as mulheres.

## **Método**

### **Considerações Éticas**

Esta pesquisa foi conduzida de acordo com as diretrizes e normas que regem a pesquisa científica, assegurando a integridade física e moral dos participantes, abrangendo os aspectos éticos considerados essenciais em pesquisas com seres humanos pela Resolução nº 466/2012 e 502/2016 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Todos os participantes concordaram com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual todas essas informações foram descritas. Esta pesquisa foi aprovada pelo CONEP, sob o parecer emitido em 26 de maio de 2021, Nº 4.736.973, CAAE: CAAE: 40821520.3.0000.5504. (Anexo A)

### **Participantes**

O presente estudo contou com um total de 40 participantes, profissionais formados ou estagiários, atuando nas áreas de Direito ou Tecnologia da Informação. Dentre esse grupo, 20 eram do gênero feminino e 20 eram do gênero masculino. A idade da amostra variou entre 20 e 39 anos, sendo que a média de idade foi 25 anos ( $DP = 4,04$ ).

Quanto ao grau de escolaridade, 40% ( $n = 16$ ) dos participantes ainda estavam realizando estudos em um curso de o ensino superior, 45% ( $n = 18$ ) possuíam ensino superior completo e 15% ( $n = 6$ ) haviam completado estudos de pós-graduação. Dentre as áreas de formação dos participantes pode-se citar: Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Ciência da Computação, Direito, Engenharia Civil (primeira formação), Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica, Engenharia de Produção, Engenharia de Software, Gestão da Tecnologia da Informação, Linguística e Sistemas de Informação.

Dentre a amostra de participantes da área de direito, as subáreas de atuação dos participantes eram: criminal, controladoria jurídica, regulação financeira, contencioso e

arbitragem, tributário, trabalhista, penal, administrativo, condominial e imobiliário, fusões e aquisições, empresarial, cível e recuperação judicial e falências.

Já em TI, dentre as subáreas de atuação eram: engenharia de *software*, desenvolvimento *front end*, desenvolvimento *back end*, desenvolvimento *full stack*, *product owner*, programador consultor, técnico em TI, desenvolvimento de *software*, engenharia de dados, marketing digital, analista de qualidade de *software*.

Em relação à região geográfica de residência, a maioria dos participantes (28 pessoas), residiam no estado de São Paulo. Considerando o restante da amostra, 5 residiam no Pará, 3 em Minas Gerais, 2 em Goiás, 1 na Bahia e 1 no Rio Grande do Norte.

A renda bruta mensal variou entre 900 reais a 10.000 reais, sendo 3.737,25 reais a renda média dos participantes ( $DP = 2398,77$ ). A maioria (33 participantes) se declararam solteiros(as) e 7 declararam morar com um/uma companheira(o) ou casado (em primeira união). Apenas dois participantes declaram auxiliar no cuidado de membros da família como filhos, pais, avós, etc. Ambos esses participantes afirmaram que a dedicação a esse cuidado aumentava aos finais de semana, sendo que um deles afirmou ocorrer de forma esporádica. Quando perguntados sobre o nível de estresse relacionado a esse cuidado (em uma escala de 1 a 10, sendo 10 o valor indicando o mais alto nível de estresse), uma pessoa classificou em 9 e a outra em 7.

Quando perguntados sobre seu envolvimento na realização de atividades domésticas (compra de alimentos, preparo de comida, limpeza de sua residência, cuidar de roupas, etc) o tempo médio de dedicação da amostra para essas tarefas ao longo dos cinco dias úteis da semana foi de 5,2 horas ( $DP = 5,15$ ) e ao longo do final de semana foi de 3,6 horas ( $DP = 2,22$ ).

## **Materiais**

**Questionário sociodemográfico.** Esse questionário foi elaborado para levantar as seguintes informações: gênero, idade, grau de escolaridade, área de formação, estado civil, renda mensal bruta, cidade de residência, auxílio no cuidado de pessoas, tempo de dedicação ao cuidado (quando aplicável), nível de estresse relacionado a essa atividade (quando aplicável), horas de dedicação às tarefas domésticas durante os dias úteis e fins de semana (Anexo C).

**Situação fictícia.** O material usado no presente estudo foi construído, usando como modelo o material usado no estudo de Hodgson e Pryor (1984), a fim de investigar como o gênero (masculino ou feminino) de um profissional da área de direito influencia na percepção de outras pessoas, a respeito da qualidade do trabalho do profissional. O contexto exposto aos participantes consistia na apresentação de um caso fictício na corte e os argumentos utilizados pelo advogado na defesa das partes. Os participantes do grupo experimental receberam um breve resumo dos pontos mais importantes do caso. Em seguida, as considerações finais do advogado de defesa foram apresentadas em forma de áudio, sendo que metade do grupo escutou o áudio com voz masculina e a outra metade com voz feminina. Os participantes também tinham acesso a uma cópia escrita dos argumentos finais. Para o grupo controle, foi apresentado somente a descrição dos argumentos, sem nenhuma gravação que indicasse uma voz masculina ou feminina. Ao final do procedimento, todos os participantes avaliaram o desempenho do advogado e o veredito.

O material usado no presente estudo também envolveu a apresentação de situações fictícias (de autoria da pesquisadora, ver Anexo B), referentes a profissionais do Direito e da Tecnologia da Informação, sendo que o desempenho analisado pelos participantes do estudo não correspondeu ao desempenho técnico, mas sim, suas habilidades para lidar com tarefas de gestão de uma equipe de trabalho no contexto de divisão de tarefas e resolução de problemas no trabalho.

Em relação à situação fictícia, a contextualização inicial era ligeiramente modificada de acordo com a área de atuação do participante (Direito ou TI). Além disso, nos dois contextos profissionais, para metade dos participantes, o gênero do personagem foi apresentado como sendo masculino e para a outra metade, como sendo feminino.

**Entrevista.** A entrevista sobre a vinheta era composta tanto por perguntas abertas quanto por perguntas fechadas (Anexo C). Nas cinco primeiras perguntas, foi apresentada uma escala que variava do 1 ao 10, sendo 1 representando o extremo negativo e 10 representando o extremo positivo. As outras seis perguntas da entrevista eram perguntas abertas.

Inicialmente, os participantes eram convidados a avaliarem a postura da(o) personagem com a seguinte pergunta: “*A partir da narrativa apresentada, considerando o contexto da reunião de trabalho, como você avalia a postura do personagem (como você acha que ele se saiu)?*”. Para respondê-la, eles deveriam dar uma nota de 1 a 10, sendo 1 “*muito mal*” e 10 “*muito bem*”, e também poderiam fazer um breve comentário para justificar a nota.

Em seguida, os participantes eram solicitados a avaliar três frases retiradas da vinheta, sendo elas:

a) *“Pessoalmente... vejo que se está confortável para a maioria, o problema não deve estar na quantidade de trabalho”*;

b) *“(...) decidi que vamos mudar a divisão de tarefas... eu sei que isso contraria o que tinha combinado com vocês antes...”*;

c) *“Caso alguém queira conversar comigo sobre isso ou a solicitação do período de afastamento, fico à disposição para marcar um horário comigo”*.

Analogamente à primeira pergunta, eles deveriam dar uma nota de 1 a 10, sendo 1 *“muito inadequado”* e 10 *“muito adequado”*, além de poderem fazer um breve comentário para justificar a nota.

A escolha em destacar essas três frases da vinheta se deu, pois para cada uma delas foi possível relacionar uma classe de habilidades sociais específicas à conduta da(o) personagem. A primeira frase se relaciona com as habilidades sociais assertivas que têm como objetivo *“(...) cuidar de suas necessidades e seus interesses. Alguns exemplos de habilidades dessa classe são: expressar seu desconforto emocional, manifestar opiniões, discordar ou concordar, aceitar ou negar pedidos de ajuda feitos por outras pessoas”* (Del Prette & Del Prette, 2017).

