

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

MARY CORREIA MOREIRA KALUME

SÍNDROME DA ABELHA RAINHA?

**Uma Comparação das Expectativas Mútuas Relativas ao Avanço de
Carreira entre Mulheres Seniores e Júniores**

**VITÓRIA-ES
2020**

MARY CORREIA MOREIRA KALUME

SÍNDROME DA ABELHA RAINHA?

**Uma Comparação das Expectativas Mútuas Relativas ao Avanço de
Carreira entre Mulheres Seniores e Júniores**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Profa. Dra. Rozélia Laurett

**VITÓRIA-ES
2020**

MARY CORREIA MOREIRA KALUME

SÍNDROME DA ABELHA RAINHA?
Uma Comparação das Expectativas Mútuas Relativas ao Avanço de
Carreira entre Mulheres Seniores e Júniores

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 21 de dezembro de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa Dra. ROZÉLIA LAURETT
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. NELSON OLIVEIRA STEFANELLI
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa Dra. SILVELI CRISTO DE ANDRADE
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

À Deus e à minha família, em especial ao meu marido Benjamin, e às minhas filhas Mariana e Fernanda, ao meu genro Gabriel, que sempre me deram apoio durante todo o período do mestrado, incentivando, compreendendo e estimulando a minha caminhada para que eu chegasse ao final do curso.

Aos colegas mestrandos da Turma 20182MADMTE, de Teresina/PI, pela amizade, pelas experiências compartilhadas, dúvidas, angústias, dificuldades, e em particular ao amigo Paulo Sérgio Castelo Branco Carvalho Neves, pelo apoio incondicional nas minhas dificuldades, e por fim, principalmente pelo sucesso alcançado por todos nós.

À minha sobrinha Brenda Moreira, pelas ajudas e apoio nas traduções dos artigos, aos meus colegas de trabalho do Sebrae/PI – Regional de Floriano, que me deram total apoio por ocasião das minhas ausências e contribuíram para que nada pudesse afetar meus estudos e minhas obrigações no trabalho.

Aos amigos que acompanharam a minha caminhada, pelo incentivo, pela torcida, e por compreenderem que as minhas ausências frequentes nestes últimos meses eram por um objetivo maior.

Não posso deixar de agradecer, ao Professor Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo, e a Professora Dra. Rozelia Laurett, pelas orientações, contribuições, pelo tempo dedicado ao meu aprendizado, pela paciência, pela determinação em mostrar o certo, para que eu pudesse obter o máximo de conhecimento e ampliasse os meus horizontes enxergando a ciência com novos olhares, além de conseguir atingir o meu objetivo maior, a titulação de mestre.

RESUMO

O aumento da inserção de mulheres no mercado de trabalho tem sido cada vez mais evidente. Entretanto, as mesmas têm enfrentado barreiras para ascenderem profissionalmente. Estudos apontam que estas barreiras podem advir da falta de interesse dos homens seniores, outras pesquisas reforçam que as próprias mulheres tendem a ser uma barreira para o avanço da carreira feminina. Assim, o objetivo deste estudo foi comparar as expectativas que mulheres seniores e juniores possuem umas das outras no que se refere: (I) ao comportamento de assistência a ser adotado por mulheres seniores; (II) ao engajamento de mulheres juniores em suas próprias carreiras; e (III) as motivações de mulheres seniores para ajudar mulheres juniores a progredirem na carreira. O método de pesquisa utilizado foi de natureza quantitativa, descritiva e com coleta de dados primários. A amostra foi composta por 462 mulheres inseridas no mercado de trabalho em empresas de diferentes setores, sendo 287 mulheres seniores e 175 mulheres juniores. Para a análise dos dados, utilizou-se o Teste t e MANOVA. Os resultados apontaram que em relação ao comportamento de assistência, as mulheres juniores avaliaram que as mulheres seniores as ajudam menos do que poderiam ajudar. Com relação ao engajamento com a carreira, as mulheres seniores consideram que as mulheres juniores deveriam se empenhar mais neste processo. Já em relação as motivações de ajuda (via, autopromoção, pelo benefício a outros e satisfação intrínseca), percebeu-se que as mulheres seniores se consideram com níveis mais baixos de autopromoção, e níveis mais altos de motivação pelo benefício a outros e satisfação intrínseca do que as mulheres juniores as consideram. Este estudo contribui ao apontar que o desenvolvimento de carreira das mulheres, não deve ser investigada somente a partir da questão de gênero, mas também sob a ótica das relações de poder.

Palavras-chave: Carreira; Mulheres; Gênero; Síndrome da Abelha Rainha; Desenvolvimento de Carreira.

ABSTRACT

The increase in the insertion of women in the labor market has been increasingly evident. However, they have faced barriers to rise professionally. Studies point out that these barriers may arise from the lack of interest of senior men, other research reinforces that women themselves tend to be a barrier to the advancement of the female career. Thus, the objective of this study was to compare the expectations that senior and junior women have of each other with regard to: (I) the assistance behavior to be adopted by senior women; (II) the engagement of junior women in their own careers; and (III) the motivations of senior women to help junior women progress careers. The research method used was quantitative, descriptive and primary data collection. The sample of the research was constituted by 462 women inserted in the labor market and work in companies from different sectors, 287 senior women and 175 junior women. For data analysis, the t-test and MANOVA were used. The results showed that in relation to assistance behavior, junior women assessed that senior women help them less than they could help. With regard to career engagement, senior women consider that junior women should be more involved in this process. Regarding the motivations for help (via, self-promotion, for the benefit of others and intrinsic satisfaction), it was noticed that senior women consider themselves with lower levels of self-promotion, and higher levels of motivation for the benefit of others and intrinsic satisfaction than junior women consider them. This study contributes by pointing out that women's career development should not be investigated based only on the gender issue, but also from the perspective of power relations.

