

# E FEITOS DO GÊNERO SOBRE A DECISÃO DE CONTRATAÇÃO E PROMOÇÃO DE LÍDERES

<sup>1</sup>Amanda Marques Ramos  
<sup>2</sup>Bruno Félix

## Resumo

**Objetivo:** Analisar os efeitos das diferenças de gênero nas decisões de emprego.

**Método:** Para tal, foi desenvolvido um estudo com um design de experimento, que contou com a participação de 202 profissionais que interpretaram o papel de selecionadores.

**Originalidade/Relevância:** há uma escassez de estudos que analisem o viés de gênero em processos seletivos por uma abordagem quantitativa.

**Resultados:** Em comparação à candidata mulher para uma vaga de emprego para o nível de liderança, o candidato homem foi mais bem avaliado em termos de adequação ao cargo, probabilidade de contratação e promoção. Além disso, foi considerado como mais competente e menos cordial.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** o estudo fornece evidências que permitem contestar o argumento teórico de que mulheres seriam preteridas em termos de escolhas de emprego necessariamente em razão de fatores racionais, como a maternidade.

**Contribuições sociais / para a gestão:** Sugere-se que organizações dediquem maior atenção a processos que envolvem a carreira de mulheres em organizações, uma vez que tais decisões, quando enviesadas, podem levar organizações a escolhas não racionais e estereotipadas.

**Palavras-chave:** Gênero. Seleção. Viés. Preconceito. Estereótipo.

## Cite it like this:

Ramos, A., & Félix, B. (2019). Efeitos do Gênero sobre a Decisão de Contratação e Promoção de Líderes. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 18(1). 71-89. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2605>

## 1.1 \_\_\_\_\_

<sup>1</sup>Instituição de Ensino Superior Fucape Business School, Espírito Santo, Brasil. E-mail: [amandarmarques@gmail.com](mailto:amandarmarques@gmail.com) Orcid id: [rcid.org/0000-0003-2685-2079](https://orcid.org/0000-0003-2685-2079)

<sup>2</sup>Instituição de Ensino Superior Fucape Business School, Espírito Santo, Brasil. E-mail: [bfelix@fucape.br](mailto:bfelix@fucape.br) Orcid id: [://orcid.org/0000-0001-6183-009X](https://orcid.org/0000-0001-6183-009X)

## GENDER EFFECTS ON DECISION HIRING AND PROMOTION LEADERS

### Abstract

**Purpose:** To analyze the effects of gender differences in employment decisions.

**Methods:** We developed with an experiment design, which included the participation of 202 professionals who interpreted the role of selectors.

**Originality/Relevance:** there is a scarcity of studies that analyze gender bias in employee's selections with a quantitative approach.

**Results:** Compared to women candidate for a job vacancy for the leadership level, the male candidate was better evaluated in terms of suitability for the position, likely to hiring and promotion. Furthermore, she was considered more competent and less friendly.

**Theoretical / Methodological Contributions:** The study provides evidence that allows us to challenge the theoretical argument that women would be deprecated in terms of employment choices necessarily because of rational factors, such as motherhood.

**Social / Practical Contributions:** We suggested that organizations devote greater attention to processes involving women career organizations, since such decisions, when biased, can lead organizations to non-rational choices.

**Keywords:** Gender. Selection. Bias. Prejudice. Stereotype.

## EFFECTOS DEL GÉNERO SOBRE LA DECISIÓN DE CONTRATACIÓN Y PROMOCIÓN DE LÍDERES

### Resumen

**Objetivo:** Analizar los efectos de las diferencias de género en las decisiones de empleo.

**Método:** Para ello, se desarrolló un estudio con un diseño de experimento, que contó con la participación de 202 profesionales que interpretar el papel de seleccionadores.

**Originalidad / Relevancia:** hay una escasez de estudios que analizan el sesgo de género en procesos selectivos por un abordaje cuantitativo.

**Resultados:** En comparación con la candidata mujer para una vacante de empleo para el nivel de liderazgo, el candidato hombre fue mejor evaluado en términos de adecuación al cargo, probabilidad de contratación y promoción. Además, fue considerado como más competente y menos cordial.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** el estudio proporciona evidencias que permiten contestar el argumento teórico de que las mujeres serían preteridas en términos de elecciones de empleo necesariamente en razón de factores racionales, como la maternidad.

**Contribuciones sociales / para la gestión:** Se sugiere que organizaciones dediquen mayor atención a procesos que involucran la carrera de mujeres en organizaciones, ya que tales decisiones, cuando son enviadas, pueden llevar organizaciones a elecciones no racionales y estereotipadas.

**Palabras clave:** género, selección, sesgo, preconceito, estereotipo.

## INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo tem sido o cenário de um crescimento na participação feminina em posições de gestão no mundo. Em 2015, mulheres ocupavam 22% dos cargos de liderança em âmbito mundial, em comparação a 19% em 2004 (Grant Thornton, 2015). As mulheres também têm aumentado a participação no mercado laboral por meio da criação de negócios próprios. Especificamente no Brasil, há dados de que mulheres são a maioria dentre os empreendedores brasileiros (Ethos, 2015). No entanto, apesar desse visível crescimento na participação feminina no mercado de trabalho brasileiro, ela ainda permanece escassa em posições de liderança e em alguns segmentos no país. Dados recentes revelam que o Brasil se encontra dentre os últimos colocados em termos de representatividade feminina em cargos de liderança, com apenas 15% de posições de gestão ocupadas por mulheres (Grant Thornton, 2015). Além disso, entre 2004 e 2014 a participação relativa feminina foi reduzida nos segmentos agrícola, de construção civil, comércio e reparação (ONU Mulheres, 2016).

Visando entender o motivo da baixa representatividade feminina em cargos de liderança, pesquisadores têm buscado analisar se, e em que condições, mulheres são desfavorecidas em relação a homens em decisões de emprego para posições de liderança. Por exemplo, alguns estudos têm identificado que os líderes do sexo masculino são preferidos em relação às do sexo feminino em diversos contextos (Dipboye et al., 1975; Dipboye et al., 1977; Gerdes & Garber, 1983; Heilman & Martell, 1986; Quereshi & Kay, 1986; Biernat & Fuegen, 2001; Elsesser & Lever, 2011; Powell & Butterfield, 2015; Rhee & Sigler, 2015; Lathabhavan & Balasubramanian, 2017; Saleem et al., 2017). Por outro lado, outros têm revelado evidências mistas e inconclusivas, de modo que alguns não encontraram preferências de gênero em tais processos (Terborg & Ilgen, 1975; Heilman, 1980; Harvie et al., 1998; Bosak & Sczesny, 2011).

Dentre os estudos que têm encontrado vieses de gênero contra a mulher, nota-se uma comum ideia de que a maior incidência de demandas familiares (Hoobler et al., 2009; Navarro-Astor, Román-Onsalo & Infante-Perea, 2017) e a menor disponibilidade para a carreira em razão de aspectos associados à maternidade (Lumby &

Azaola, 2014) se apresentam como possíveis razões para esses julgamentos.

Apesar da contribuição à academia proporcionada por esses estudos, nota-se a necessidade de não apenas analisar se há desfavorecimentos a mulheres em seleções para cargos de liderança. O argumento comumente encontrado de que as mulheres são preteridas não por um julgamento estereotipado e preconceituoso, mas sim consciente, em função dos custos sociais que a mulher enfrenta em razão de sua posição de mãe e esposa (Hoobler et al., 2009; Lumby & Azaola, 2014), revela uma lacuna importante na literatura. Há uma necessidade de analisar se, isolando-se os efeitos de desvantagens que a mulher vivencia em decorrência de expectativas sociais e demandas físicas associadas à condição feminina, os julgamentos que revelam um desfavorecimento à mulher ainda permaneceria.