Já a segunda frase tem relação com as habilidades sociais de trabalho em conjunto, isto é, *“necessárias para trabalhar com outras pessoas, como a organização do grupo, administração do tempo, controlar o foco na tarefa, expor metas, elogiar, distribuir tarefas e dar retornos aos envolvidos na tarefa da equipe.”* (Del Prette & Del Prette, 2017).

Por fim, a terceira frase relaciona-se com as habilidades sociais de manejo de problemas entre você e outra(s) pessoa(s) as quais são utilizadas *“(...) para reduzir ou resolver um problema interpessoal. Requer habilidades como, por exemplo, manter a calma (ou se acalmar) diante de situações que geram tensão, ajudar o outro a se acalmar, reconhecer e definir o problema entre você e a outra pessoa, escolher e combinar alternativas de solução de um problema”* (Del Prette & Del Prette, 2017).

### **Procedimento de coleta de dados**

A coleta de dados ocorreu de forma *online*, por meio de vídeo chamada (Google Meet). A pesquisadora, ao receber a confirmação de interesse no estudo por parte do participante, enviou um convite para a entrevista de acordo com o dia e o horário combinados. A

pesquisadora entrou na chamada *online* e aguardava o participante, sendo que assim que este ingressou, dava-se início à coleta de dados. A duração aproximada das entrevistas foi de 30 minutos.

A pesquisadora apresentou o TCLE ao participante, via formulário *online* (Formulários Google), e o procedimento era iniciado a partir da aceitação dos termos e esclarecimento de dúvidas ocasionais. Em seguida, os participantes: (a) preencheram o questionário sociodemográfico, (b) leram a situação fictícia de acordo com a área de atuação, via Google Apresentações, e (c) responderam às perguntas do roteiro de entrevista, sendo que a pesquisadora gravou as entrevistas, com a permissão dos participantes, e transcreveu as respostas de cada participante.

Ao final da coleta de dados, os participantes eram brevemente contextualizados sobre os objetivos do estudo e recebiam uma cartilha contendo informações acerca de habilidades sociais no contexto profissional e algumas dicas comportamentais.

### **Delineamento do estudo**

Havia quatro grupos de participantes. Todos recebiam uma versão do cenário que combinava com seu próprio contexto de inserção profissional (TI ou direito). Além disso, alternava-se a apresentação de uma de duas versões dos cenários para cada área, considerando o sexo da personagem principal (masculino ou feminino). Desta forma, os quatro grupos eram: (1) profissionais de direito que leram sobre a gerente na área de direito, “Paula”; (2) profissionais de direito que lerão sobre o gerente na área de direito, “Paulo”; (3) profissionais de TI que leram sobre a gerente na área de TI, “Paula”; (4) profissionais de TI que leram sobre o gerente na área de TI, “Paulo”.

### **Procedimento de análise de dados**

Em relação às informações obtidas com o uso de escalas numéricas, comparou-se a pontuação média dos respondentes em cada grupo, considerando efeitos principais para a área de trabalho (Direito ou TI) e para o gênero do gerente (masculino ou feminino). Os resultados para cada condição do estudo foram analisados, primeiro, usando o teste de análise de variância (ANOVA) de dois fatores (área de atuação e sexo da personagem), a fim de testar as hipóteses do estudo. Era esperado encontrar uma diferença ligada ao gênero, e que esse efeito seria maior entre os participantes de TI do que entre os participantes de direito (efeito de

interação entre área de atuação e sexo). Além disso, para testar a hipótese de diferenças relacionadas ao sexo e área de atuação diante do número relativamente pequeno de participantes em cada um dos quatro grupos, também examinamos os efeitos principais para sexo ( $n=20$ ) e para área de atuação ( $n=20$ ). Para essas análises, usamos o teste- $t$  de Welch para grupos independentes para variáveis com distribuição amostral aproximadamente normal (considerando um resultado no teste de normalidade de Shapiro Wilk com  $p > 0,05$ ), ou o teste não paramétrico de Mann-Whitney. Para realizar as análises estatísticas, foi utilizado o *software* de análise estatística JASP na versão 0.16.

A partir das análises estatísticas, verificou-se quais itens apresentaram diferenças significativas em função de sexo ou área de atuação na pontuação do desempenho social dos gerentes. Esses itens foram selecionados para a realização de análises qualitativas dos comentários que foram expressos pelos participantes logo após a atribuição da nota ao comportamento da(o) personagem. O objetivo dessas análises qualitativas foi de comparar a natureza dos comentários feitos sobre as personagens com as pontuações mais baixas e as pontuações mais altas.

O tratamento das perguntas abertas foi realizado a partir da metodologia de análise de discurso descrita por Bardin (2011), pois o objetivo desta etapa era compreender quais elementos os participantes utilizaram para justificar a sua avaliação em relação ao desempenho social da(o) personagem no trecho do cenário fictício destacado pela pesquisadora na pergunta.

A análise de conteúdo proposta por Bardin considera três momentos: (a) pré-análise, (b) exploração do material e (c) tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Sendo assim, a etapa de pré-análise consiste em uma exploração inicial do material por meio de uma leitura flutuante. Nesse momento, inicia-se o processo de levantamento de hipóteses e possíveis categorias para a exploração do material nas próximas fases (Câmara, 2013).

Em um segundo momento, inicia-se o processo de codificação, o qual envolve a enumeração, classificação e categorização das informações (Câmara, 2013). Esse processo permite uma melhor organização dos dados, além da verificação das hipóteses levantadas anteriormente.

O momento final da análise consiste na inferência e nas interpretações dos conteúdos emergentes nos relatos. Isso significa que se busca compreender as atribuições de sentido realizadas pelos entrevistados para além do que foi dito explicitamente. Para tanto, é

necessário retomar de modo constante a fundamentação teórica do trabalho, a fim de realizar interpretações acuradas (Câmara 2013).

## Resultados

### *Análise Quantitativa*

Inicialmente, os dados foram analisados por meio do teste de ANOVA com dois fatores. Não foram encontrados efeitos de interação para sexo e área de atuação ( $p > 0,05$ ). Portanto, para aumentar o poder das demais análises, os efeitos principais para sexo e área de atuação foram examinados separadamente, usando testes para comparar dois grupos.

Para o item envolvendo uma avaliação geral da postura da(o) personagem (“*A partir da narrativa apresentada, considerando o contexto da reunião de trabalho, como você avalia a postura do personagem (como você acha que ele se saiu)?*”), as respostas apresentaram uma distribuição aproximadamente normal ( $p > 0,05$ ). Com base no teste- $t$  de Welch, foi encontrado um efeito para área de atuação. Houve uma tendência estatística ( $p < 0,10$ ) de os participantes da área do direito avaliarem os gerentes (tanto Paulo quanto Paula) de forma significativamente mais negativa ( $M = 4,95$ ,  $DP = 2,17$ ) em relação aos participantes da área de TI ( $M = 6,15$ ,  $DP = 2,23$ ),  $t(38) = -1,73$ ,  $p = 0,092$ , com tamanho de efeito moderado ( $g$  de Hedges = 0,53).

**Tabela 1.** *Medidas de Tendência Central e Dispersão para a Pontuação da Postura Geral do Gerente*

<b>Gênero do Gerente</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b><i>n</i></b>
Masculino (Paulo)	Direito	5,2	2,3	10
	TI	6,1	2,66	10
Feminino (Paula)	Direito	4,7	2,11	10
	TI	6,2	2,66	10

Em relação ao item sobre mudança na divisão de tarefas (“(...) *decidi que vamos mudar a divisão de tarefas... eu sei que isso contraria o que tinha combinado com vocês antes...*”), as respostas apresentaram uma distribuição aproximadamente normal ( $p > 0,05$ ). Com base no teste-*t* de Welch, foi encontrado um efeito para sexo. Tanto os participantes do TI quanto os do Direito avaliaram Paulo de forma significativamente mais negativa ( $M = 4,3$ ,  $DP = 2,867$ ) em comparação com Paula ( $M = 6,2$ ,  $DP = 2,167$ ) ( $t(35) = 2,364$ ,  $p = 0,024$ , com tamanho de efeito moderado ( $g$  de Hedges =  $0,73$ )).