Keywords: Career; Women; Gender; Queen Bee Syndrome; Career Development.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	7
1 INTRODUÇÃO.....	7
Capítulo 2.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE MULHERES E A SÍNDROME DA ABELHA RAINHA	10
2.2 COMPORTAMENTOS DE ASSISTÊNCIA À CARREIRA.....	13
2.3 COMPORTAMENTOS DE PROGRESSÃO DA CARREIRA	14
2.4 MOTIVAÇÕES DAS MULHERES SENIORES.....	15
Capítulo 3.....	18
3 METODOLOGIA.....	17
Capítulo 4.....	24
4 RESULTADOS	22
4.1 TESTES DAS HIPÓTESES	22
4.1.1 Hipóteses relativas a comportamentos de assistência à carreira.....	22
4.1.2 Hipóteses relativas a comportamentos de progressão da carreira.....	23
4.1.3 Hipóteses relativas à motivação das mulheres seniores	24
Capítulo 5.....	27
5 DISCUSSÃO.....	25
Capítulo 6.....	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS/QUESTIONÁRIO	36

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho está presente na literatura sobre desenvolvimento de carreira (Hoobler, Lemmon, & Wayne, 2014; Gangai & Agrawal, 2019). No entanto, apesar do crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho, ainda se nota uma sub-representatividade de mulheres em posições hierárquicas superiores (Mazei, Mertes, & Hüffmeier, 2020). Essa dificuldade encontrada por mulheres para a ascensão na carreira é frequentemente atribuída a barreiras estruturais que homens em fases iniciais de carreira não vivenciam com a mesma intensidade (Francis, 2017). Tais barreiras frequentemente são apontadas como um reflexo de uma falta de interesse de homens seniores em oferecerem oportunidades igualitárias de crescimento profissional às mulheres (Mansfield, Lave, McSweeney, Bonds, Cookburn, & Domosh, 2019).

Diante disso, pesquisadores têm buscado oferecer uma compreensão a respeito dos fatores que inibem o avanço na carreira feminina, dentre eles: a criação de uma narrativa que tende a associar liderança a atributos masculinos (Burton & Weiner, 2016), limite de apoio para a conciliação do trabalho e maternidade (Bowles, Thomason, & Bear, 2019), assédio moral (Pololi, Brennan, Civian, Shea, Brennan-Wydra, & Evans, 2020) e sexual (Jagsi, Griffith, Jones, Perumalswami, Ubel, & Stewart, 2016).

No entanto, outros estudos têm adotado a teoria da abelha rainha (Staines, Tavis, & Jayaratne, 1974) para discutir os efeitos dos comportamentos de mulheres entre si como fonte de criação de barreiras para o avanço de carreira feminina (Derks,

Van Laar, & Ellemers, 2016; Sterk, Meeussen, & Van Laar, 2018). Segundo essa teoria, algumas mulheres que lograram alcançar posições mais elevadas na carreira adotam um comportamento de criação de dificuldades para que outras consigam os mesmos resultados (Derks et al., 2016). Essas profissionais tendem a gozar de uma posição privilegiada em relação a outras mulheres (Derks, Ellemers, Van Laar, & De Groot, 2011) e sua ascensão poderia ser usada como justificativa organizacional para silenciar mulheres que reclamassem da falta de oportunidade de crescimento profissional (Cho, You, Kim, Han, Kim, & Yoon, 2018).

Apesar das contribuições desses estudos, nota-se a existência de lacunas de pesquisa. Primeiro, é preciso compreender melhor as barreiras ao avanço de carreira feminina, não apenas como uma estrutura originada no comportamento masculino, mas também feminino (Derks et al., 2016). Segundo, faz-se necessário realizar estudos que não avaliam apenas as perspectivas de mulheres juniores a respeito da existência da falta de oportunidades para o avanço de suas carreiras, mas também estabelecer um parâmetro de comparação com as expectativas de mulheres seniores e juniores (O'Neil, Brooks, & Hopkins, 2018). Dado que, a teoria da abelha rainha se baseia em uma díade relacional entre mulheres juniores e seniores (Sterk, Meeussen, & Van Laar, 2018; Abalkail, 2020). Assim, realizar pesquisas somente a partir da perspectiva de um desses grupos (juniores ou seniores) tende a não abranger o fenômeno da teoria da abelha rainha por completo (Korabik & Abbondanza, 2004; O'Neil et al., 2018).

Para preencher tais lacunas, este estudo teve como objetivo comparar as expectativas que mulheres seniores e juniores possuem umas das outras no que se refere: (I) ao comportamento de assistência a ser adotado por mulheres seniores; (II) ao engajamento de mulheres juniores em suas próprias carreiras e; (III) às motivações

de mulheres seniores para ajudar mulheres juniores a progredirem na carreira. Argumenta-se que, ainda que hajam evidências de que mulheres em posições juniores de carreira não recebam o devido suporte de homens no tocante ao avanço de sua carreira, a falta de atendimento das expectativas dessas mulheres não se deve exclusivamente a uma questão de gênero, mas também existem expectativas não atendidas em termos de suporte vindos de mulheres seniores. Assim, propõe-se que a falta de apoio para ascensão da carreira, não está ligado somente a questão do gênero, mas também a posição de poder que indivíduos têm sobre outros grupos sociais.

Este estudo contribui para a literatura sobre progressão na carreira feminina ao avançar as pesquisas sobre as relações diádicas mulher-mulher. Assim, possibilita-se um melhor entendimento a respeito dos impactos das ações e interpretações de mulheres em posições de alto nível hierárquico na carreira das que iniciam suas jornadas profissionais e, por consequência, no fenômeno da equidade de gênero em carreiras (Powell & Butterfield, 2015). Ao avaliar as percepções das relações de mulheres para mulheres, o estudo apresentou ideias que podem levar as mulheres a um aprimoramento de tais relações, e ainda fornecer para as empresas informações sobre a necessidade de prover políticas e programas facilitadores do avanço da carreira feminina, independentemente da posição hierárquica ou gênero.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE MULHERES E A SÍNDROME DA ABELHA RAINHA

Segundo Jogulu e Vijayasingham (2015), ainda são poucos os estudos que se dedicam a pesquisar as relações de trabalho entre mulheres. Tais estudos enquadram-se em dois temas centrais: os que se debruçam sobre sororidade/solidariedade entre mulheres e os que se fundamentam na noção da existência de uma síndrome da abelha rainha. Enquanto, a primeira corrente de estudos se dedica a explorar como mulheres se apoiam mutuamente para romper barreiras a seu crescimento de carreira (Korabik & Abbondanza, 2004; Mavin, 2008; Pruchniewska, 2019), a segunda trata das barreiras criadas pelas próprias mulheres e que impedem o progresso de carreira de outras mulheres (Staines et al., 1974; Derks et al., 2016)

Na corrente de estudos sobre sororidade/solidariedade, há o pressuposto de que mulheres se apoiam mutuamente em avanços de carreira em decorrência de uma identificação em razão do gênero (Korabik & Abbondanza, 2004). Assim, mulheres seniores apoiariam mulheres juniores e colaborariam para estas crescerem profissionalmente (Mavin, 2008). Por exemplo, por meio da criação de grupos de suporte profissional e desenvolvimento de carreira (Pruchniewska, 2019). Assim, as mulheres que possuem uma motivação pró-social e uma identidade associada a causas feministas procuram reduzir as desvantagens históricas que enfrentam por meio de apoio mútuo, frequentemente apontado como existente entre homens (Korabik & Abbondanza, 2004). Este fenômeno seria ainda mais relevante, se tal

comportamento partisse de mulheres seniores, dado que estas já superaram determinadas barreiras à ascendência profissional (O'Neil et al., 2018).