Visando preencher essa lacuna na literatura, este estudo possui o objetivo de analisar os efeitos das diferenças de gênero nas decisões de emprego e julgamentos a candidatos a um cargo de liderança hipotético. O design experimental do estudo permitiu avaliar se, mesmo isolando-se os efeitos da maternidade e casamento sobre o fenômeno, esse possível desfavorecimento permaneceria. Para tal, foi desenvolvido um estudo com um design de experimento, o qual contou com a participação de 202 profissionais que interpretam o papel de selecionadores.

Este estudo apresenta-se com relevância teórica, pois se propõe a ampliar os achados dos estudos já realizados sobre a existência da discriminação de cenários de simulação de emprego, de maneira a avaliar se a preferência por homens em cargos de liderança se mantém em condições nas quais são controladas variáveis que têm sido apontadas como desfavoráveis a mulheres.

Como relevância prática, possibilita a empresas tomarem conhecimento das estruturas de percepção subjacentes ao julgamento de selecionadores, de tal maneira que, na ocorrência de vieses de julgamento, aponte a necessidade de melhor sensibilizar tais profissionais, de maneira a evitar decisões menos racionais e sujeitas a discriminações de gênero.

## Referencial Teórico

### Efeitos de Gênero

Para explicar as expectativas e características julgadas como desejáveis pela sociedade para cada grupo social, optou-se por utilizar a teoria do papel social de Eagly (1987). Nessa abordagem, para obter o sucesso em determinados grupos sociais, é preciso existir uma relação entre as características percebidas de um membro de determinado grupo social e os requisitos e atributos necessários para pertencer a esse grupo (Eagly, 1987; Eagly & Karau, 2002). A ativação dos julgamentos baseados em estereótipos de gênero surge da inconsistência dessas expectativas, quando o membro de um grupo social não atende aos atributos julgados como necessário para o sucesso e, por conseguinte, é avaliado como menos apto a pertencer ao grupo.

Alinhada aos preceitos dessa abordagem, a teoria da congruência amplia o entendimento ao considerar a congruência do papel de gênero e de outros papéis, tais como o da liderança (Eagly & Karau, 2002). A desvantagem entre a liderança feminina e a masculina remete-se a essa incongruência de papéis já que ambos possuem típicos papéis sociais e qualidades pessoais socialmente construídas do gênero. Para exemplificar, os homens tradicionalmente são ocupantes de níveis mais elevados como chefe de família, apresentando, assim, características mais autênticas do líder como assertividade, dominação, ambição, enquanto mulheres em níveis inferiores como dona de casa apresentam características de atenção, simpatia e amabilidade (Schein, 1975, Eagly, 1987; Eagly & Karau, 2002).

Conectando a teoria do papel social com a da congruência, Eagly e Karau (2002) propuseram a teoria de preconceito contra líderes do sexo feminino, baseada nos aspectos de discriminação descritivos e prescritivos. A norma descritiva surge diante da incongruência dos papéis, quando a mulher é julgada com menos competência para liderança do que os homens. A norma prescritiva enfatiza que, mesmo quando as mulheres preenchem os requisitos da liderança, elas violam o seu típico papel do gênero feminino.

A teoria do papel social e a da congruência ajudam explicar o porquê do preconceito contra a liderança feminina (Eagly & Karau, 2002), cujos julgamentos estereotipados causam recorrentes implicações nas avaliações e decisões de emprego e promoção de líderes. Essas implicações são

possivelmente desfavoráveis para as mulheres as quais almejam cargos de liderança, o que é explicado pelo fato de violarem o seu papel social, e por isso são julgadas com menos potencial em relação à sua contraparte masculina (Elsesser & Lever, 2011).

Algumas pesquisas simuladoras da tomada de decisão em contextos de emprego e promoção confirmam essas teorias e sugerem que os padrões de avaliação, na maioria das vezes, são levados a normas mais rigorosas para mulheres do que para os homens. Para uma mulher ser promovida ou contratada, ela precisa apresentar evidência de uma maior competência e maiores resultados na avaliação de desempenho do que os homens (Lyness & Heilman, 2006; Biernat & Fuegen, 2001). Alicerçados na teoria do papel social, Hoobler et al. (2011) identificaram julgamentos estereotipados na avaliação dos gestores para os seus subordinados, nos quais as mulheres seriam menos motivadas na carreira e, como resultado, menos adequadas à carreira de gestão do que os homens.

As explicações apresentadas até então pelas teorias para explicar a sub-representação da mulher em níveis de liderança apresentam um pano de fundo de cunho subjetivo e baseado em julgamentos estereotipados e discriminatórios. Vale ressaltar a existência de outra fonte de explicação, esta pautada em uma base consciente, na qual a mulher é desfavorecida em função dos custos sociais enfrentados, devido a sua posição de mãe e esposa (Hoobler et al., 2009; Lumby & Azaola, 2014).

Em função do duplo papel desempenhado na sociedade, de dona do lar e profissional, as mulheres são susceptíveis a sofrer uma maior sobrecarga proveniente do conflito trabalho-lar (Carvalho et al., 2010; Hoobler et al., 2009). O conflito surge da necessidade de equilibrar ambos os papéis, e dar ordem de prioridade, um possível desequilíbrio entre as demandas de trabalho e lar, pode gerar uma grande sobrecarga, resultar em sintomas de estresse e emocionais e indisponibilidade para mudanças profissionais (Carvalho et al., 2010).

As consequências da sobrecarga de trabalho atribuída à mulher têm sido evidenciadas empiricamente. Hoobler et al. (2009) identificaram uma correlação positiva entre a percepção de conflito trabalho-lar e as possibilidades de promoção para as mulheres. Segundo os autores,

elas foram percebidas pelos seus gestores como pessoas que vivenciam um maior conflito trabalho-lar, e uma das explicações se dá pelo fato de serem as principais responsáveis pela família. Devido ao grande foco despendido nas questões familiares, sobra menos tempo para o trabalho e carreira e, dessa forma, são percebidas como detentoras de atributos incompatíveis com níveis de liderança e, conseqüentemente, menos comprometidas com o trabalho (Banihani & Syed, 2017).

### **Participação Feminina em Posições de Liderança: Achados Recentes**

Para discutir a inserção e inclusão feminina no mercado de trabalho contemporâneo, faz-se necessário revisar os achados recentes de pesquisas recentes.

Neste tópico, realizamos uma revisão dos artigos sobre o tema identificados nos últimos anos nas revistas de maior impacto no campo de Comportamento Organizacional e Recursos Humanos.

De forma geral, os estudos mais recentes têm apontado em comum a existência de diferenças salariais e em termos de progressão carreira que colocam mulheres em uma posição de desvantagem em relação a homens. Por exemplo, Lathabhavan e Balasubramanian (2017) identificaram em diferentes países da Ásia uma percepção geral de existência de um teto de vidro na carreira de mulheres. Já Saleem et al. (2017) identificaram a existência no contexto asiático de um teto de vidro, que se relaciona negativamente com a efetividade de mulheres no trabalho, assim como suas chances em termos de seleção e promoção. Mas nem todos os estudos encontraram evidências de desfavorecimento feminino. Kolade e Kehinde (2013) relatam que, apesar da existência de barreiras para o desenvolvimento da carreira feminina na Nigéria, foi identificada a presença de equidade no que se refere a oportunidades de emprego entre homens e mulheres.