**Tabela 2.** *Medidas de Tendência Central e Dispersão para a Pontuação do Comportamento do Gerente de Mudar a Divisão de Tarefas*

<b>Gênero do Gerente</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b><i>n</i></b>
Masculino (Paulo)	Direito	4,1	2,38	10
	TI	4,5	3,41	10
Feminino (Paula)	Direito	6,1	2,14	10
	TI	6,3	2,32	10

### *Análise Qualitativa*

Após a análise estatística dos dados quantitativos, foram encontradas diferenças significativas para dois itens na comparação entre grupos, sendo estes itens sobre: a) a avaliação da postura da(o) personagem (como ela(e) se saiu na situação da vinheta), com uma tendência dos participantes da área de direito pontuaram o desempenho social do gerente com notas mais baixas do que os participantes da área de TI, e b) a mudança na divisão de tarefas proposta pela(o) personagem na vinheta, com os participantes avaliando esse comportamento mais negativamente quando o gerente era so sexo masculino do que quando foi do sexo feminino.

A partir disso, deu-se início à análise qualitativa utilizando o método de Bardin (2011). Para ambos os itens a etapa de *pré análise* consistiu na leitura flutuante de todas as respostas obtidas na entrevista.

Durante a exploração do material foram desenvolvidas categorias para usar na análise. Em um primeiro momento, a pesquisadora destacou comentários que possuíam alguma similaridade entre si. Eles foram selecionados, seja devido a similaridades na avaliação dos comportamentos do gerente, nas sugestões de ações alternativas ou no relato de alguma experiência similar do participante.

Em seguida, a pesquisadora definiu palavras chave para cada categoria, de modo a delimitar a temática de cada uma. A identificação dos temas centrais de cada categoria foi feita com base nos conceitos teóricos da área de habilidades sociais. Dessa forma, Posteriormente, o termo escolhido para cada categoria foi relacionado a uma das classes de habilidades sociais definidas no momento de construção da vinheta, sendo elas: assertivas, de trabalho em conjunto e de manejo de problemas entre você e outra(s) pessoa(s).

Inicialmente, foram definidas três categorias de análise, sendo elas: *relações com a equipe, características da postura da(o) personagem, modos de resolução do problema*. Essas categorias foram utilizadas para as análises de ambos os itens e para categorizar as respostas dos participantes de todos os grupos experimentais. Entretanto, no processo de análise do segundo item, durante a leitura das respostas com pontuações indicando aprovação do comportamento do gerente (valores maiores que 5), uma nova categoria foi criada, levando em consideração o mesmo processo de similaridade entre as falas dos participantes. Assim, foi aplicado o mesmo procedimento realizado anteriormente e a categoria de “*compatibilidade da situação com a realidade*” foi criada.

Após a decisão de incluir essa quarta categoria, a pesquisadora retomou a leitura do material já analisado para identificar se alguma das falas dos participantes poderia se encaixar nessa nova categoria. Assim, alguns trechos tiveram sua categorização modificada. Por fim, ao terminar a categorização das falas dos participantes, a pesquisadora escreveu a definição de cada categoria a partir dos elementos que tinham sido agrupados em cada uma delas. Na Tabela 3, são apresentados o nome de cada categoria, sua definição e a relação com classes de habilidades sociais para cada uma delas.

**Tabela 3.** *Categorias Desenvolvidas para a Análise Qualitativa*

<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>	<b>Classe de Habilidades Sociais</b>
------------------	------------------	--------------------------------------

Relações com a equipe	Ações do personagem que dizem respeito ao trato com a equipe de colaboradores, ou seja, o que ele teria feito ou não durante a reunião. Foram considerados aspectos relativos a desempenhos sociais envolvendo o modo de redistribuição de tarefas, diálogo com a equipe, flexibilidade, habilidades de escuta e empatia.	Trabalho em conjunto
Características da postura da(o) personagem	Atribuição de características ou adjetivos sobre como o personagem se saiu na situação. Também foram consideradas ações relacionadas ao gerenciamento da situação. De modo geral, foram consideradas frases em que o personagem era o sujeito da oração e a ele foi atribuído algum comportamento ou característica.	Habilidades sociais assertivas
Modos de resolução do problema	Avaliação da habilidade de resolução de problemas do personagem, considerando o processo de tomada de decisão e a inclusão da equipe de colaboradores. Modo com o qual ele redirecionou as atividades do projeto e como lidou com as novas demandas do cliente.	Manejo de problemas entre você e outra(s) pessoa(s).
Compatibilidade e da situação com a realidade	Avaliação da postura do personagem considerando o quanto a situação ocorrida está de acordo com a rotina daquele campo profissional. Nesse sentido, o personagem teria agido de forma esperada/previsível ao responder às demandas do cliente ou na tomada de decisão individual.	Desempenho social esperado

### ***Exploração do material na pergunta sobre “postura da(o) personagem”***

Sobre a seguinte pergunta: “A partir da narrativa apresentada, considerando o contexto da reunião de trabalho, como você avalia a postura do personagem (como você acha que ele se saiu)?”, houve uma tendência do grupo de Direito avaliar com uma nota mais baixa a(o) personagem (tanto Paulo quanto Paula) quando comparado com o grupo do TI. Portanto, foram analisadas as respostas com pontuação menor ou igual a 5 dos quatro grupos do estudo. O objetivo era compreender os argumentos ou justificativas utilizados pelos participantes para atribuir uma nota negativa ao personagem e fazer a comparação entre os comentários dos grupos das áreas de Direito e de TI.

A análise das respostas dos grupos de participantes se deu na seguinte ordem: leitura e comparação entre Grupo 1 (Paulo Direito) e Grupo 2 (Paula Direito); leitura e comparação entre Grupo 3 (Paulo TI) e Grupo 4 (Paula TI). Na Tabela 3, é apresentada a distribuição das notas para cada grupo.

**Tabela 4: Quantidade de Notas  $\leq 5$  para a “Postura do Personagem”**

<b>Gênero do Gerente</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Quantidade de notas : 5</b>
Masculino(Paulo)	Direito	4
	TI	3
Feminino (Paula)	Direito	5
	TI	4

Ao comparar as justificativas dadas pelos participantes dos Grupos 1 e 2 (ambos do Direito) que atribuíram notas baixas para a postura (social) do gerente, quando o gerente era um homem (Paulo) foram encontradas 4 críticas na categoria “*características da postura da(o) personagem*”, 6 em “*relações com a equipe*” e 1 em “*modos de resolução do problema*”. Já, quando o gerente era uma mulher (Paula ) foram encontradas 12 críticas envolvendo “*características da postura da(o) personagem*”, 8 em “*relações com a equipe*”, 3 “*modos de resolução do problema*” e 1 em “*compatibilidade da situação com a realidade*”.

Em uma perspectiva qualitativa, os participantes pareceram avaliar a postura de Paula de forma mais severa em comparação com o Paulo, considerando que os comentários foram mais extensos. Mesmo que para ambos os personagens características negativas tenham sido destacadas, com Paula a justificativa dos participantes foi mais detalhada, destacando os comportamentos da personagem que foram considerados inadequados, principalmente, em relação à percepção dos participantes que a criticaram por não ter se atentado às demandas da equipe.

Já na comparação das justificativas dadas por participantes dos Grupos 3 e 4 (ambos de TI) que avaliaram o desempenho do gerente negativamente, quando o gerente era um

homem (Paulo), foram encontrados 7 comentários negativos na categoria “*características da postura da(o) personagem*”, 6 em “*relações com a equipe*” e 3 em “*modos de resolução do problema*”. Já, quando o gerente era uma mulher (Paula), foram encontrados 7 comentários negativos envolvendo “*características da postura da(o) personagem*”, 5 em “*relações com a equipe*” e 2 “*modos de resolução do problema*”. As percepções dos participantes de TI foram similares tanto para Paula, quanto para Paulo. Os respondentes destacaram a forma como a pessoa no papel de gerente na vinheta não dialogou com a equipe e pareceu tomar a decisão de forma unilateral. Um dos comentários caracterizou Paula como “autoritária” e “pouco humana”, avaliação que se assimila com as descrições dos participantes dos grupos de Direito.