Desta maneira, ainda na corrente teórica de sororidade/solidariedade, Sealy (2010) identificou que mulheres acreditam que outras deveriam fornecer apoio mútuo para superar barreiras para o avanço de suas carreiras. Já Duguid (2011) reforçou que indivíduos tendem a apoiar o avanço profissional de outros indivíduos com os quais se identificam, e tal fenômeno também se aplica as mulheres. Isso está fundamentado na abordagem teórica da similaridade-atração (Moreno & Flowerday, 2006; Wells & Aicher, 2013). Por fim, Rindfleish (2000) identificou que a maior parte das mulheres que compuseram o seu estudo, acreditam que as mulheres estão predispostas a apoiar umas às outras no processo de ascensão de carreira a fim de corrigir injustiças sociais.

Entretanto, essa não é a única lente para a análise de como mulheres lidam umas com as outras em termos de comportamentos para o progresso profissional (Mavin, 2008). Desde a recente ascensão feminina no mercado de trabalho, muitos pesquisadores têm partido do pressuposto de que comportamentos os quais atrapalham as mulheres alcançarem posições superiores e melhores remunerações são adotados por homens (Duguid, 2011; Ramos & Felix, 2019). No entanto, alguns pesquisadores têm contestado essa tese ao dizerem que mulheres as quais obtêm sucesso em ambientes dominados por homens também podem ter um papel fundamental nesse processo discriminatório (Derks et al., 2016). Ainda que hajam evidências de comportamentos de suporte de mulheres para mulheres no desenvolvimento de carreiras, alguns estudos têm mostrado que mulheres em posições de poder frequentemente se opõem à ascendência de suas subordinadas

(O'Neil et al., 2018; Sarwar & Imran, 2019). Trata-se de um fenômeno teorizado como a “síndrome da abelha rainha” (Staines et al., 1974).

As evidências indicam que mulheres tendem a ser mais críticas do que homens em relação ao grau de comprometimento, assertividade e capacidade de liderança de outras mulheres (Mavin, 2008; Derks et al., 2016). Estas mulheres, por terem enfrentado resistência e empregado elevado esforço para galgar as posições que alcançaram, tenderiam a ver outras como pessoas que se vitimizam diante das barreiras para o crescimento profissional feminino (Ellemers, Van Den Heuvel, De Gilder, Maass, & Bonvini, 2004). Outro fator que pode levar a esse comportamento é o receio de ser estigmatizada por homens como uma profissional que não adota adequadamente princípios de meritocracia e que busca favorecer o subgrupo das mulheres (Staines et al., 1974).

De forma geral, o viés de gênero expresso por mulheres provê uma legitimização por parte de mulheres para a posição de desvantagem que elas próprias vivenciam em suas carreiras (O'Neil et al., 2018). Ao se tornarem “abelhas rainhas”, mulheres bem-sucedidas estariam obstruindo o progresso da carreira das que ainda não o fizeram (Staines et al., 1974). Por outro lado, há estudos que contestam o fenômeno da Síndrome da Abelha Rainha ao apontarem dois vieses de julgamento que se fariam presentes nesta análise (Derks et al., 2011; Cooper, 1997; Cowan, Neighbors, DeLaMoreaux, & Behnke, 1998). Primeiro, as expectativas para a adoção de comportamentos de ajuda a mulheres são maiores em relação a mulheres bem-sucedidas do que para homens bem-sucedidos (Derks et al., 2011). Segundo, mulheres que buscam competir por posições superiores na hierarquia organizacional são vistas como mais hostis e arrogantes do que homens com o mesmo objetivo (Cooper, 1997; Cowan et al., 1998). Assim, conforme esses argumentos, a

constatação da existência de comportamentos de apoio insuficientes por parte de mulheres seniores para mulheres juniores também seria encontrada em homens seniores, o que tornaria o fenômeno humano, e não de gênero (Derks et al., 2011).

Neste trabalho, delineou-se o interesse por estudar as expectativas e comportamentos mútuos de mulheres seniores e juniores. Mais especificamente, enfatizaram-se os conceitos de comportamento de assistência à carreira, comportamento de progressão de carreira e motivações nas relações entre mulheres, os quais são detalhados a seguir.

2.2 COMPORTAMENTOS DE ASSISTÊNCIA À CARREIRA

Nas últimas três décadas, estudos vem analisando o papel da mentoria e outros comportamentos de assistência à carreira na trajetória profissional de indivíduos (Orpen, 1995; Richard, Taylor, Barnett, & Nesbit, 2002; Diller & Kenneth, 2020). No que se refere a questões específicas de gênero, os achados têm sugerido que mulheres tendem a preferir ser apoiadas por homens do que por mulheres (Bevelander & Page, 2011), pois interpretam que mulheres seniores oferecem um apoio insatisfatório (O'Neil et al., 2018) e que as redes de contato de mentores homens tendem a ser mais úteis que as de mentoras (Chow & Ng, 2007). Além disso, há evidências de que o processo de orientação e assistência à carreira conduzida por homens tende a ser avaliado pelas mulheres como mais satisfatório do que o que é feito por mentoras (Ramaswami, Dreher, Bretz, & Wiethoff, 2010).

Uma possível explicação para essa resistência comumente encontrada por mulheres no que concerne ao apoio recebido por mulheres seniores seria uma desconfiança de que, motivadas por um intento de dificultar a ascendência de mulheres mais jovens, as mais experientes não se dedicariam tanto no processo de

mentará-las (Mavin, 2008; Derks et al., 2016). Contrariamente, há evidências de que, fundamentadas em um viés de posição, mulheres seniores não se enxerguem desta mesma forma e se vejam como mais contributivas do que as mulheres juniores as veem (O'Neil et al., 2018). Assim, sugere-se que:

H1: Os julgamentos das mulheres juniores a respeito do grau em que mulheres seniores se envolvem em comportamentos de assistência à carreira são significativamente inferiores aos julgamentos das mulheres juniores acerca do grau em que mulheres seniores deveriam se envolver em comportamentos de assistência à carreira.

H2: Mulheres seniores julgam-se com níveis mais altos em relação ao grau em que adotam comportamentos de assistência à carreira a mulheres juniores do que as mulheres juniores julgam mulheres seniores.

2.3 COMPORTAMENTOS DE PROGRESSÃO DA CARREIRA

Além de focar no apoio de mulheres seniores a mulheres juniores, a literatura sobre carreiras também se dedica a explorar a adoção de comportamentos de progressão da carreira por profissionais juniores (O'Neil et al., 2018). Tendo influência da psicologia positiva, a ideia de que cabe ao indivíduo adotar comportamentos responsáveis e proativos que os conduzam à construção de uma carreira satisfatória ganhou ampla adesão (Chen, 2006). Assim, essa literatura posiciona o indivíduo como ativo no processo da construção da realidade que o cerca e destaca a proatividade como um elemento essencial nesse processo (Felix, Mello & Von Borell, 2018).