Alguns estudos também se dedicaram a estudar as condições que colaboram para a existência de desigualdade de oportunidades de carreira entre homens e mulheres. Ng & Sears (2017) destacam que em organizações em que há uma mulher na posição de presidência, há uma tendência de haver uma maior representação feminina em cargos de gestão. Por sua vez, Doubell e Struwig (2014) destacaram que as barreiras ao progresso da carreira feminina operam diferentemente dependendo da posição da pessoa na ordem de

nascimento de seus irmãos, quando existentes. Mulheres que são primeiras filhas tendem a experimentar menos barreiras à carreira, por serem mais motivadas, confiantes e assertivas.

Por fim, há também pesquisas que discorrem sobre os desafios e formas de superação destes. Navarro-Astor et al. (2017), em uma pesquisa feita em vários países, identificaram que a carreira feminina no segmento de construção encontra como principal desafio o conflito trabalho-lar.

Banihani et al. (2013) e Banihani & Syed (2017) encontraram evidências de que homens têm mais facilidade para demonstrar engajamento do que mulheres. Para superar esses desafios, De Klerk e Verreyne (2017) descrevem como mulheres podem usar sua rede de contatos pessoais para melhorar a carreira e obter desenvolvimento pessoal.

### **Formulação das Hipóteses Hipóteses Referentes a Decisões de Emprego**

Mais de 40 anos de pesquisa se passaram desde a primeira evidência de trabalhos empíricos publicados acerca da identificação dos efeitos do estereótipo de gênero em processos que envolvam tomada de decisão para seleção de pessoal em níveis gerenciais (Terborg & Ilgen, 1975; Dipboye et al., 1975). Desde então, as teorias vêm se desenvolvendo, como mostrado no capítulo anterior, e diversas pesquisas vêm sendo realizadas. Porém, apesar da inegável contribuição dessas pesquisas, não é prudente chegar a evidências de discriminação em processos seletivos de líderes com base nos resultados obtidos.

Foram encontrados, nesta revisão de literatura, dez experimentos que avaliaram a probabilidade de contratação para cargos de liderança de candidatos homens e mulheres. Em quatro desses estudos, foram apresentadas evidências de indivíduos de ambos os gêneros serem contratados com graus semelhantes de probabilidade (Terborg & Ilgen, 1975; Heilman, 1980; Harvie et al., 1998; Bosak & Sczesny, 2011). Em outros seis estudos, os participantes avaliaram o candidato homem como mais adequado ao cargo de liderança do que a candidata mulher (Dipboye et al., 1975; Dipboye et al., 1977; Gerdes & Garber, 1983; Heil & Martell, 1986; Quereshi & Kay, 1986; Biernat & Fuegen, 2001). Em nenhum dos estudos encontrados, a mulher recebeu qualquer tipo de favorecimento.

Apesar de os resultados encontrados nessas pesquisas não serem conclusivos de modo geral, a maior parte dos estudos de simulação de seleção de pessoal indicaram evidências de discriminação contra as mulheres em níveis de liderança e preferências para os candidatos homens, mesmo ambos os gêneros apresentando candidatos com o mesmo currículo e igualmente qualificados para cargo de gestão.

Estudos que examinaram os efeitos do gênero quanto à possibilidade de promoção alcançaram resultados similares. Por exemplo, Rosen e Jerdee (1974) identificaram que os supervisores de um banco foram mais dispostos a promover um homem do que uma mulher, bem como encontrado também no estudo de Roth et al. (2010) e de Saleem et al. (2017).

Para este penúltimo, o potencial de promoção foi maior para os homens do que para as mulheres, mesmo em condições nas quais elas se sobressaíam com os melhores resultados na avaliação de desempenho.

Com base nesses preceitos, é proposta a primeira hipótese:

**H1:** Em decisões de contratação para níveis de liderança, em comparação a uma candidata mulher, o candidato homem será mais bem avaliado em termos de cumprimento dos requisitos do cargo (H1a), probabilidade de recebimento de promoção (H1b) e probabilidade de contratação (H1c)

### **Hipótese Referente às Características dos Candidatos**

A teoria da congruência, pautada pelo papel típico da liderança versus papel social de ambos os gêneros, é a fundamentação teórica mais recorrente para as pesquisas que encontraram evidências de que homens e mulheres diferem em termos de características gerenciais (Schein, 2001; Eagly & Karau, 2002). São comumente associados aos traços de personalidade do gênero feminino a atenção, simpatia e amabilidade, e, em contrapartida, os homens possuem traços mais característicos da liderança, tais como assertividade, dominação e ambição (Schein, 1975; Eagly & Karau, 2002).

Alguns estudos confirmam o preceito dessas teorias (Dipboye et al., 1977; Rhee & Sigler, 2015). No experimento realizado por Dipboye et al. (1977) com cento e dez estudantes que foram solicitados a escolher um candidato hipotético para gerente trainee de vendas, obteve-se clara evidência de

vantagem dos candidatos masculinos sobre o feminino quanto à possibilidade de contratação.

Classificaram a candidata hipotética mulher como menos apta à vaga por apresentar características mais emocionais e amigáveis que os homens, os quais foram classificados como mais decisivos, competitivos e assertivos. Vale ressaltar que nesse experimento ambos os candidatos (homem e mulher) apresentavam elevado nível de qualificação. Também Rhee e Sigler (2015) e Kolade e Kehinde (2013) identificaram em sua pesquisa que os homens foram classificados como mais eficazes e engajados, e as mulheres, como mais carinhosas. E corroborando com a norma prescritiva da teoria da congruência (Eagly & Karau, 2002), nesse estudo, quando os papéis se invertiam, as mulheres eram penalizadas e visualizadas negativamente pela equipe. Para Schein (1975), os gerentes de nível médio de sucesso, em sua maioria, possuem em comum características de competição, agressividade, ambição, autoconfiança, dentre outras. Essas características estão comumente associadas ao estereótipo masculino (Schein, 1975; Dipboye, Arvey, & Terpstra, 1977; Rhee & Sigler, 2015), visualizado com mais potencial de liderança do que o das mulheres (Schein, 2001). Diante do encontrado nesses estudos, sugere-se que:

**H2:** Em comparação a uma candidata mulher, o candidato homem será mais bem avaliado para um cargo de liderança em termos de competência (H2a) e mais mal avaliado em termos de cordialidade (H2b).

### **Metodologia**

#### **Caracterização dos Participantes**

Com o objetivo de analisar os efeitos das diferenças de gênero nas decisões de emprego e promoções de profissionais a cargos de liderança, este estudo de natureza quantitativa e com o design de experimento contou com uma amostra por conveniência de 202 alunos (141 mulheres e 61 homens) do curso de pós-graduação de uma universidade do estado de São Paulo.

A idade dos participantes variou entre 24 a 52 anos, com um desvio padrão de 2,98. Quanto à composição da amostra em termos de etnia e diversidade, os participantes se declararam: 55,5% brancos (n=112), 33,2% pardos (n=67), 5,9% negros (n=12) e 5,4% (n=11) asiáticos. No que se refere à situação empregatícia e experiência dos participantes, 94,1% (n=190) informaram estar

empregados durante a participação nesta pesquisa, todos (n=202) declararam já ter trabalhado na área de gestão de pessoas, e 87,6% (n=177) já atuaram com o processo de seleção de pessoas. A

sumarização da descrição da amostra encontra-se na Tabela 1.