### ***Exploração do material para o item “mudança na divisão das tarefas”***

Sobre o item: “(...) *decidi que vamos mudar a divisão de tarefas... eu sei que isso contraria o que tinha combinado com vocês antes...*”, os participantes tenderam a dar uma nota mais baixa para o personagem Paulo do que para a personagem Paula. Portanto, foram analisadas todas as respostas dos participantes dos quatro grupos experimentais. Porém, primeiramente, foram analisadas as respostas menores ou iguais a 5 e, em seguida, foram analisadas as respostas maiores que 5. O objetivo dessa divisão era entender os argumentos dados pelos participantes para a postura de Paulo ser avaliada inferiormente em relação à postura de Paula.

A análise dos grupos se deu na seguinte ordem: grupo 1 (Paulo Direito) e grupo 3 (Paulo TI); grupo 2 (Paula Direito); e grupo 4 (Paula TI).

### **Tabela 5. Notas para cada Grupo para o Item “Mudança na Divisão de Tarefas”**

<b>Grupo</b>	<b>Área de atuação</b>	<b>Quantidade de notas ≤ 5</b>	<b>Quantidade de notas maiores que 5 e seus respectivos valores</b>
Masculino (Paulo)	Direito	7	2
	TI	7	3
Feminino (Paula)	Direito	3	4
	TI	1	6

Foram comparados os grupos 1 e 3, analisando os comentários com nota menores ou iguais a 5. Quando o gerente era um homem (Paulo) da área de Direito, foram encontrados 4 comentários na categoria “*características da postura da(o) personagem*”, 7 em “*relações com a equipe*”, 3 em “*modos de resolução do problema*” e 1 em “*compatibilidade da situação com a realidade*”. Já, quando o gerente era um homem (Paulo) da área de TI, foram encontrados 7 comentários na categoria “*características da postura da(o) personagem*”, 9 em “*relações com a equipe*” e 6 em “*modos de resolução do problema*”. Em ambos os grupos, os participantes ressaltaram a mudança no combinado previamente estabelecido e a pouca comunicação de Paulo com a equipe como algo inadequado. Alguns comentários destacaram que a postura de Paulo enquanto “líder/gestor/chefe” (termos utilizados nos comentários) não poderia desconsiderar as opiniões da equipe.

Para os mesmos dois grupos, em relação às justificativas dadas para notas maiores que 5, quando o gerente era Paulo da área de Direito, foram encontrados 3 comentários na categoria “*compatibilidade da situação com a realidade*” e 1 em “*relações com a equipe*”. Em contrapartida, quando o gerente era Paulo da área de TI, foram encontrados 2 comentários na categoria “*compatibilidade da situação com a realidade*”, 2 em “*características da postura da(o) personagem*”, 1 em “*relações com a equipe*” e 1 em “*modos de resolução do problema*”. Os participantes, de ambas as áreas, avaliaram que as mudanças propostas por Paulo nesse cenário são compreensíveis visto que isso é uma prática comum no cotidiano do trabalho e, muitas vezes, podem não estar no controle das pessoas. De modo geral, consideraram que o

personagem agiu com transparência, contornando bem a situação, mesmo que tenha tomado a decisão sozinho.

Na comparação das justificativas dadas para a pontuação do gerente nos grupo 2 e 4, foram analisados, primeiro, os comentários associados com notas menores ou iguais a 5. Para a gerente do sexo feminino (Paula), da área de Direito, foram encontrados 3 comentários na categoria “*características da postura da(o) personagem*”, 2 em “*relações com a equipe*”, 3 em “*modos de resolução do problema*” e 1 em “*compatibilidade da situação com a realidade*”. Já a gerente (Paula) era da área de TI, foram encontrados 1 comentário em “*relações com a equipe*” e 1 em “*modos de resolução do problema*”. Os participantes justificaram suas notas para Paula de maneira similar a Paulo, sendo que a falta de comunicação com a equipe na tomada de decisão tornou a postura da personagem como inadequada, porém, não houve menção às palavras “líder/gestora/chefe”.

Em relação à análise dos comentários associados com notas maiores que 5, a gerente (Paula), quando era da área de Direito, recebeu 2 comentários na categoria “*características da postura da(o) personagem*”, 4 em “*relações com a equipe*”, 1 em “*modos de resolução do problema*” e 2 em “*compatibilidade da situação com a realidade*”. Em se tratando de uma gerente (Paula) da área de TI, foram encontrados 3 comentários na categoria “*características da postura da(o) personagem*”, 4 em “*relações com a equipe*”, 3 em “*modos de resolução do problema*” e 5 em “*compatibilidade da situação com a realidade*”. De modo geral, os participantes apontaram que a mudança na divisão de tarefas é algo que faz parte da rotina de trabalho, porém, algumas pessoas consideram que a postura da personagem não foi tão adequada pois ela não consultou a equipe para coletar percepções ou considerar que as pessoas estavam sobrecarregadas. Outros participantes opinaram também sobre como lidariam de forma diferente com a situação, caso estivessem no lugar de Paula.

## **Discussão**

O presente trabalho teve como objetivo comparar a percepção sobre o desempenho social de gerentes de cada gênero no campo profissional de direito e de TI, considerando que há uma prevalência maior de homens trabalhando na área de TI do que na área de direito, enquanto lidavam com problemas em um contexto envolvendo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Esperava-se que, dentre os profissionais de TI, mais do que os de Direito, o gerente do sexo masculino (Paulo) seria percebido como mais competente e habilidoso

socialmente, com menos comportamentos inadequados, quando comparado com a gerente do sexo feminino (Paula), enquanto as percepções sobre os gerentes da área de direito seria mais próximas a um padrão igualitário.

Ao considerar os resultados das análises estatísticas entre os grupos para a pontuação da postura geral do gerente, foi observada uma diferença de tamanho moderado entre as duas áreas de atuação. Para a questão de mudar a divisão de tarefas, foi encontrada uma diferença na pontuação dos gerentes ligada ao gênero.

Quando se analisa a área de atuação, os participantes do direito fizeram avaliações mais baixas para os personagens de ambos os sexos na avaliação da postura da personagem. O modo com que a/o personagem fez a nova redistribuição de tarefas e o manejo do time pareceu ter sido a variável mais relevante para justificar as notas atribuídas pelos participantes da amostra. Esse resultado não foi esperado, porque não era prevista uma diferença entre as duas áreas na severidade das avaliações, apenas na diferenciação do desempenho de gerentes de cada sexo.

Entretanto, como já mencionado anteriormente, mesmo que quantitativamente os resultados tenham apontado para uma avaliação similar da postura de Paula e Paulo para esse item, é preciso considerar possíveis efeitos de preconceito sutil em relação à postura de Paula. Os comentários em relação à postura de Paula da área de direito foram mais extensos e detalhados para comportamentos considerados inadequados (falta de diálogo e participação da equipe na tomada de decisão), o que somente foi percebido após as análises qualitativas. Assim, os resultados da análise qualitativa são consistentes com um preconceito contra gerentes do sexo feminino, mas esse efeito foi mais evidente na área de direito do que na área de TI.

Além disso, a avaliação mais rigorosa dentro desse grupo de participantes pode estar associada a particularidades da área do Direito. Borges (2007, p. 13 *apud* Viali & Santos, sem ano) discorreu que “uma das características marcantes notadas por todos no exercício da advocacia é o formalismo existente na profissão”. Nesse sentido, por ser uma carreira tradicional, que existe há anos, e com estruturas hierárquicas e organizacionais mais fixas, pode haver uma menor flexibilidade em relação aos comportamentos esperados de uma pessoa gestora.