Especificamente na dimensão do gênero, resultados de pesquisas anteriores têm indicado uma percepção por parte de mulheres seniores de que mulheres em

fases iniciais de carreira não se engajariam de forma tão intensa quanto deveriam para que alcançassem o avanço de carreira esperado (Derks et al., 2011; O'Neil et al., 2018). Além disso, há indícios de que mulheres seniores interpretam que as mulheres júniores acreditam que seu próprio esforço seria suficiente para que a sua ascensão de carreira acontecesse (Ramaswami et al., 2010), enquanto as júniores discordam desse entendimento. Desta forma, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H3: Os julgamentos das mulheres seniores quanto ao grau em que as mulheres júniores se envolvem em comportamentos de progressão na carreira são significativamente inferiores aos julgamentos que mulheres seniores fazem a respeito do grau em que as júniores deveriam se envolver em comportamentos de progressão na carreira.

H4: Mulheres júniores julgam-se com níveis mais altos em relação ao grau em que se engajam em comportamentos de progressão de carreira do que as seniores julgam mulheres júniores.

2.4 MOTIVAÇÕES DAS MULHERES SENIORES

Um dos fatores que podem ajudar a elucidar a relação entre mulheres seniores e júniores é a possível diferença de percepção com relação à motivação das seniores para apoiarem as júniores (O'Neil et al., 2018). Comportamentos de ajuda motivados por fatores considerados egoístas tendem a ser vistos como menos dignos de apreciação e reconhecimento (Rioux & Penner, 2001). Assim, faz-se necessário analisar como mulheres seniores e júniores interpretam as motivações das mulheres mais experientes quando estas apoiam as mulheres em cargos inferiores. Mais especificamente, analisam-se aqui três motivações de ajuda específicas, conforme destacadas por Allen (2003): por autopromoção (foco em melhorar a própria imagem),

pelo benefício a outros (foco no interesse genuíno altruísta) e por satisfação intrínseca (foco em um prazer pessoal por contribuir para a transformação de um problema).

Segundo Miller e Ratner (1998) e Epley e Dunning (2000) existe um viés de autopromoção em grande parte das situações nas quais indivíduos se engajam em comportamentos de ajuda. Tais achados ressaltam que indivíduos ajudados tendem a superestimar a existência de motivações egoístas do ajudador, enquanto os que oferecem o suporte tendem a subestimar a existência de seus motivos egocêntricos (O'Neil et al., 2018). Assim, em linha com as evidências apresentadas sobre vieses posicionais de percepção sobre motivações por autopromoção, altruísmo e pela natureza da satisfação de quem ajuda, sugere-se que mulheres juniores e seniores divergem em como percebem os motivos das seniores. Mais notadamente, argumenta-se que:

H5a: Mulheres seniores consideram-se com níveis mais baixos em termos de motivação por autopromoção do que as mulheres juniores as consideram.

H5b: Mulheres seniores consideram-se com níveis mais altos em termos de motivação pelo benefício a outros do que as mulheres juniores as consideram.

H5c: Mulheres seniores consideram-se com níveis mais altos em termos de motivação por satisfação intrínseca do que as mulheres juniores as consideram.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, comparam-se as percepções que mulheres juniores e seniores possuem umas das outras. Para tal, foi utilizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, com coleta de dados primários, com corte transversal e utilização de amostragem não probabilística e intencional. O público-alvo da pesquisa foi constituído por mulheres seniores e juniores que estavam atuando em empresas de diferentes segmentos e setores. Estabeleceu-se como definição de mulher em posição “sênior”, aquelas que estão em posições de gerência ou superior; e mulheres “juniores” as que ocupam cargos inferiores aos de gerência (supervisores, analistas e etc). Desta forma, buscou-se superar a limitação do uso de amostras setorizadas, restrito ao segmento de advogados (O’Neil et al., 2018).

O questionário da pesquisa foi desenvolvido na plataforma *google forms*. Para a realização da coleta de dados o *link* do *google forms* foi enviado, por e-mail, para 572 mulheres estudantes e ex-estudantes de Pós-graduação, da área de negócios, de duas instituições de ensino superior privadas, uma localizada no Sudeste e outra no Nordeste do Brasil. A escolha por uma amostra de diferentes regiões do país teve como objetivo proporcionar uma visão mais plural a respeito do fenômeno no contexto brasileiro. Já a opção por estudantes e ex-estudantes de cursos de Pós-graduação na área de negócios possibilitou o acesso a uma amostra qualificada e atuante em diferentes níveis hierárquicos, critério este essencial para a realização desta pesquisa.

No questionário, na parte inicial, as respondentes foram convidadas a lerem um termo de consentimento e participação, no qual também foi informado sobre o

anonimato da pesquisa. Após a leitura deste texto inicial, as participantes eram direcionadas a uma pergunta de controle sobre seu nível hierárquico, se era sênior ou júnior. Após escolher uma destas opções, a respondente era direcionada ao questionário destinado ao grupo no qual se enquadrava (sênior ou júnior). Em ambos os questionários, as perguntas foram as mesmas, apenas com algumas adaptações para que o questionário fizesse sentido quando aplicado a ambos os grupos. Por exemplo, a afirmativa “Ajudam as mulheres juniores a alcançar as posições que almejam”, que consta no instrumento aplicado a mulheres seniores, foi adaptada para “Nos ajudam a alcançar as posições que almejam” no questionário apresentado às mulheres juniores. Ambos os grupos responderam ao questionário de maneira independente, sem o conhecimento de que o estudo se destinava a comparar as percepções de mulheres juniores e seniores.

Na sequência, foram utilizados construtos para mensurar os comportamentos de assistência à carreira, comportamentos de progressão de carreira e de motivações de ajuda (autopromoção, pelo benefício a outros e satisfação intrínseca). Para mensurar o comportamento de assistência à carreira foi utilizado o Instrumento de Papel do Mentor (*Mentor Role Instrument – MRI*) (Ragins & McFarlin, 1990), seguindo as adaptações realizadas por O’Neil et al., (2018). Embora esse instrumento original tenha sido desenvolvido dentro do contexto de mentorias, os significados contidos nas assertivas estão alinhados com os do propósito desta pesquisa. Enquanto as participantes seniores avaliaram o grau em que as mulheres seniores adotam (real) esses comportamentos, as juniores avaliaram o quanto as seniores os adotam (real) e os deveriam adotar (ideal). O instrumento foi composto por 24 itens, e as opções de resposta foram dispostas em uma escala Likert de 5 pontos e variaram de “Não apresentam esse comportamento” (1) a “Apresentam claramente esse

comportamento” (5). Exemplos de itens de mensuração desse construto incluíram: “Buscam alcançar metas que são importantes para elas”, “Possuem um desenho genuíno e buscam avançar na carreira” e “Se envolvem em comportamentos proativos”.