**Tabela 1 - Caracterização Da Amostra**

Variáveis	Frequência	
	Absoluta (n)	Pecentual (%)
<b>Sexo</b>		
Feminino	141	69,8%
Masculino	61	30,2%
<b>Etnia</b>	112	55,5%
Branços	67	33,2%
Pardos	12	5,9%
Negros	11	5,4%
Asiáticos		
<b>Situação de emprego</b>		
Empregados	190	94,1%
Trabalhou na área de gestão de pessoas	202	100,0%
Atuou em atividades de seleção de pessoas	177	87,6%

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

## Procedimentos

Para condução do experimento, os participantes foram convidados a se imaginar como gestores responsáveis por selecionar um gerente para a área de vendas, o qual seria responsável pelos resultados de uma equipe de vendedores de uma empresa hipotética. Neste estudo se optou pela escolha desse cargo por ser uma posição frequentemente e mais usualmente considerada livre de estereótipos de gênero na literatura sobre o tema (Dipboye et al., 1975; Dipboye et al., 1977; Harvie et al., 1998). Desta forma, a escolha por este cargo permite comparação os esforços de pesquisas realizadas sobre o fenômeno em questão até então.

Os 202 alunos matriculados no curso de pós-graduação que estavam participando de um evento na universidade em que foi aplicado o estudo, foram submetidos a um sorteio e alocados em dois grupos de forma aleatória. Desta forma, se assegurou que não haveria diferenças significantes entre os grupos em termos de composição demográfica. Como o auditório no qual foi realizado a aplicação do experimento tinha capacidade para apenas 150 pessoas, realizou-se a aplicação em momentos subsequentes para cada um dos grupos. O primeiro grupo que participou do experimento recebeu os materiais referentes ao currículo masculino e, ao término deste teste, eles foram convidados a se retirar do auditório. Logo

após, entraram o grupo de participantes que analisaria o material referente ao currículo feminino. Assim, não houve contato entre os membros dos grupos e eles não sabiam que o gênero do candidato era a variável que estava sendo avaliada. Ambos os grupos receberam os seguintes materiais:

- As instruções quanto ao procedimento (APÊNDICE 1);
- Descrição do cargo (APÊNDICE 2);
- O currículo do candidato fictício, de modo que um grupo recebeu o mesmo currículo com o nome de Fernanda, e outro o recebeu com o nome de Fernando (APÊNDICE 3);
- O formulário de avaliação do candidato, adaptado de Hosoda et al. (2012), que contemplou as medidas de cumprimento dos requisitos do cargo, probabilidade de contratação, probabilidade de recebimento de promoção, competência e cordialidade percebida. A versão das escalas para o português foi operacionalizada e validada por Lage (2013) por meio de um processo de tradução reversa. O instrumento se encontra no APÊNDICE 4.

No início das sessões, os participantes receberam os materiais e foram solicitados a: (a) ler a cartilha com as instruções do experimento e ouvir as orientações do pesquisador; (b) imaginar-se

como responsáveis pela contratação de um gerente de vendas; (c) ler cuidadosamente a descrição do cargo e (d) avaliar criteriosamente o currículo do candidato. Em seguida, esses materiais foram recolhidos e, somente depois, entregue o (e) formulário de avaliação do candidato. Nesse momento, os candidatos foram convidados a responder ao formulário com o propósito de avaliar o candidato conforme sua adequação aos critérios definidos, como listados a seguir:

- Cumprimento dos requisitos do cargo: medida por meio de três itens (exemplo: “Eu acho que ele é adequado para o cargo”) em uma escala Likert de 7 pontos que variava de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente).
- Probabilidade de recebimento de promoção: medida por meio de dois itens (exemplo: “o potencial de que ele seja promovido nos próximos cinco anos é”) em uma escala Likert de 7 pontos que variava de 1 (muito baixo) a 7 (muito alta).
- Probabilidade de contratação: medida por meio de um único item (exemplo: “Você o contrataria para o cargo”) que varia de 1 para não e 2 para sim.
- Características pessoais dos candidatos: avaliou-se a percepção dos participantes quanto às características dos candidatos, as quais foram compostas pelas medidas de Competência percebida e Cordialidade percebida, operacionalizadas por meio de sete itens para cada uma (exemplo para Competência percebida: educado/ não educado, confiante/ não confiante, inteligente/ não inteligente; e para Cordialidade percebida: cordial/frio, amigável/não amigável e honesto/desonesto), numa escala Likert de 7 pontos que variava de 1 (muito baixo) a 7 (muito alta).

É importante destacar que o personagem destacado nos currículos possuía idade em que a maternidade feminina é pouco provável e também era solteiro. Estas decisões permitiram isolar os efeitos da maternidade e estado civil sobre o fenômeno estudado. Assim, o estudo pôde avaliar se mesmo em um caso em que motivos comumente apontados para fundamentar a decisão de não contratar mulheres não estava presente, a mulher ainda assim seria preterida.

### **Checagem da Manipulação do Gênero do Candidato**

Com o objetivo de certificação quanto à eficácia da manipulação do gênero do candidato, foi adicionado mais um item no formulário de

avaliação do candidato, no qual os participantes tinham que informar qual o gênero do candidato a quem o currículo se referia. Para assegurar que os participantes não saberiam a variável que avaliaram, esse item foi incluso no final do formulário. Essa manipulação foi importante no sentido de eliminar os possíveis vieses quanto à variável do gênero do candidato (feminino ou masculino).

### **Resultados**

Esse capítulo se apresenta com o objetivo de discriminar o relacionamento entre as variáveis estudadas e o resultado do teste das hipóteses. Primeiramente, inicia-se com verificação da manipulação do gênero do candidato, para a avaliação da associação do gênero do currículo analisado com o gênero do candidato avaliado. Depois, por meio de análises preliminares, avaliam-se os efeitos do gênero do candidato com o gênero e etnia dos participantes. Por final, apresentam-se os resultados estatísticos do teste das hipóteses.

### **Manipulação do Gênero do Candidato**

Visando eliminar possíveis vieses quanto à variável do gênero do candidato (feminino ou masculino), ao responder ao formulário de avaliação do candidato (Hosoda et al., 2012), os candidatos respondiam qual era o gênero do candidato a cujo currículo hipotético se referia. Resultados da ANOVA apresentam que o currículo feminino foi visto mais comumente como tal ( $M=5.38$ ,  $SD = 1,12$ ) que o currículo masculino ( $M = 1,91$ ,  $SD = 1,32$ ),  $F(1,200) = 129,01$ ,  $p < 0,001$ . Esses dados revelam que a manipulação do gênero do candidato foi realizada a contento.

### **Análises Preliminares**

Devido à heterogeneidade e diversidade da amostra, torna-se relevante para a pesquisa analisar previamente os efeitos das variáveis do gênero do candidato com o gênero e etnia dos participantes e suas possíveis influências com as medidas avaliadas do formulário de avaliação adaptado de Hosoda et al. (2012).

Devido ao fato de a maioria da amostra (69,8%) ser composta por participantes do sexo feminino, optou-se por uma MANOVA 2 (gênero do candidato) x 2 (gênero do participante) para avaliar a possível influência do gênero do candidato e



gênero dos participantes nas medidas avaliadas. Os resultados não mostram influência do gênero dos participantes nas variáveis mensuradas  $F(5,192) = 1,32$ ,  $p = 0,18$ ; também não mostraram interação com o gênero do candidato,  $F(5,192) = 1,09$ ,  $p = 0,35$ , lambda de Wilkis = 0,96.

Para analisar a possível influência das variáveis étnicas da amostra, devido a sua diversidade (brancos, pardos, negros e asiáticos), com as medidas avaliadas, foi utilizada uma MANOVA 2(gênero do candidato) x 4(etnia do participante). Os resultados não apresentam diferenças nas avaliações entre brancos e não brancos,  $F(5,97) = 0,59$ ,  $p = 0,54$ , lambda de Wilkis = 0,92. A etnia dos participantes também não influenciou as variáveis mensuradas,  $F(15, 511, 74) = 1,22$ ,  $p=0,41$ , lambda de Wilks = 0,94 e não mostrou interação com o gênero do candidato,  $F(15, 511, 74) = 0,66$ ,  $p = 0,69$ , lambda de Wilkis = 0,93.