Em contrapartida, devido às metodologias de gestão de projetos utilizadas no campo de TI, geralmente, o processo de participação da equipe e tomada de decisão tende a ser mais participativo e compartilhado (D’Oliveira, Lemos, Cidreira & Monteiro, 2014).

Conseqüentemente, pode haver uma maior abertura desses profissionais para a análise dos diversos caminhos a serem tomados dentro do contexto profissional, o que pode ter influenciado os participantes a realizarem uma avaliação menos rígida dos personagens quando comparados ao grupo de direito.

Já em relação ao item envolvendo a mudança na divisão de tarefas, foi encontrada uma diferença ligada ao gênero. No entanto, com base nos resultados quantitativos, o desempenho social dos gerentes que eram mulheres foi pontuado de forma mais positiva do que no caso dos gerentes do sexo masculino, sendo um efeito de tamanho moderado. Logo, a hipótese do estudo não foi confirmada, pois tanto para o grupo de Direito quanto para o de TI, o gerente do sexo masculino (Paulo) obteve uma avaliação mais baixa quando comparado com Paula. Porém, na análise das justificativas para as pontuações dos gerentes, os comentários a respeito de Paula eram menos compreensíveis do que no caso do Paulo, em relação a sua postura. Portanto, novamente, a análise das informações qualitativas indica mais críticas do desempenho social da gerente do sexo feminino do que do gerente do sexo masculino.

Considerando a combinação das análises quanti e qualitativas, pode-se considerar a influência do preconceito sutil na avaliação do desempenho profissional dos personagens, de modo que ao dar uma nota quantitativa esta, não necessariamente, refletiu as percepções dos participantes quando analisaram o desempenho do gerente. Assim, o momento para a elaboração das justificativas da nota pode ter proporcionado um espaço para o endereçamento dos elementos levados em consideração para avaliar Paulo e Paula.

O termo “*preconceito sutil*” foi definido por Pettigrew e Meertens (1995) como uma forma moderna de preconceito, em contraposição ao preconceito flagrante, uma forma mais tradicional e explícita. O preconceito sutil é caracterizado por três componentes. O primeiro é a defesa de valores tradicionais, o qual diz respeito à não aceitação das ações de pessoas do exogrupo, pois elas não corresponderiam ao necessário para ter êxito social (Pettigrew & Meertens, 1995). O segundo componente seria o contraste entre as diferenças culturais; em outras palavras, as ações dos membros do exogrupo seriam vistos como extremamente distintas a partir da perspectiva do endogrupo, o que reforçaria os estereótipos (Pettigrew & Meertens, 1995). O terceiro elemento diz respeito à negação de sentimentos positivos aos membros do exogrupo (Pettigrew & Meertens, 1995).

Dessa forma, mesmo que os participantes avaliaram o desempenho dos gerentes de cada sexo de forma similar em relação à postura geral do gerente, e pontuaram o desempenho

do gerente do sexo feminino como sendo superior ao do gerente do sexo masculino em relação à questão de mudar a divisão de tarefas, o comportamento de Paula foi descrito como não apresentando êxito social, sendo que os respondentes tenderam a ser menos compreensivos com ela, mesmo dando notas iguais ou inferiores a Paulo.

Os resultados encontrados no presente estudo apresentam algumas similaridades com os resultados do estudo de Hodgson e Pryor (1984). Essas autoras demonstraram um viés de gênero considerável na análise dos participantes, cerca de 40 anos atrás, em relação ao desempenho dos personagens na vinheta do seu estudo. Para além da maioria dos participantes do grupo controle ter considerado que a pessoa da vinheta era um advogado do sexo masculino, mesmo sem haver uma especificação de gênero, no grupo experimental, a avaliação da credibilidade da advogada feminina foi consideravelmente mais baixa em comparação com o advogado masculino, de modo que esse efeito foi visto na avaliação de participantes mulheres. As pesquisadoras apontaram que a advogada feminina foi percebida como menos inteligente, amigável, agradável, capaz, expert e com menos experiência quando comparada com o advogado masculino (Hodgson & Pryor, 1984).

Tal resultado também está de acordo com o estudo de Mast e Kadji (2018), em que as autoras destacaram que médicas mulheres, quando comparadas com médicos homens, teriam seu desempenho observado com maior atenção. Ademais, foi reportado nesse mesmo estudo que não há um padrão consistente para a interpretação do comportamento, pois médicas mulheres foram avaliadas negativamente não só quando tiveram comportamentos compatíveis com estereótipos de gênero (ex.: expressão de incerteza), como também quando isso não ocorreu (ex: expressão de comportamento dominante). No caso dos médicos homens, os pacientes os avaliavam de forma mais positiva quando eles conseguiam superar as expectativas. Assim, as pesquisadoras relataram que não há um padrão consistente para a interpretação dos comportamentos, sendo que é a natureza dos comportamentos que parece ter uma influência maior em uma percepção positiva ou negativa do paciente em relação ao profissional, de modo que essa ideia seria aplicada tanto para homens quanto para mulheres.

Ao considerar as avaliações observadas no presente estudo para os gerentes de cada sexo (Paula e Paulo), parece que os participantes esperavam comportamentos sociais diferentes de cada personagem, de forma que a avaliação quantitativa de Paulo foi inferior quando comparada com Paula, o contrário do que era esperado. No entanto, foi observada uma

inversão desse padrão com base na análise qualitativa das justificativas dadas para as pontuações.

Uma possível interpretação para a postura de Paulo seria a menor abertura que homens em posição de liderança têm para demonstrarem dúvida, principalmente, porque termos como “chefe/líder/gestor” foram utilizados na descrição e avaliação do comportamento social do Paulo, o que não ocorreu com Paula. A expressão de incertezas pode ser um esteriótipo mais ligado ao sexo feminino (Mast & Kadji, 2018), o que teria tornado o comportamento de Paula mais aceitável em uma análise inicial.

Por outro lado, ao examinar o contexto de lideranças femininas, Unkule (2018) destacou que mulheres tendem a considerar diferentes opiniões e perspectivas do time antes de tomar alguma decisão, com o objetivo de garantir que as pessoas se sintam confortáveis e participantes do processo. Muitas vezes, esse comportamento pode ser interpretado como indecisão (Unkule, 2018).

Outrossim, Ryan and Haslam (2005, p. 83 *apud* Sabharwal. (2015) definem como um problema do “*glass cliff*” ou “penhasco de vidro” [tradução livre] a tendência de “mulheres serem preferencialmente alocadas em posições de liderança associadas com um elevado risco de consequências negativas. Como resultado disso, à medida que alcançam posições de liderança, estas podem ser mais precárias em comparação com aquelas ocupadas por homens” [tradução livre].

Bruckmüller e Branscombe (2010) conduziram dois estudos experimentais para compreender quando e porquê o *glass cliff* ocorre. Como resultados, o primeiro experimento indicou que em um cenário com histórico de lideranças masculinas, era mais provável que uma mulher assumisse a posição de liderança em um momento de crise, efeito que não foi observado em uma situação de histórico de liderança feminina, o que confirma o fenômeno do *glass cliff*.

Já no segundo experimento, ao indicar pessoas para assumirem uma posição de liderança tanto num cenário de crise quanto em um cenário de sucesso de uma empresa, verificaram que atributos de confiança (que chamaram de estereotípicos masculinos) tinham uma grande influência na escolha da pessoa do sexo masculino para a posição de liderança em um cenário de prosperidade, enquanto que atributos interpessoais de abertura à opinião de outras (que chamaram de estereotípicos femininos) eram mais levados em consideração na escolha da pessoa do sexo feminino, para lidar com o cenário de crise.

Além disso, essas características interpessoais foram menos atribuídas ao personagem masculino na situação de crise quando comparado com a situação de sucesso, de modo que os participantes indicaram que ele não se encaixaria na posição de liderança no contexto de crise (Bruckmüller & Branscombe, 2010). Assim, os participantes tenderam a escolher a personagem feminina para lidar com crises.