O construto de progressão de carreira foi composto por 15 itens, e desenvolvido por O’Neil et al., (2018) a partir de estudos anteriores sobre estratégias de avanço de carreira (Baumgartner & Schneider, 2010; Ragins, Townsend, & Mattis, 1998). Enquanto as participantes juniores avaliaram o grau em que elas próprias adotam (real) esses comportamentos, as mulheres seniores avaliaram o quanto as juniores os adotam (real) e os deveriam adotar (ideal). As opções de resposta estão dispostas em uma escala Likert de 5 pontos e variaram de: “Não apresentam esse comportamento” (1) até “Apresentam claramente esse comportamento” (5). São exemplos de itens de mensuração desse construto: “Ajudam as mulheres juniores a alcançar as posições que almejam”, “Usam sua influência para apoiar o avanço na carreira de mulheres juniores” e “Sugerem estratégias específicas para que mulheres juniores possam crescer na carreira”.

O construto que trata das motivações de ajuda para a adoção de comportamentos de assistência à carreira foi mensurado por meio 11 itens, proposto por Allen (2003). Este construto é composto por três motivos, sendo: (i) Autopromoção: composta por quatro itens. Exemplo de assertiva desta escala é: “Melhorar sua própria reputação na organização”; (ii) Benefícios a outros: composta por quatro itens, tendo afirmações como: (Ajudar outras mulheres a obterem sucesso na organização); (iii) Satisfação intrínseca: composta por três itens. Tendo como exemplo de assertiva: “Gerar um sentimento de autossatisfação ao transmitir suas ideias e seu conhecimento”. Utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos, que variou

de (1) “Não apresentam esse comportamento” (5) “Apresentam claramente esse comportamento”.

Além destes três construtos (comportamentos de assistência à carreira, comportamentos de progressão de carreira e de motivações de ajuda), foram avaliadas também variáveis demográficas, como: tempo na organização, tempo de profissão, tempo em que trabalha na profissão, idade, raça/etnia, nível educacional e se a participante se considera feminista.

Os dados foram coletados entre março e abril do ano de 2020. Por fim, obteve-se um total de 462 respostas, sendo 287 de mulheres seniores e 175 de mulheres juniores, o que representou uma taxa de resposta de 80,76%. A caracterização da amostra demonstrou que quanto ao tempo na organização, dentre as mulheres seniores havia uma média de 10,9 anos, enquanto dentre as mulheres juniores a média foi de 8,3 anos. Em relação ao tempo de profissão, a média foi de 15 anos para as mulheres seniores e de 15,2 anos para as juniores. A faixa etária média foi de 44,3 anos para seniores e de 42,1 anos para juniores.

Quanto à etnia dos participantes seniores (287), 190 mulheres se declararam como brancas, 25 como negras, 23 como latinas e 49 como possuindo outra etnia. Por sua vez, o grupo das juniores (175) foi constituído de 97 mulheres que se declararam brancas, 22 como negras, 13 latinas e 43 que se identificaram possuindo outra etnia. Em relação ao nível educacional, a amostra das seniores foi caracterizada predominantemente por mulheres pós-graduadas (170), com superior completo (57), mestres (36), ensino médio completo (15), superior incompleto (5) e doutoras (4). Já as juniores foram representadas por mulheres pós-graduadas (81), com superior completo (41), ensino médio incompleto (22), mestres (13), ensino médio completo (9), doutoras (7) e superior incompleto (2).

Finalmente, foi perguntado também, em uma escala de 1 a 5, se as participantes se consideravam feministas (onde 1=não feminista e 5=feminista). Dentre as seniores, 75 assinalaram 1 (não feminista), 22 assinalaram 2, 77 marcaram a opção 3, 64 optaram pelo 4 e 49 assinalaram a opção 1 (feminista). Por sua vez, o resultado dentre as juniores foi o seguinte: 29 assinalaram 1 (não feminista), 22 assinalaram 2, 47 marcaram a opção 3, 37 optaram pelo 4 e 32 assinalaram a opção 1 (feminista).

Para analisar os resultados, foram utilizadas duas técnicas de análise de dados, Teste-t e MANOVA. Os testes da H1 e da H3 (hipóteses de expectativas não cumpridas – “é” vs. “deveria ser”) foram feitos por meio de testes-t para amostras independentes, dado que se trata de uma mesma variável de resultado (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Para realizar esse teste, as amostras tanto de mulheres seniores como juniores foram divididas aleatoriamente em dois grupos, de forma que as amostras para cada uma das condições (“é” vs. “deveria ser”) sejam distintas. Já os testes da H2 e da H4 (hipóteses de diferenças de percepção entre os grupos relativos aos comportamentos) e as hipóteses H5a, H5b e H5c (hipóteses de diferenças de percepção entre os grupos, relativos as motivações de ajuda) foram realizados por meio de uma MANOVA entre sujeitos, uma vez que nesse caso foram levadas em consideração as correlações de múltiplas variáveis de resultados (Hair et al., 2009).

Capítulo 4

4 RESULTADOS

4.1 TESTES DAS HIPÓTESES

4.1.1 Hipóteses relativas a Comportamentos de assistência à carreira

No que concerne a primeira hipótese (H1), testou-se se os julgamentos das mulheres juniores a respeito do grau em que mulheres seniores se envolvem em comportamentos de assistência à carreira são significativamente inferiores aos julgamentos das mulheres juniores a respeito do grau em que mulheres seniores deveriam se envolver em comportamentos de assistência a carreira. Esta hipótese foi suportada, por meio do teste-t para amostras independentes ($t(286,53)=4,72$, $p<0,001$), identificou-se que as mulheres juniores avaliam que o comportamentos de assistência a carreira em níveis inferiores ($M=3,58$; desvio padrão= $0,84$) aos encontrados nas respostas das mulheres seniores ($M=4,21$; desvio padrão= $0,67$).