Embasados pelos resultados supracitados e ratificando a imparcialidade da amostra, foi possível utilizar todos os dados para o teste das hipóteses, as quais foram testadas usando o gênero do candidato como única variável independente.

### Teste das Hipóteses

Conforme os resultados da estatística descritiva detalhados na Tabela 2, verificou-se que a variável gênero se correlacionou com todas as variáveis mensuradas, a saber: adequação ao cargo, probabilidade de promoção, probabilidade de contratação, competência percebida e cordialidade percebida. Entretanto, é válido ressaltar que a variável cordialidade percebida foi a única que se relacionou negativamente com o gênero do candidato, em linha com o esperado nas hipóteses.

**Tabela 2 - Médias, Desvio-Padrão e Correlação entre as Variáveis Mensuradas**

Medidas	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1 – Gênero (0 mulher, 1 homem)	-						
2 – Adequação ao cargo	4,79	1,29	0,20**				
3 – Probabilidade de promoção	3,92	1,48	0,25*	0,42**			
4 – Probabilidade de contratação	1,44	0,49	0,31**	0,43**	0,47		
5 – Competência percebida	4,6	0,99	0,42**	0,39**	0,45**	0,50**	
6 – Cordialidade percebida	4,37	1,07	-0,17*	0,46**	0,19*	0,27**	0,1

Nota: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Fonte: Elaborada pelo autor

### Hipóteses Referentes às Decisões de Emprego

Fundamentada na teoria do papel social e teoria da congruência, este primeiro grupo de hipóteses defende que em decisões de contratação para um nível de liderança, em comparação à candidata mulher, o candidato homem será mais bem avaliado em termos de cumprimento dos requisitos do cargo (H1a), probabilidade de recebimento de promoção (H1b) e probabilidade de contratação (H1c).

Como medida de avaliação para testar as hipóteses H1a e H1b, optou-se por realizar uma análise de variância multivariada, MANOVA *One-way* entre sujeitos. Resultados desse teste revelam o efeito do gênero dos candidatos,  $F(2,199) = 8,98$ ,  $p < 0,01$ , Wilks'  $\lambda = 0,90$ . Posteriormente utilizou-se o teste da ANOVA, cujos resultados indicam que o gênero do candidato afetou os resultados da avaliação dos participantes tanto para a adequação ao cargo  $F(1,200) = 9,46$ ,  $p < 0,01$  quanto para a

probabilidade de promoção,  $F(1,200) = 15,65$ ,  $p < 0,001$ . O currículo do candidato feminino foi avaliado como menos adequado ao cargo ( $M=4,68$ ,  $DP=1,22$ ) do que o do candidato masculino ( $M=4,90$ ,  $DP=1,34$ ). De forma similar, o currículo do candidato feminino foi avaliado como possuidor de menor chance de promoção ( $M=3,78$ ,  $DP=1,33$ ) em relação ao do candidato masculino ( $M=4,06$ ,  $DP=1,41$ ). Esses resultados não permitem rejeitar a H1a e a H1b.

A hipótese H1c, cuja sustentação defende que a probabilidade de contratação será maior para um candidato homem do que para uma candidata mulher, foi medida por meio de uma variável categórica, cujas opções de resposta variavam entre não e sim, medida por um teste  $\chi^2$ . Os resultados mensurados pelo teste Qui-quadrado suportam o argumento de que o gênero influenciou a tomada de decisão  $\chi^2(1, n = 201) = 10,12$ ,  $p < 0,01$ , de modo que os homens foram preferidos para a contratação à candidata mulher ( $n=115$ , 57%), não permitindo a rejeição de H1c.

## Hipóteses Referentes às Características dos Candidatos

O segundo grupo de hipóteses deste estudo sustenta que, em comparação a uma candidata mulher, o candidato homem será mais bem avaliado para um cargo de liderança em termos de competência (H2a) e mais mal avaliado em termos de cordialidade (H2b). Como medida para testar essas hipóteses, realizou-se uma análise de variância multivariada, MANOVA *One-way* entre sujeitos. Resultados desse teste revelam o efeito do gênero dos candidatos,  $F(2,199) = 18,12, p < 0,001$ , Wilks'  $\lambda = 0,86$ .

Em seguida utilizou-se um teste da ANOVA de acompanhamento, cujos resultados indicaram que o gênero do candidato afetou a avaliação dos participantes quanto às duas hipóteses avaliadas nesse bloco: competência percebida,  $F(1,200) = 29,32, p < 0,001$ , e cordialidade percebida,  $F(1,200) = 25,32, p < 0,001$ . Essas evidências suportam a ideia de que os candidatos do sexo feminino foram avaliados como menos competentes ( $M = 4,28, DP = 1,30$ ) do que suas contrapartes do sexo masculino ( $M = 4,92, DP = 1,01$ ). Quanto à cordialidade percebida, os candidatos do sexo feminino foram avaliados como mais cordiais ( $M = 4,67, DP = 1,43$ ) que os candidatos do sexo masculino ( $M = 4,07, DP = 1,39$ ), resultados que não permitem rejeitar a H2a e a H2b.

## Discussão

Nos últimos 12 anos o mundo tem sido cenário de um crescimento da participação feminina em posições de liderança no mercado de trabalho. Entretanto, apesar desse crescimento, ele ainda é pouco representativo em âmbito mundial, e inclusive no Brasil, país que se encontra entre os últimos colocados na pesquisa (Grant Thornton, 2015). Diante desse quadro, torna-se necessário investir em pesquisas que explore esse cenário e proponha alternativas para promover o aumento da diversidade de gênero nas posições de liderança empresariais.

Para explorar essa questão, os resultados das pesquisas anteriores dividem a academia científica, de modo que alguns estudiosos encontram vieses contra as mulheres, enquanto outras pesquisas não os encontraram. Porém, dos estudos que encontraram vieses de gênero, é comum a explicação dessa baixa representatividade em função do conflito trabalho-lar (Navarro-Astor et al., 2017; Lumby & Azaola, 2014). Visando

preencher essa lacuna na literatura, este estudo se apresenta com o objetivo de analisar os efeitos das diferenças de gênero nas decisões de emprego e julgamentos a candidatos a um cargo de liderança hipotético. E seu objetivo específico é analisar se, mesmo eliminando as variáveis de mãe e esposa, esse possível desfavorecimento permaneceria.

Alicerçados pela teoria do papel social e da congruência (Eagly, 1987; Eagly & Karau, 2002), este estudo propôs duas hipóteses gerais, sendo uma referente às decisões de emprego, e a outra referente às características dos candidatos, as quais foram confirmadas durante o período de condução dessa pesquisa.

Esses resultados corroboram com pesquisas anteriores que encontraram vieses de gênero em processo de contratação para níveis de liderança, os quais avaliaram os candidatos hipotéticos homens como mais adequados para o cargo de liderança do que as suas contrapartes femininas (Dipboye et al., 1975; Dipboye et al., 1977; Gerdes, & Garber, 1983; Heil & Martell, 1986), e se contrapõe a outros estudos que não identificaram diferenças de gênero em tais processos (TerHeilman, 1980; Harvie et al., 1998; Bosak & Sczesny, 2011, Kolade & Kehinde, 2013).

Atendendo ao propósito deste estudo, uma vez isoladas as variáveis que são comumente associadas às desvantagens femininas no mercado de trabalho, relacionadas às condições de mãe e esposa, buscou-se identificar se os julgamentos que revelam um desfavorecimento à mulher ainda permaneceria. Os resultados mostraram evidências de que esse desfavorecimento permaneceu, ou seja, foram baseados em um julgamento de natureza subjetiva, por meio de julgamentos estereotipados e discriminatórios com base no papel social do gênero.