O contexto da vinheta usada no presente estudo apresentava uma situação de urgência (similar ao conceito de crise) para o desenvolvimento do projeto. Por isso, os gerentes tiveram que remanejar prazos e não conseguiram atender demandas da equipe como os afastamentos, por exemplo. Ao invés disso, houve uma redistribuição de tarefas e novos prazos foram estabelecidos, o que fez a carga de trabalho do time aumentar para que a entrega fosse feita ao cliente.

Nesse sentido, as evidências de Bruckmüller e Branscombe (2010) corroboram com os resultados tanto quantitativos, quanto qualitativos do presente estudo. Paula foi, inicialmente, avaliada mais positivamente em relação a Paulo, considerando os resultados quantitativos observados. Entretanto, essa avaliação mais positiva não se confirmou quando os participantes teceram comentários sobre a postura dos gerentes. Paula foi criticada justamente por não ter levado a opinião da equipe em consideração, o que de acordo com as autoras seriam comportamentos interpessoais importantes em cenários de crise.

Já em relação a Paulo, mesmo tendo uma avaliação negativa a priori, os comentários em relação a sua postura não continham menção a manejo de equipe ou troca com os funcionários para entender a percepção destes. Ao invés disso, os respondentes compreenderam a situação por entenderem que mudanças fazem parte da rotina de trabalho e, muitas vezes, não estão sob o controle dos gerentes.

## **Conclusões**

O presente trabalho teve como objetivo analisar percepções sobre o desempenho interpessoal profissional de gerentes de ambos os sexos (feminino e masculino) em contextos de trabalho em que a inserção por gênero é diferente, sendo que no direito há um equilíbrio entre a quantidade de homens e mulheres, diferentemente de TI em que há mais homens que mulheres. O contexto analisado pelos participantes envolvia demandas de equilíbrio trabalho e vida pessoal e foi construído considerando algumas classes de habilidades sociais, como as assertivas, de trabalho em grupo e resolução de conflitos com outra pessoa.

Em síntese, foram encontradas evidências de que o desempenho social profissional feminino é avaliado de forma diferencial ao masculino, sendo que há um nível maior de criticidade, mesmo quando os desempenhos são iguais. Ademais, foi identificada outra variável de influência para o modo de avaliar os gerentes, que é a cultura organizacional de cada área de atuação.

### **Contribuições e Limitações**

Dentre as contribuições do presente estudo, considerando os instrumentos, pode-se citar: a realização de entrevistas e a criação de uma vinheta fictícia compatível com o contexto profissional das áreas. Em relação às entrevistas, estas proporcionaram um maior detalhamento acerca da visão dos participantes em relação ao cenário fictício, auxiliando na compreensão do raciocínio por trás da nota que deram para cada item. Sobre a vinheta, diversos participantes mencionaram que já tinham experienciado uma situação parecida ou que o cenário era compatível com o cotidiano da profissão, o que resultou em uma categoria de respostas com essa temática. Nenhum participante fez um comentário demonstrando estranhamento.

Entretanto, a forma de trabalho descrita na vinheta pareceu ser mais aplicável para um grupo específico de participantes, os do direito. Isso porque, como mencionado anteriormente, muitas empresas de TI adotam um modelo de gestão menos hierarquizado e com maior estímulo ao trabalho em grupo quando comparado com direito, ao contrário do que foi retratado no cenário.

Como limitação, pode-se citar também o tamanho da amostra do presente estudo (40 participantes), a qual foi pequena para fins de análises estatísticas (apenas 10 pessoas por grupo, quanto o ideal seria 30 pessoas por grupo), além de não conter um número representativo de pessoas que eram responsáveis pelos cuidados de outros membros da família (filhos, pais idosos, sobrinhos, irmãos, dentre outros), o que pode afetar a percepção do desempenho social do gerente.

Ademais, por focar em duas áreas profissionais que exigem um curso de graduação, no presente estudo, a amostra foi composta por pessoas com um alto grau de escolaridade, de modo que poderia ser interessante comparar os resultados observados com as percepções de pessoas de outros contextos sociais sobre situações interpessoais no trabalho.

## **Estudos futuros**

Para estudos futuros, sugere-se investir no desenvolvimento de intervenções para fortalecer a credibilidade e aceitação de gerentes do sexo feminino (ou de outras identidades pouco comuns na gerência de empresas) e a avaliação dos efeitos da intervenção sobre as opiniões pessoais dos participantes. Ainda precisamos lidar com a demanda social de identificar como superar efeitos de preconceitos implícitos, na avaliação da similaridade, ou não, no desempenho interpessoal de gerentes de cada sexo.

Somado a isso, para além das implicações do preconceito implícito relacionado a gênero nas relações interpessoais, a consideração de outros elementos interseccionais como raça, idade, orientação sexual, parentalidade, entre outros, pode auxiliar no entendimento das limitações experienciadas por determinados grupos, dentro do ambiente de trabalho.

## **Referências**

- Araújo, J. S., & Zago, M. M. F. (2018) Sobre homens, câncer de próstata e saúde: um ensaio a luz da antropologia das masculinidades. *Revista Gênero*, 18(2), 66-79.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451. <https://doi.org/10.1348/014466609X466594>. Acesso em 02/04/2022.
- Burille, A., Gerhardt, T. E., Lopes, M. J. M., & Dantas, G. C. (2018). Subjetividades de homens rurais com problemas cardiovasculares: cuidado, ameaças e afirmações da masculinidade. *Saúde e Sociedade*, 27, 435-447. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902018162943>
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179–191.
- Cavalcante, M. B. R. (2018). Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres executivas: uma perspectiva de gênero (Dissertação de Mestrado), Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Cavazotte, F. D. S. C. N., de Oliveira, L. B., & de Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, 45(1), 70-83. [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30510-6](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30510-6)
- Costa, P. A., Oliveira, R., Pereira, H. & Leal, I. (2015). Adaptação dos Inventários de Sexismo Moderno para Portugal: O Inventário de Sexismo Ambivalente e o Inventário de Ambivalência em Relação aos Homens. *Psychology/Psicologia Reflexão e Crítica*, 28(1), 126-135 DOI: 10.1590/1678-7153.201528114
- Del Prette, A. & Del Prette, Z. A. P. Habilidades sociais: Conceitos e campo teórico- prático. Texto online, disponibilizado em <http://www.rihs.ufscar.br>, em dezembro de 2006.
- Del Prette, A. & Del Prette, Z. A. P. (2017). *Competência Social e Habilidades Sociais: Manual Teórico-prático*. Editora Vozes Limitada.
- D'Oliveira, L. M., Lemos, H., Cidreira, L., & Monteiro, M. (2014). A Relação Entre O Processo De Tomada De Decisão Nas Metodologias Ágeis E O Sucesso Do Projeto De TI. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/455/559-1011-1-RV%20-%20a%20rel%20entre%20o%20proc%20de%20tomada%20de%20decisao.pdf?sequencia=1> Acesso em 02/04/2022
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598
- Feitosa, F. B., Del Prette, Z. A., & Del Prette, A. (2012). Social skills and academic achievement: The mediating function of cognitive competence. *Temas em Psicologia*, 20(1), 61-70. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5137/513751439006>
- Hodgson, S., & Pryor, B. (1984). Sex discrimination in the courtroom: Attorney's gender and credibility. *Psychological Reports*, 55(2), 483-486.
- Hyde, J. S., Bigler, R. S., Joel, D., Tate, C. C., & van Anders, S. M. (2019). The future of sex

and gender in psychology: Five challenges to the gender binary. *American Psychologist*, 74(2), 171. <https://doi.org/10.1037/amp0000307>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais da Mulher no Brasil. *Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica*, 38. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf), acesso em 18/05/2019.

International Labour Organization (2017). *Breaking Barriers: Unconscious Gender Bias in the Workplace*. ACT/EMP Research note.

Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>

Mascarenhas, M. D. M., Tomaz, G. R., Meneses, G. M. S. D., Rodrigues, M. T. P., Pereira, V. O. D. M., & Corassa, R. B. (2020). Análise das notificações de violência por parceiro íntimo contra mulheres, Brasil, 2011-2017. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 23, e200007-SUPL. <https://doi.org/10.1590/1980-549720200007.supl.1>

Mast, M. S., & Kadji, K. K. (2018). How female and male physicians' communication is perceived differently. *Patient Education and Counseling*, 101(9), 1697-1701. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2018.06.003>

Medeiros, T. J. (2018). Efeitos de jornada de trabalho, habilidades sociais e gênero sobre o equilíbrio trabalho-família. (Tese de Doutorado), Departamento de Psicologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.

Ministério da Saúde (2017). Dados de Morbimortalidade Masculina no Brasil. Disponível em: [https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/folder/dados\\_morbimortalidade\\_masculina\\_brasil.pdf](https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/folder/dados_morbimortalidade_masculina_brasil.pdf), acesso em 02/06/2020.

Murta, S. G., Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. (2013). Prevenção ao sexismo e ao heterossexismo entre adolescentes: contribuições do treinamento em habilidades de vida e habilidades sociais. *Revista de Psicologia da Criança e do Adolescente*, 1(2), 73-85.

Nações Unidas Brasil. (2015). Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas [Web page]. Recuperado de <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5/>

Nunes, J. H. (2016). Gênero e raça no trabalho em tecnologia da informação (TI). *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 383-395. <https://doi.org/10.4013/csu.2016.52.3.09>

Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) (sem ano). Institucional/Quadro de Advogados [Web page]. Disponível em: <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>, acesso em 11/10/2020.

Organização Internacional do Trabalho (sem ano). Igualdade de gênero e raça, erradicação da pobreza e geração de emprego [Web page]. Recuperado de

<http://www.ilo.org/brasil/temas/g%C3%AAnero-e-ra%C3%A7a/lang--pt/index.htm>

Pettigrew, T. F., & Meertens, R. W. (1995). Subtle and blatant prejudice in western Europe. *European Journal of Social Psychology*, 25(1), 57–75. doi:10.1002/ejsp.2420250106. Acesso em 20/03/2022

Ribeiro, C. Gomes, R. Moreira, M. (2017). Encontros e desencontros entre a saúde do homem, a promoção da paternidade participativa e a saúde sexual e reprodutiva na atenção básica. *Physis*, Rio de Janeiro, 27 (1), 41-60. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312017000100003>

Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of public administration research and theory*, 25(2), 399-426. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>. Acesso em 02/04/2022.

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

Stewart, A. J., & McDermott, C. (2004). Gender in psychology. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 519-544. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141537>

Swim, J. K., Mallett, R., & Stangor, C. (2004). Understanding Subtle Sexism: Detection and Use of Sexist Language. *Sex Roles*, 51(3/4), 117–128. <https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000037757.73192.06>

Unger, R. K., & Crawford, M. E. (1992). *Women and Gender: A Feminist Psychology*. Temple University Press.

Unkule, K. (2018). The glass cliff: Implications for women’s leadership. *Fortune Indica*. Disponível em: [dspace.jgu.edu.in:8080/xmlui/bitstream/handle/10739/1928/The\\_glass\\_cliff\\_Implications\\_for\\_women’s\\_leadership.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.jgu.edu.in:8080/xmlui/bitstream/handle/10739/1928/The_glass_cliff_Implications_for_women’s_leadership.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em 02/04/2022.

Viali, F. C. A., & Santos, L. A. P. A cultura organizacional: O caso dos escritórios de advocacia do Brasil e Portugal. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a\\_cultura\\_organizacional\\_caso\\_dos\\_escritorios\\_de\\_advocacia\\_brasil\\_e\\_portugual.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_cultura_organizacional_caso_dos_escritorios_de_advocacia_brasil_e_portugual.pdf) Acesso: 20/03/2022

Xavier, A. T. F., Ataíde, M. B. C., Pereira, F. G. F., & Nascimento, V. D. (2010). Análise de gênero para o adoecer de câncer. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63(6), 921-926. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000600008>

## **Anexo A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Em acordo com as Resoluções 466/2012 e 510/2016 do CNS)

### Percepções do desempenho profissional

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa “Percepções do desempenho profissional”. O objetivo deste estudo é identificar comportamentos considerados como importantes para um bom desempenho profissional, em um campo de atuação específico. Sua participação envolverá duas atividades: (1) leitura de um texto escrito sobre uma situação fictícia e (2) responder a algumas perguntas, em formato de entrevista, acerca do texto.

Você foi convidado(a) por ser um(a) estudante com experiência profissional (estagiário) ou um profissional graduado da área do Direito ou da Tecnologia da Informação, e maior de 18 anos. Sua participação é voluntária, isto é, a qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento, seja antes, durante ou após o momento de respostas à entrevista. A sua recusa não trará nenhum prejuízo na sua relação com as pesquisadoras. Além disso, você não terá nenhum custo ou compensação financeira, ao participar do estudo. Não haverá ressarcimento das despesas decorrentes da participação nesta pesquisa. Caso se sinta prejudicado por ter participado desta pesquisa o (a) senhor (a) poderá buscar indenização de acordo com as leis vigentes no Brasil.

O estudo faz parte da disciplina de “Pesquisa em Psicologia: Monografia 3” como requisito para formação na graduação em Psicologia na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSCar. A participação nesta pesquisa se dará de forma completamente confidencial, com garantia de sigilo de suas respostas.

O material para esta pesquisa foi preparado pensando em situações comuns do dia a dia do trabalho. Mesmo assim, esta pesquisa apresenta como risco uma possível dificuldade ou

desconforto ao responder às perguntas de entrevista. Assim, a fim de minimizar tais riscos, você pode se sentir à vontade para expressar seus sentimentos ou interromper o procedimento a qualquer momento.

Os benefícios imediatos em participar do estudo consistem na oportunidade de reflexão acerca do uso e adequação de comportamentos interpessoais no contexto profissional. Ao final do procedimento, você receberá uma cartilha informativa acerca de habilidades sociais.

Como benefícios indiretos, espera-se coletar resultados que possam auxiliar no aprimoramento de habilidades interpessoais e no desempenho de profissionais da área, além de contribuir com a literatura científica acerca de fatores que afetam o desempenho profissional.

Sua participação na pesquisa envolverá: (a) aceitar participar da pesquisa eletronicamente, o que corresponderá à assinatura deste termo (TCLE); você poderá imprimir uma via deste termo, ou solicitar ao pesquisador, via o endereço de email fornecido no termo, uma via assinada por email, ou da maneira como preferir; (b) participar do procedimento de coleta de dados online, que levará em torno de 30 a 45 minutos. Caso não concorde, basta fechar a página do navegador. Caso desista de participar durante o preenchimento do questionário e antes de finalizá-lo, os seus dados não serão gravados, enviados ou recebidos pelo pesquisador e serão apagados ao se fechar a página do navegador. Caso tenha finalizado o preenchimento e enviado suas respostas do questionário e decida posteriormente desistir, deverá informar a pesquisadora desta decisão e esta descartará os seus dados sem nenhuma penalização.

A entrevista será gravada somente para fins de análise de dados.