Em relação a hipótese 2, sugeriu-se que as mulheres seniores consideram-se com níveis mais altos de comportamentos de assistência à carreira a mulheres juniores do que as mulheres juniores julgam as mulheres seniores. Para testar esta hipótese, foi realizada uma MANOVA entre sujeitos que mostrou uma diferença entre as percepções de mulheres juniores e seniores com relação ao comportamento de assistência à carreira. De forma consistente com a hipótese de investigação, foi encontrado um efeito geral $F(2, 287)=18,1$; $p<0.001$; lambda de Wilks= 0.80 , η^2 parcial= $0,018$. Mais especificamente, a avaliação de mulheres seniores a respeito do

grau em que elas adotam comportamentos de assistência à carreira a mulheres juniores ($F(1,285)=4.26$; $p=0.032$, η^2 parcial=0,027) foi mais alto ($M=3,63$; desvio padrão=0,86) do que a avaliação feita pelas mulheres juniores ($M=3,11$; desvio padrão=0,73). Assim, a hipótese 2 também foi suportada.

4.1.2 Hipóteses relativas a comportamentos de progressão da carreira

Na terceira hipótese (H3), foi testado se os julgamentos das mulheres seniores a respeito do grau em que as mulheres juniores se envolvem em comportamentos de progressão na carreira seriam significativamente inferiores aos julgamentos que mulheres seniores fazem a respeito do grau em que as mulheres juniores deveriam se envolver em comportamentos de progressão na carreira. Para isso, realizou-se um teste t (duas partições aleatórias da amostra de mulheres seniores) e foi encontrado um efeito geral, $t(245,244)=7,31$; $p<0.001$. Especificamente, a avaliação que as mulheres seniores fizeram a respeito dos comportamentos de avanço de carreira das mulheres juniores ($M=3,22$; desvio padrão=0,92) foi significativamente inferior que à que foi feita pelas mulheres juniores em relação ao grau em que elas acham que as juniores deveriam se engajar em tais comportamentos ($M=3,82$; desvio padrão=0,92). Estes resultados suportaram a hipótese H3.

Relativo a hipótese 4 (H4) propôs que as mulheres juniores se consideram com níveis mais altos de engajamento em comportamentos de progressão de carreira do que as mulheres seniores consideram mulheres juniores. De fato, as percepções com relação aos comportamentos de avanço de carreira variaram entre os dois grupos - $F(1,285)=6,02$; $p=0,015$, η^2 parcial=0,037). O grau em que as mulheres seniores avaliaram o engajamento de mulheres juniores em comportamentos que as levariam

a avançar na carreira ($M=3,12$; desvio padrão= $0,65$) foi significativamente menor do que a encontrada nas respostas das mulheres juniores sobre seu próprio engajamento ($M=4,02$; desvio padrão= $0,53$). Desta forma, pode-se afirmar que foi encontrado suporte para a hipótese H4.

4.1.3 Hipóteses relativas à motivação das mulheres seniores

As últimas três hipóteses (H5a, H5b e H5c) sustentaram que as mulheres seniores se consideram com níveis mais baixos em termos de motivação por autopromoção (H5a) e níveis mais altos de motivação pelo benefício a outros (H5b) e por satisfação intrínseca (H5c) do que as mulheres juniores as consideram. Um teste MANOVA mostrou que houve diferença na percepção entre os dois grupos citados $F(3, 283)=15,7$; $p<0.001$; lambda de Wilks= $0,76$, η^2 parcial= $0,024$. Especificamente oferecendo suporte para a hipótese H5a, ou seja, mulheres seniores se consideraram menos motivadas por questões de autopromoção ($M=2,73$; desvio padrão= $0,91$) do que as mulheres juniores as consideraram ($M=3,43$; desvio padrão= $0,83$); $F(1,283)=28,4$; $p<0.001$; η^2 parcial= $0,016$. A hipótese H5b também foi suportada, uma vez que as avaliações que as mulheres seniores fizeram a respeito do quão motivadas são pelo benefício a outros ($M=3,66$; desvio padrão= $0,84$) foi significativamente superior ao encontrado nas respostas das mulheres juniores ($M=3,02$; desvio padrão= $0,94$); $F(1, 283)=2,67$; $p<0,001$; η^2 parcial= $0,027$. Por fim, encontrou-se suporte também para a hipótese H5c, uma vez que as mulheres seniores avaliaram-se com pontuações mais altas ($M=3,65$; desvio padrão= $0,91$) que as mulheres juniores ($M=2,49$; desvio padrão= $0,75$); $F(1, 283)=10,3$; $p<0.001$; η^2 parcial= $0,063$.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivo de comparar as expectativas que mulheres seniores e juniores possuem umas das outras no que se refere: (I) ao comportamento de assistência a ser adotado por mulheres seniores; (II) ao engajamento de mulheres juniores em suas próprias carreiras e; (III) às motivações de mulheres seniores para ajudar mulheres juniores a progredirem na carreira. O estudo sustentou a tese de que, embora haja evidências de que mulheres em posições juniores de carreira não recebam o devido suporte de homens no que se refere a seu avanço de carreira, a falta de atendimento das expectativas destas mulheres não se deve apenas a uma questão de gênero. Propôs-se que mulheres juniores também possuem expectativas não atendidas em termos do suporte vindos de mulheres seniores. Assim, propôs-se que uma posição considerada superior de poder de indivíduos em outros grupos sociais, e não somente diferenças de gênero, mostra-se como um fator relevante para a percepção da existência de falta de apoio para a ascensão de carreira.

Assim, os testes das duas primeiras hipóteses (H1 e H2) forneceram evidências que sustentam a ideia de que a) o julgamento das mulheres juniores a respeito do grau em que mulheres seniores se envolvem em comportamentos de assistência à carreira seriam significativamente inferiores às classificações das mulheres juniores a respeito do grau em que mulheres seniores deveriam se envolver em comportamentos de assistência a carreira; e b) mulheres seniores consideram - se com níveis mais altos em relação ao grau em que adotam comportamentos de assistência à carreira a mulheres juniores do que as mulheres juniores consideram as mulheres seniores.

Estes resultados encontram eco na abordagem da síndrome da abelha rainha, segundo a qual há uma criação de barreiras para o progresso de carreira de mulheres para mulheres (Staines et al., 1974; Derks et al., 2016; Abalkail, 2020). Parte dessas barreiras se deve a uma diferença de expectativas e avaliações que mulheres seniores e juniores fazem a respeito do grau em que as primeiras apoiam ou deveriam apoiar as segundas no progresso de buscar progredir em suas carreiras (O'Neil et al., 2018). Assim, este resultado se soma aos encontrados em estudos anteriores e que lançam luz à necessidade de ir além da visão de que apenas homens seriam fonte de falta de apoio para a progressão da carreira feminina (Chow & Ng, 2007; Ramaswami et al., 2010; Bevelander & Page, 2011; Faniko, Ellemers, & Derks, 2020).