Os resultados suportados pelas hipóteses 1 remetem a esse julgamento de cunho preconceituoso e discriminatório para as mulheres em função do cumprimento dos requisitos do cargo, probabilidade de contratação e de promoção. Esta última se apresenta em consonância com evidências anteriores encontradas por Rosen e Jerdee (1974) e Roth et al. (2010), nas quais o potencial de promoção foi maior para os homens do que para as mulheres. No que tange ao cumprimento dos requisitos do cargo, a melhor avaliação do candidato homem em relação à candidata mulher corrobora com os achados de

Schein (2001), com o fenômeno “pensar gerente, pensar homem”.

Por sua vez, os resultados dessa pesquisa também corroboram com a literatura que trata sobre as características pessoais dos candidatos (hipóteses 2) em termos de cordialidade e competência percebida, nas quais os traços de personalidade do gênero masculino são mais associados ao papel de liderança no sentido de assertividade e competência (Schein, 2001; Eagly & Karau, 2002; Dipboye et al., 1977; Rhee & Sigler, 2015).

A propósito, esses resultados também se alinham com a teoria do papel social e a teoria da congruência, bem como fortalece as proposições da teoria do preconceito contra os líderes do sexo feminino proposta por Eagly e Karau (2002). Segundo essa perspectiva, a mulher é julgada como menos qualificada para papéis de liderança do que os homens em função de julgamentos baseados em estereótipos de gênero.

Em termos gerais, este estudo amplia a evidência já existente da existência de efeitos do gênero do candidato em decisões de emprego (Hoobler et al., 2009; Lumby & Azaola, 2014). Alinha-se a estudos anteriores ao mostrar que esse efeito se dá mesmo independente do gênero avaliador e etnia do avaliador (Carvalho et al., 2010; Hoobler et al., 2009). Por fim, pode-se chegar a evidências de que, mesmo controlando essas variáveis, o desfavorecimento contra candidatas mulheres para um cargo de liderança permaneceu. Com base nesses resultados, é possível sugerir, então, que há indícios de decisões baseadas em julgamentos estereotipados e discriminatórios contra as mulheres que se candidatam a posições de Gerência de Vendas.

## Conclusões

Como conclusão final, os resultados apresentam evidências de que o desfavorecimento das candidatas mulheres em relação as suas contrapartes masculinas ainda permanecem frequente, mesmo em situações nas quais as variáveis apontadas como barreira para o avanço das mulheres no mercado de trabalho foram controladas e ambos os candidatos igualmente qualificados. Tais resultados sugerem que a tomada de decisão dos participantes de ambos os sexos ainda é formada por meio de julgamentos pré-concebidos baseados no papel social do estereótipo de gênero. Tal fato conduz a evidências de decisões

pautadas em variáveis que remetem à discriminação de gênero em decisões de contratação e promoção de líderes, evidência esta que pode contribuir para explicar a sub-representação das mulheres em níveis de liderança.

## Limitações, Pesquisas Futuras, Sugestões para a Prática

Este capítulo visa apresentar algumas limitações identificadas e direções para estudos futuros. Por fim, apresenta as implicações teóricas e práticas para as empresas que visam tornar-se mais competitiva por meio da diversidade das equipes de trabalho e, para os teóricos, que busquem se aprofundar sobre os assuntos relacionados à diversidade de gênero nas organizações.

Quanto a limitação da pesquisa, em primeiro lugar, pode-se citar a amostra pesquisada. Estudos anteriores apresentaram limitações em relação à amostra, a qual foi composta por alunos de graduação, sem evidências de experiência profissional na área de gestão e seleção de pessoas (Terborg & Ilgen, 1975; Dipboye et al., 1977; Heilman & Martell, 1986; Harvie et al., 1998; Biernat & Fuegen, 2001; Bosak & Sczesny, 2011).

Para avançar nesse sentido, esta pesquisa optou por alunos do curso de MBA que apresentassem experiência profissional na área de gestão de pessoas e cuja maioria também já tivesse atuado em atividades de seleção de pessoas. Apesar de avanço em relação aos estudos anteriores, ainda se faz necessário conduzir pesquisas com profissionais que atuam ativamente nas tomadas de decisão em processos seletivos nas empresas, o que pode incluir os gestores de área envolvidos nas contratações.

Outra possível limitação passível de ser questionada é o fato de a amostra ser, em sua maioria, composta por avaliadores do sexo feminino 69,8% (n=141), fato esse que poderia enviesar os resultados. Os resultados das análises preliminares desta pesquisa, que avaliaram a influência do gênero dos participantes, não mostraram sua influência nas variáveis mensuradas. Porém, vale ressaltar a existência de estudos que não identificaram preferências baseadas no gênero do participante (Davison & Burke, 2000; Bosak & Sczesny, 2011), enquanto outros identificaram essa preferência (Biernat & Fuegen, 2001). Ainda assim, sugere-se em estudos

futuros utilizar-se uma amostra neutra e equilibrada em relação ao gênero dos participantes.

Segundo, optou-se por uma função cujas atribuições fossem neutras em termos de gênero. Esta pesquisa escolheu pela função de gerente de vendas com base na neutralidade das atividades e fundamentada em estudos anteriores que utilizaram a mesma função (Dipboye et al., 1975; Dipboye et al., 1977; Harvie et al., 1998). Entretanto, é importante ressaltar a diversidade dos países onde as pesquisas anteriores foram conduzidas e a influência dos aspectos idiossincráticos de cada cultura para atribuições dessa função. Sendo assim, não é possível afirmar que a função de gerente de vendas seja totalmente neutra em termos de gênero. Sugere-se, para pesquisas futuras, promover outras formas de avaliação para identificar o grau de neutralidade do cargo em questão em termos de gênero.

Terceiro, o local em que a pesquisa foi realizada pode interferir nos resultados obtidos. O fato de o Brasil, país em que foi realizado o experimento, estar entre os últimos colocados em termos de representatividade feminina em cargos de liderança, com apenas 15% de posições de gestão ocupadas por mulheres (Grant Thornton, 2015), pode ter influenciado o resultado encontrado. Resultados estes que possivelmente podem diferir dos de outros países, tais como a Rússia que se encontra em primeiro lugar na pesquisa em termos de representatividade feminina em cargos de liderança, com 40% de posições de gestão ocupadas por mulheres (Grant Thornton, 2015). Em virtude disso, sugere-se a replicação deste estudo em outros países para melhor compreender de que

forma variáveis culturais de nível nacional podem afetar os resultados.

Os resultados obtidos neste estudo e as sugestões apresentadas neste capítulo apontam direções para estudos futuros que visem explorar a diversidade de gênero nas organizações e propor alternativas às empresas para eliminar as possíveis barreiras que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho para alcançar posições de liderança. Como implicação prática, este estudo permite conscientizar as empresas de que essas preconceções estereotipadas na tomada de decisão em processos seletivos, suportada neste estudo e fundamentada pela teoria do papel social e da congruência, ainda permanecem enraizadas nesta sociedade.

Os resultados obtidos apresentam uma possível falha no processo de tomada de decisão para contratação e promoção de líderes, fato este que impede as empresas de investirem em profissionais com base na meritocracia e deem lugar às decisões pautadas em julgamentos enviesados e discriminatórios. Essa situação pode limitar as habilidades de criatividade e inovação e pode reduzir a qualidade nas tomadas de decisão, principalmente perante empresas concorrentes que investem e apoiam a diversidade (Kakabadse et al., 2015).