Os contatos das pesquisadoras estarão disponíveis abaixo e você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Elizabeth J. Barham (16) 99618-9889 - lisa@ufscar.br

Maria Clara B. Brito G. Nasser – (16) 99333-8494 - marianasser@estudante.ufscar.br

**INFORMAÇÕES SOBRE O COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP):**

A principal ação do CEP é analisar todos os projetos de pesquisa que envolvam seres humanos, em qualquer uma das áreas do conhecimento. A missão do CEP é prezar pela seguridade aos direitos dos participantes da pesquisa e os direitos e deveres da comunidade científica e do Estado, fazendo cumprir o disposto nas Resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS), no que diz respeito aos aspectos éticos das pesquisas envolvendo seres humanos. Também é papel do CEP, fiscalizar, educar, ensinar preceitos éticos relacionados à pesquisa envolvendo seres humanos. O CEP está vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do CNS, e o seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. O CEP da Universidade Federal de São Carlos está vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da UFSCar, localizado no prédio da Reitoria (área sul do campus São Carlos). Endereço: Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos/SP. Telefone (16) 3351-9685. E-mail: cephumanos@ufscar.br. Horário de atendimento: das 08:30 às 11:30. COMISSÃO NACIONAL DE ÉTICA EM PESQUISA (CONEP): É uma comissão do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa - CEP - organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa CONEP SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar, Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília/DF

#### Comitê de Ética da UFSCar

Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-9685. Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br

### **Anexo B - Cenário fictício para Direito e TI**

#### **Direito**

Paulo(a) é sócio de um escritório de advocacia especializado em operações e aquisições de empresas.

No momento, ele está trabalhando em uma operação de aquisição. Seu cliente é uma multinacional que está interessada na aquisição de uma companhia brasileira.

Paulo(a) entende que as tratativas precisam avançar urgentemente, pois sabe que existem duas outras companhias interessadas na empresa alvo.

Esta semana, Paulo(a) está liderando uma reunião com sua equipe para alinhar como irão responder às novas solicitações do cliente:

*Paulo(a) entra na sala de reuniões, a equipe já lhe espera*

### **Tecnologia da Informação**

Paula(o) trabalha em uma empresa de tecnologia da informação (TI) e está trabalhando no desenvolvimento de um jogo educativo para crianças para o ensino de línguas. Seu cliente é uma escola de idiomas de alcance nacional.

Paula(o) entende que o desenvolvimento precisa avançar urgentemente, pois sabe que existe uma escola concorrente que também lançará uma plataforma educativa em breve.

Além disso, o mercado está mais competitivo devido à preferência por atividades online.

Esta semana, Paula(o) está liderando uma reunião com sua equipe para alinhar como irão responder às novas solicitações do cliente:

*Paula(o) entra na sala de reuniões, a equipe já lhe espera*

### **Texto Comum**

Bom dia a todos! Como estão? Hoje precisamos discutir os encaminhamentos da última reunião que fizemos com o cliente e fazer uma nova divisão de tarefas...

*Paula(o) continua*

Mas... depois da última reunião, algumas pessoas me mandaram e-mail... para a maioria o trabalho tá andando bem e não precisamos mudar nossa estratégia, mas algumas pessoas têm outra percepção...

Elas relataram que estão sobrecarregadas e com receio de que não vamos conseguir entregar o projeto a tempo.... Outras comentaram que precisam de um afastamento....

Pessoalmente... vejo que se está confortável para a maioria, o problema não deve estar na quantidade de trabalho. Todos sabemos que esse é um cliente importante, então a gente tem que se dedicar muito pra esse trabalho.

*Paula(o) segue falando...*

Eu sei que cada um tem seus compromissos pessoais, sua agenda... mas não podemos confundir eles com as responsabilidades do trabalho

De todo modo.... gostaria de apresentar alguns elementos da última reunião que tive com o cliente, porque isso vai impactar significativamente nosso trabalho a partir de agora. Provavelmente vai atrasar a entrega da segunda etapa, pois o cliente **não** nos passou todos os dados necessários... eles ainda precisam enviar três documentos.

Por causa disso... decidi que vamos mudar a divisão de tarefas... eu sei que isso contraria o que tinha combinado com vocês.... Mas eu preciso saber que posso contar com todo mundo nesse momento da execução do projeto.

Por conta desses imprevistos, preciso de duas pessoas para ficarem encarregadas de realizar uma triagem das novas informações que vão chegar nos documentos. Outras duas pessoas devem substituir as informações antigas pelas novas em todos os elementos que produzimos....

E considerando as mudanças, vou estender o prazo da próxima entrega para o final do próximo mês. Assim, temos mais 4 semanas. Para esse momento vou manter três reuniões semanais da equipe e também acho que precisamos ter um contato mais próximo com o cliente, por isso, passaremos a ter reuniões semanais com ele...

De modo geral, esses eram os repasses que gostaria de fazer. Vocês já podem se organizar a partir da nova configuração. Caso alguém queira conversar comigo sobre isso ou sobre a questão da carga de trabalho... a solicitação do período de afastamento, fico à disposição para marcarmos um horário comigo.

*Paula(o) deixa a sala de reuniões*

## **Anexo C - Entrevista**

### **Roteiro de Entrevista Seção I (Questionário sociodemográfico)**

1. Qual gênero você se identifica? (resposta aberta)

2. Qual sua idade?

3. Qual seu grau de escolaridade?

Ensino médio incompleto

Ensino superior completo

Ensino médio completo

Pós-graduação

Ensino superior incompleto

Ensino técnico

4. Qual seu estado civil?

Solteiro(a)

Morando com um/uma companheiro(a) ou casado (primeira união)

Morando com um/uma companheiro(a) ou recasado(a)

Separado(a) ou divorciado(a)

5. Em qual cidade você reside?

6. Aproximadamente, qual sua renda bruta? (resposta aberta)

7. Você cuida de filhos ou auxilia no cuidado de outra(s) pessoa(s), tais como pais idosos ou outros membros da família?

Sim // Não

a) Quantas horas você passa cuidando dessas pessoas em uma semana típica? (resposta aberta)

b) E aos fins de semana? (resposta aberta)

8. O quanto você considera essa atividade estressante?

1.....2.....3.....4.....5.....7.....8.....9.....10  
Pouco estressante Muito estressante

9. Quantas horas por semana, no geral, você passa realizando tarefas domésticas (por exemplo, compra de alimentos, preparo de comida, limpeza de sua residência, cuidar de roupas, etc.)? Considerando dias úteis (resposta aberta)

a) E aos finais de semana?

## Seção II (após apresentação da situação fictícia)

1. A partir da narrativa apresentada, considerando o contexto da reunião de trabalho, como você avalia a postura do personagem (como você acha que ele se saiu)?

1.....2.....3.....4.....5.....7.....8.....9.....10

Muito

Muito

baixa

alta

Considerando esses trechos do texto, o quão adequado você considera cada frase em relação ao contexto apresentado?

*“Pessoalmente... vejo que se está confortável para a maioria, o problema não deve estar na quantidade de trabalho”;*

1.....2.....3.....4.....5.....7.....8.....9.....10

Muito  
inadequado

Muito  
adequado

*“(...) decidi que vamos mudar a divisão de tarefas... eu sei que isso contraria o que tinha combinado com vocês antes...”*

1.....2.....3.....4.....5.....7.....8.....9.....10

Muito  
inadequado

Muito  
adequado

*“Caso alguém queira conversar comigo sobre isso ou a solicitação do período de afastamento, fico à disposição para marcarmos um horário comigo”.*

1.....2.....3.....4.....5.....7.....8.....9.....10

Muito  
inadequado

Muito  
adequado

Caso você tenha algum(a) gerente ou superior, como você classificaria a atuação dele em situações similares à da vinheta?

1.....2.....3.....4.....5.....7.....8.....9.....10

Muito  
ruim

Muito  
boa

1. Você modificaria algo na situação apresentada? Poderia explicar sua resposta?
2. Caso você fosse a pessoa conduzindo a situação apresentada, você abordaria essas questões da mesma forma que a personagem? Qual seria a diferença?
3. No texto apresentado, pode-se dizer que há um conflito entre o manejo das tarefas profissionais e a organização da vida pessoal.
  - a. O que você percebe que foi feito com uma boa intenção? E o que você avalia como um problema?
  - b. Há algo retratado no cenário que chatearia você?
4. Aproximadamente, qual a porcentagem de homens e mulheres no seu local de trabalho?
  - a. Como é essa proporção em cargos de gerência?
  - b. Você é liderado(a) por um gestor ou uma gestora? Gestor  
Gestora