Os resultados também forneceram evidências para as hipóteses (H3 e H4) de que: a) os julgamentos das mulheres seniores a respeito do grau em que as mulheres juniores se envolveriam em comportamentos de progressão na carreira seriam significativamente inferiores aos julgamentos que mulheres seniores fazem a respeito do grau em que as mulheres juniores deveriam se envolver em comportamentos de progressão na carreira; e b) mulheres juniores consideram - se com níveis mais altos de engajamento em comportamentos de progressão de carreira do que as mulheres seniores consideram as mulheres juniores. O suporte para ambas as hipóteses ressalta a influência da psicologia positiva na relação entre mulheres no trabalho, especialmente na ideia de que é responsabilidade do indivíduo adotar comportamentos responsáveis e proativos que os levam à progressão da carreira (Chen, 2006). Os resultados também se alinham com o discurso de que a mulher deve ser ativa no processo da construção da realidade que a cerca e agir com proatividade nesse processo (Felix et al., 2018). No entanto, tal percepção é sensível à posição de cada pessoa: mulheres juniores mostraram uma visão mais positiva a respeito de suas

ações do que as mulheres seniores, o que revela um efeito disposicional (Derks et al., 2011). Este resultado também mostra que não apenas homens tendem a ter uma visão de que mulheres não se esforçariam o suficiente para progredir na carreira, mas também mulheres mais experientes (O'Neil et al., 2018). Isto ressalta a ideia aqui defendida de que as expectativas por maiores dedicações de mulheres juniores no trabalho não é apenas fruto de questões de gênero, mas também de poder.

Por fim, foram também suportadas as hipóteses (H5a, H5b e H5c), de que mulheres seniores consideram - se com níveis mais baixos em termos de motivação por autopromoção e níveis mais altos em termos de motivação pelo benefício a outros e por satisfação intrínseca do que as mulheres juniores as consideram. A literatura sugere que comportamentos de ajuda vistos como motivados por fatores considerados egoístas costumam ser vistos como menos dignos de reconhecimento (Rioux & Penner, 2001). Assim, em linha com resultados de pesquisas anteriores (O'Neil et al., 2018, Epley & Dunning, 2000), foi identificado um viés de autopromoção nas percepções das participantes do estudo. Ao se verem como mais motivadas por questões altruístas e menos egoístas do que as mulheres juniores a veem, as mulheres seniores se posicionam em uma posição mais favorável que aquelas que estão em níveis hierárquicos inferiores na empresa. Isto também ressalta o aspecto da teoria da abelha rainha que sugere que aquelas que chegam a posições mais elevadas na hierarquia organizacional tendem a ser mais positivas em relação a suas condutas em relação a mulheres, de forma similar ao encontrado a respeito do julgamento que homens fazem a respeito do quanto apoiam mulheres em geral (Duguid, 2011; Derks et al., 2016; Ramos & Felix, 2011).

Em resumo, o estudo confirmou pressupostos da teoria da abelha rainha no sentido de mostrar evidências de que mulheres juniores tendem a não se encontrar

satisfeitas com o apoio oferecido por mulheres seniores, as veem como menos altruístas do que estas se veem e consideram-se como mais esforçadas do que as mais experientes as avaliariam (Staines et al., 1974). As dinâmicas aqui encontradas entre mulheres seniores e juniores são geralmente apresentadas na literatura como evidenciadas, respectivamente, nas relações entre homens e mulheres. Assim, ao mostrar evidências da existência dessas tensões de expectativas e avaliações entre mulheres de diferentes níveis hierárquicos, este estudo contribui para a literatura ao posicionar a posição relativa de poder, e não o gênero, como um fator que influencia o desenvolvimento da carreira feminina.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo comparar as expectativas que mulheres seniores e juniores possuem umas das outras no que se refere: (I) ao comportamento de assistência a ser adotado por mulheres seniores; (II) ao engajamento de mulheres juniores em suas próprias carreiras e; (III) às motivações de mulheres seniores para ajudar mulheres juniores a progredirem na carreira. Após análise dos dados, os resultados apontaram que em relação ao comportamento de assistência, as mulheres juniores avaliaram que as mulheres seniores as ajudam menos do que poderiam ajudar. Com relação ao engajamento com a carreira, as mulheres juniores consideram que as mulheres seniores as poderiam auxiliar mais no processo de progressão de carreira. Já em relação as motivações de ajuda, via autopromoção, pelo benefício a outros e satisfação intrínseca, percebeu-se que as mulheres seniores se julgaram com níveis mais baixos de autopromoção, e níveis mais altos de motivação pelo benefício a outros e satisfação intrínseca do que as mulheres juniores as julgam. Logo, as sete hipóteses propostas neste estudo foram suportadas.

O estudo também apresenta contribuições teóricas e práticas. Em termos teóricos, fornece evidências que fortalecem o argumento da existência de um viés de julgamento entre mulheres dependendo de sua posição e de potenciais conflitos intragrupo baseados nesses mesmos fatores (Jogulu & Vijayasingham, 2015; Korabik & Abbondanza, 2004). Assim, mostra que o fenômeno da discriminação no trabalho e dos comportamentos de mentoria e assistência a progressão de carreira femininas precisam transcender a esfera de gênero e integrar também aspectos de poder.

Em termos práticos, o estudo mostra a necessidade da adoção de esforços de nível individual e organizacional no sentido de promover relações mais saudáveis entre mulheres no trabalho. Rodas de discussão entre mulheres seniores e juniores a respeito das diferenças de expectativas e julgamentos encontrados nesta pesquisa podem levar à construção de interações mais empáticas e dotadas de sororidade. Além disso, faz-se necessário destacar que os resultados deste estudo não devem ser utilizados para relativizar comportamentos adotados por homens no sentido de dificultar a ascensão feminina na carreira, mas sim acrescentar um elemento extra que se refere aos obstáculos que mulheres enfrentam ao buscarem desenvolver suas carreiras (O'Neil et al., 2008).

Quanto as limitações que abrem possibilidades para pesquisas futuras. Destaca-se que participaram da pesquisa apenas mulheres que atuam no Brasil. No entanto, as relações de poder entre mulheres tendem a ser diferentes de acordo com o grau em que uma cultura apresenta traços mais presentes ou não de machismo entre as próprias mulheres (Hofstede, 1998; Araujo, Tureta, & Araujo, 2015). Assim, seria interessante replicar este estudo em culturas com maiores expectativas de que mulheres adotem entre si comportamentos de sororidade (Hofstede, 1998). Dado que, a maioria das mulheres deste estudo não se declararam como feministas.

Segundo, as participantes responderam sobre mulheres seniores ou juniores como um grupo homogêneo. Desta forma, não é possível afirmar se as participantes do estudo se referiam à média do comportamento das pessoas que pertencem ao grupo-referência no questionário, ou a algum indivíduo ou subgrupo pertencente aos níveis superiores ou inferiores em um referido quesito. Assim, um estudo futuro poderia especificar, por exemplo, que fosse utilizado como referência padrão, um

indivíduo típico ou com desempenho médio na questão em avaliação, de forma a reduzir este potencial viés de referência (O'Neil et al., 2018).