Sendo assim, sugerimos que organizações reforcem o rigor de seus processos seletivos, de forma a torná-los menos sujeitos a vieses. Uma avaliação cega por pares em processos de seleção poderia ajudar a diminuir tais vieses.

## Referências

Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423.

Biernat, M., & Fiegen, K. (2001). Shifting standards and the evaluation of competence: Complexity in gender-based judgment and decision making. *Journal of Social Issues*, 57(4), 707-724.

Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Gender bias in leader selection? Evidence from a hiring simulation study. *Sex Roles*, 65(3-4), 234-242.

Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, Maternidade,

Amores E Preconceitos. *RAE-eletrônica*, São Paulo, 9(1), 1.

De Klerk, S., & Verreynne, M. L. (2017). The networking practices of women managers in an emerging economy setting: negotiating institutional and social barriers. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 477-501.

Doubell, M., & Struwig, M. (2014). Perceptions of factors influencing the career success of professional and business women in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(5), 531-543.

Dipboye, R. L., Fromkin, H. L., & Wiback, K. (1975). Relative importance of applicant sex, attractiveness, and scholastic standing in evaluation

of job applicant resumes. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 39.

Dipboye, R. L., Arvey, R. D., & Terpstra, D. E. (1977). Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of resume evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 62(3), 288.

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Psychology Press.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.

Elsesser, K. M., & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64(12), 1555-1578.

Gerdes, E. P., & Garber, D. M. (1983). Sex bias in hiring: Effects of job demands and applicant competence. *Sex Roles*, 9(3), 307-319.

Grant Thornton International Business Report. (2015). *Women in business: the path to leadership*. Recuperado em 12 abril, 2015, de <http://www.granthornton.global/insights/articles/women-in-business-2015/>.

Harvie, K., Marshall-Mcaskey, J., & Johnston, L. (1998). Gender-Based Biases in Occupational Hiring Decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(18), 1698-1711.

Heilman, M. E. (1980). The impact of situational factors on personnel decisions concerning women: Varying the sex composition of the applicant pool. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(3), 386-395.

Heilman, M. E., & Martell, R. F. (1986). Exposure to successful women: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(3), 376-390.

Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' Perceptions of Family-work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939-957.

Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations: An organizational development perspective. *Journal of Management*, 40(3), 703-730.

Hosoda, M., Nguyen, L. T., & Stone-Romero, E. F. (2012). The effect of Hispanic accents on employment decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(4), 347-364.

Ethos (2015). *Pesquisa mostra que Brasil é líder em empreendedorismo feminino*. Recuperado em 04 setembro, 2015, de [http://www3.ethos.org.br/cedoc/ethos-diversidade\\_pesquisa-mostra-que-brasil-e-lider-em-empreendedorismo-feminino/#.VriO5\\_krLIU](http://www3.ethos.org.br/cedoc/ethos-diversidade_pesquisa-mostra-que-brasil-e-lider-em-empreendedorismo-feminino/#.VriO5_krLIU).

Kakabadse, N. K., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabadse, A. P., & Özbilgin, M. F. (2015). Gender diversity and board performance: women's experiences and perspectives. *Human Resource Management*, 54(2), 265-281.

Kolade, O. J., & Kehinde, O. (2013). Glass ceiling and women career advancement: Evidence from Nigerian construction industry. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(1), 77-97.

Lage, F.C.A.F. (2013). *O sotaque estadunidense representa uma vantagem em decisões de emprego no Brasil?*. Dissertação (Mestrado) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Espírito Santo.

Lathabhavan, R., & Balasubramanian, S. A. (2017). Glass ceiling and women employees in Asian organizations: A tri-decadal review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 232-246.

Lumby, J., & Azaola, M. C. (2014). Women principals in South Africa: Gender, mothering and leadership. *British Educational Research Journal*, 40(1), 30-44.

Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777.

Lyngsie, J., & Foss, N. J. (2017). The more, the merrier? Women in top-management teams and

entrepreneurship in established firms. *Strategic Management Journal*, 38(3), 487-505.

Navarro-Astor, E., Román-Onsalo, M., & Infante-Perea, M. (2017). Women's career development in the construction industry across 15 years: main barriers. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(2), 199-221.

Ng, E. S., & Sears, G. J. (2017). The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 133-151.

Olian, J. D., Schwab, D. P., & Haberfeld, Y. (1988). The impact of applicant gender compared to qualifications on hiring recommendations: A meta-analysis of experimental studies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41(2), 180-195.

ONU Mulheres. Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social. *ONU Mulheres, Ministérios, Governo*. [s.l: s.n.].

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The preference to work for a man or a woman: A matter of sex and gender?. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 28-37.

Quereshi, M. Y., & Kay, J. P. (1986). Physical attractiveness, age, and sex as determinants of reactions to resumes. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 14(1), 103-112.

Rhee, K. S., & Sigler, T. H. (2015). Untangling the relationship between gender and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 30(2), 109-134.

Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974). Influence of sex role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 9.

Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38(2), 719-739.

Saleem, S., Rafiq, A., & Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 297-313.

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.

Terborg, J. R., & Ilgen, D. R. (1975). A theoretical approach to sex discrimination in traditionally masculine occupations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(3), 352-376.

## APÊNDICE 1 – INTRODUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### Instruções para Pesquisa

Imagine que você é o diretor(a) de uma empresa comercial e responsável pela contratação de um Gerente(a) de Vendas. Você terá acesso ao currículo (fictício) do candidato, descrição do cargo e do formulário de avaliação.

Primeiro, será necessário ler atentamente a descrição do cargo, e, depois, analisar se o currículo do candidato fictício atende aos requisitos técnicos e comportamentais para a função de Gerente(a) de vendas. Após ter completado essa etapa, você será solicitado a responder às perguntas do formulário de avaliação do candidato.

Para fins de análise do currículo, ressalta-se que o local de residência do candidato não influenciará os resultados da escolha, nem afetará as atividades a serem desenvolvidas pelo mesmo na função em questão.

O tempo de duração será em torno de 20 minutos.

## APÊNDICE 2 – DESCRIÇÃO DO CARGO

**CARGO: Gerente(a) de Vendas**

**ÁREA: Vendas**

### Descrição Sumária

Planejar e coordenar a execução dos planos de vendas externas, visando assegurar o cumprimento das metas estabelecidas em termos de "mix" de produtos, atendimento de clientes, participação de mercado e lucratividade

### Responsabilidade

- Participar do processo de elaboração do plano anual de vendas, propondo metas, estratégias, táticas e ações específicas para o cumprimento dos objetivos estabelecidos;
- Visitar os principais clientes, acompanhando os supervisores, consultores e promotores de vendas, visando o fechamento de novos negócios e ampliação e consolidação do relacionamento;
- Manter e distribuir material técnico de apoio aos supervisores, consultores e promotores de vendas, visando à capacitação e o desenvolvimento da equipe e coordenar a manutenção do cadastro de consultores, promotores de vendas e clientes;
- Acompanhar e otimizar reuniões com as equipes;
- Se desenvolver através dos treinamentos da empresa;

### Autoridade

- Mensurar quantitativamente a performance da equipe e identificar os piores ou melhores;

- Realizar planos de desenvolvimento para colaboradores com piores performances;
- Recrutar e contratar assertivamente os profissionais de vendas, visando o cumprimento das metas estabelecidas, observando os critérios definidos pela empresa;
- Identificar as necessidades atuais dos clientes e o comportamento da concorrência, e elaborar planos para consecução dos objetivos;

### **Educação e Requisitos**

- Necessário: Superior completo na área de administração e negócios; e disponibilidade para viagens interestaduais.

### **Habilidade**

- Assertividade;
- Atenção e concentração;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Flexibilidade;
- Liderança;
- Planejamento e capacidade de análise.
- Relacionamento interpessoal;
- Tomada de decisão;

### **EXPERIÊNCIA**

- Dois anos como supervisor(a) ou gerente(a) de vendas.

## **APÊNDICE 3 – CURRÍCULOS FICTÍCIOS DOS CANDIDATOS**

### **Fernando da Silva Souza**

45 anos, residente e natural de São Paulo capital

Telefone residencial: (11) 3721-\*\*\*\*

Telefone celular: (11) 99851-\*\*\*\*

Email: [fernando.silva@gmail.com](mailto:fernando.silva@gmail.com)

Possuo carro próprio e CNH AB

### **Resumo do Currículo**

Sou um profissional que atua há 20 anos na área de vendas no ramo do varejo, no qual 10 anos foram com liderança de equipes. Formado em Administração de empresas com especialização em gerenciamento estratégico de vendas, habilidade em sistemas CRM (*Customer Relationship Management*), Administração por objetivos e o pacote office. Os princípios que norteiam meu trabalho são baseados na determinação; vontade incessante de superar os resultados e liderança de pessoas. Possuo total disponibilidade para viagens e mudanças, pois sou solteiro e sem filhos.



### **Formação Acadêmica**

Graduação em Administração de Empresas, formado em 2002.

MBA em Gestão Estratégica de Vendas, formado em 2011.

### **Experiência Profissional**

#### EMPRESA A S/A – 02/02/1996 a atual

- Gerente de Vendas - 02/02/2006 a atual

Desenvolvimento de estratégias comerciais, prospecção e desenvolvimento de grandes clientes, atendimento de grandes contas e acompanhamento da força de vendas. Ativa participação na gestão das equipes de vendas, quanto aos processos de recrutamento e seleção, treinamentos, reuniões semanais e mensais, planejamento, metas, ajustes, dentre outros relacionados.

- Consultor de Vendas (Grandes contas) 05/01/1996 a 01/02/2006

Gestão de vendas e merchandising de uma empresa varejista de grande porte que possui 20 unidades na região sudeste do Brasil. Responsável por toda relação comercial e pelo setor de vendas mais representativo da companhia.

#### EMPRESA B DISTRIBUIÇÃO LTDA – 01/10/1991 a 20/08/1995

- Vendedor externo

Visitas aos clientes do ramo varejista e prospecção de novos clientes. Atuei nas iniciativas planejamento de vendas, etapas das visitas (desde a verificação das necessidades até o fechamento das vendas) e participação nos projetos de treinamento e desenvolvimento da companhia.

### **Fernanda da Silva Souza**

45 anos, residente e natural de São Paulo capital

Telefone residencial: (11) 3721-\*\*\*\*

Telefone celular: (11) 99851-\*\*\*\*

Email: [fernanda.silva@gmail.com](mailto:fernanda.silva@gmail.com)

Possuo carro próprio e CNH AB

### **Resumo do Currículo**

Sou uma profissional que atua há 20 anos na área de vendas no ramo do varejo, no qual 10 anos foram com liderança de equipes. Formada em Administração de empresas com especialização em gerenciamento estratégico de vendas, habilidade em sistemas CRM (*Customer Relationship Management*), Administração por objetivos e o pacote office. Os princípios que norteiam meu trabalho são baseados na determinação; vontade incessante de superar os resultados e liderança de pessoas. Possuo total disponibilidade para viagens e mudanças, pois sou solteira e sem filhos.

## Formação Acadêmica

Graduação em Administração de Empresas, formada em 2002.

MBA em Gestão Estratégica de Vendas, formada em 2011.

## Experiência Profissional

### EMPRESA A S/A – 02/02/1996 a atual

- Gerenta de Vendas - 02/02/2006 a atual

Desenvolvimento de estratégias comerciais, prospecção e desenvolvimento de grandes clientes, atendimento de grandes contas e acompanhamento da força de vendas. Ativa participação na gestão das equipes de vendas, quanto aos processos de recrutamento e seleção, treinamentos, reuniões semanais e mensais, planejamento, metas, ajustes, dentre outros relacionados.

- Consultora de Vendas (Grandes contas) 05/01/1996 a 01/02/2006

Gestão de vendas e merchandising de uma empresa varejista de grande porte que possui 20 unidades na região sudeste do Brasil. Responsável por toda relação comercial e pelo setor de vendas mais representativo da companhia.

### EMPRESA B DISTRIBUIÇÃO LTDA – 01/10/1991 a 20/08/1995

- Vendedora externa

Visitas aos clientes do ramo varejista e prospecção de novos clientes. Atuei nas iniciativas planejamento de vendas, etapas das visitas (desde a verificação das necessidades até o fechamento das vendas) e participação nos projetos de treinamento e desenvolvimento da companhia.

## APÊNDICE 4 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO CANDIDATO

### Cumprimento dos requisitos do cargo

1. Eu acho que ele (a) é adequado para o cargo.

Discordo fortemente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo fortemente

2. Eu acho que ele (a) possui o conhecimento e as habilidades necessárias para desempenhar o cargo.

Discordo fortemente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo fortemente

3. Eu acredito que ele (a) é qualificado para o cargo:

Discordo fortemente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo fortemente

### Probabilidade de recebimento de promoção

4. O potencial de que ele (a) seja promovido nos próximos cinco anos é:

Muito baixo    1   2   3   4   5   6   7    Muito alto

5. A probabilidade de ele (a) se mover para uma posição de nível diretivo é:

Muito baixo 1 2 3 4 5 6 7 Muito alta

### Probabilidade de contratação

6. Você o (a) contrataria para o cargo? \_\_\_\_ Não \_\_\_\_ Sim

### Competência Percebida

1. Educado (a) 1 2 3 4 5 6 7 Não educado (a)
2. “De classe” 1 2 3 4 5 6 7 “Sem classe”
3. Inteligente 1 2 3 4 5 6 7 Não inteligente
4. Administrativo 1 2 3 4 5 6 7 Operacional
5. Em vantagem 1 2 3 4 5 6 7 Em desvantagem
6. Confiante 1 2 3 4 5 6 7 Não confiante
7. Competente 1 2 3 4 5 6 7 Incompetente

### Cordialidade Percebida

1. Amável 1 2 3 4 5 6 7 Não amável
2. Cordial 1 2 3 4 5 6 7 Frio
3. Amigável 1 2 3 4 5 6 7 Não amigável
4. Simpático (a) 1 2 3 4 5 6 7 Antipático (a)
5. Agradável 1 2 3 4 5 6 7 Desagradável
6. Atencioso (a) 1 2 3 4 5 6 7 Não atencioso (a)
7. Honesto (a) 1 2 3 4 5 6 7 Desonesto (a)

### Verificação da manipulação do gênero do candidato

1. Qual era o gênero da pessoa a quem o currículo que você leu se referia?

Tenho certeza de que era masculino 1 2 3 4 5 6 7 Tenho certeza de que era feminino

### Caracterização do participante

Qual o seu gênero? \_\_\_\_Feminino \_\_\_\_Masculino

Qual a sua idade (por extenso)? \_\_\_\_\_

Qual a sua raça/etnia? \_\_ Branco \_\_ Pardo \_\_ Negro \_\_ Asiático \_\_ Indígena \_\_ Outro

Você está empregado? \_\_\_\_Sim \_\_\_\_Não

Você já trabalhou na área de Gestão de Pessoas? \_\_\_\_Sim \_\_\_\_Não

Você já atuou em atividades de Seleção de Pessoas? \_\_\_\_Sim \_\_\_\_Não