Terceiro, o estudo discute a dinâmica das relações entre mulheres levando em consideração o estágio no desenvolvimento da carreira como critério de formação dos grupos. Outros critérios poderiam ser levados em conta, dado que o fenômeno da diversidade no trabalho não é unidimensional, mas sim interseccional (Pullen & Rhodes, 2014). Assim, uma futura pesquisa poderia levar em consideração fatores como a etnia das mulheres, ao comparar as dinâmicas de expectativas e comportamentos de apoio à progressão de carreira entre mulheres brancas e negras, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- Abalkhail, J. M. (2020). Women managing women: hierarchical relationships and career impact. *Career Development International*, 25(4), 389-413.
- Allen, T. D. (2003). Mentoring others: a dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 134-154.
- Araujo, B. F., Tureta, C. A., & Araujo, D. A. (2015). How do working mothers negotiate the work-home interface? *Journal of Managerial Psychology*, 30, 565–581.
- Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: a thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- Bevelander, D., & Page, M. J. (2011). Ms trust: gender, networks, and trust – implications for management and education. *Academy of Management Learning and Education*, 10(4), 623-642.
- Bowles, H. R., Thomason, B., & Bear, J. B. (2019). Reconceptualizing What and How Women Negotiate for Career Advancement. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1645-1671.
- Burton, L. J., & Weiner, J. M. (2016). They were really looking for a male leader for the building: gender, identity and leadership development in a principal preparation program. *Frontiers in Psychology*, 7, 141-159.
- Chen, C. P. (2006). Strengthening career human agency. *Journal of Counseling & Development*, 84(2), 131-138.
- Cho, Y., You, J., Kim, S., Han, H., Kim, M., & Yoon, S. (2018). *Assimilation and resistance: the token status of women leaders in South Korea*. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 13609.
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the queen bee syndrome: female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28(4), 483-499.
- Cowan, G., Neighbors, C., DeLaMoreaux, J., & Behnke, C. (1998). Women's hostility toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 22(2), 267-284.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519-535.

- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Diller, D., & Kenneth, R. (2020). Insights and Experiences in Academic Mentoring and Education. *Journal of Biomechanical Engineering*, 142(11), 1-4.
- Duguid, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: catalysts or inhibitors of group diversification?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 104-115.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Epley, N., & Dunning, D. (2000). Feeling "holier than thou": are self-serving assessments produced by errors in self-or social prediction? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 861-875.
- Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2020). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why? *British Journal of Social Psychology*, 1-17.
- Felix, B., Mello, A., & Von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805-828.
- Francis, V. (2017). What influences professional women's career advancement in construction?. *Construction Management and Economics*, 35(5), 254-275.
- Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2019). Content Analysis of the Literature on Career Advancement of Women Employees: a critical review. *International Journal of Marketing & Business Communication*, 8(2-3), 25-36.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman editora.
- Chow, I. H. S., & Ng, I. (2007). Does the gender of the manager affect who he/she networks with? *Journal of Applied Business Research*, 23(4), 49-60.
- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hoobler, J., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2014). Women's managerial aspirations: an organizational development perspective. *Journal of Management*, 40(3), 703-730.
- Jagsi, R., Griffith, K. A., Jones, R., Perumalswami, C. R., Ubel, P., & Stewart, A. (2016). Sexual harassment and discrimination experiences of academic medical faculty. *Jama*, 315(19), 2120-2121.

- Jogulu, U., & Vijayasingham, L. (2015). Women doctors, on working with each other. *Gender in Management: an International Journal*, 30(2), 162-178.
- Korabik, K., & Abbondanza, M. (2004). *New theory supplants Queen Bee notion of women in management*. Ontario: Ministry of Education & Training.
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: no more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 19, S75-S84.
- Mansfield, B., Lave, R., McSweeney, K., Bonds, A., Cockburn, J., Domosh, M., ... & Ojeda, D. (2019). It's time to recognize how men's careers benefit from sexually harassing women in academia. *Human Geography*, 12(1), 82-87.
- Mazei, J., Mertes, M. & Hüffmeier, J. (2020). Strategies aimed at reducing gender differences in negotiation are perceived by women as ineffective. *Sex Roles*, 83, 580–594.
- Miller, D.T., & Ratner, R. K. (1998). The disparity between the actual and assumed power of selfinterest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 53-62.
- Moreno, R., & Flowerday, T. (2006). Students' choice of animated pedagogical agents in science learning: A test of the similarity-attraction hypothesis on gender and ethnicity. *Contemporary Educational Psychology*, 31(2), 186-207.
- O'Neil, D. A., Brooks, M. E., & Hopkins, M. M. (2018). Women's roles in women's career advancement: What do women expect of each other? *Career Development International*, 23(3), 327-344.
- Orpen, C. (1995). The effects of mentoring on employees' career success. *The Journal of Social Psychology*, 135(5), 667-668.
- Powell, G. A., & Butterfield, D.A. (2015). The glass ceiling: what have we learned 20 years on?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (4), 306-326.
- Pololi, L. H., Brennan, R. T., Civian, J. T., Shea, S., Brennan-Wydra, E., & Evans, A. T. (2020). Us, too. Sexual harassment within academic medicine in the United States. *The American Journal of Medicine*, 133(2), 245-248.
- Pruchniewska, U. (2019). A group that's just women for women: Feminist affordances of private Facebook groups for professionals. *New media & society*, 21(6), 1362-1379.
- Pullen, A. & Rhodes, C. (2014). Corporeal ethics and the politics of resistance in organizations. *Organization*, 21(6), 782–796.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.

- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.
- Ramaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). The interactive effects of gender and mentoring on career attainment: making the case for female lawyers. *Journal of Career Development*, 37(4), 692-716.
- Ramos, A. M., & Félix, B. (2019). Gender Effects on Decision Hiring and Promotion Leaders. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 18(1), 71-89.
- Richard, O. C., Taylor, E. C., Barnett, T., & Nesbit, M. F. A. (2002). Procedural voice and distributive justice: Their influence on mentoring career help and other outcomes. *Journal of Business Research*, 55(9), 725-735.
- Rindfleish, J. (2000). Senior management women in Australia: diverse perspectives. *Women in Management Review*, 15(4):172-180.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Sarwar, A., & Imran, M. K. (2019). Exploring Women's Multi-Level Career Prospects in Pakistan: Barriers, Interventions and Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-19.
- Sealy, R. H. V. (2010). Do the numbers matter? How senior women experience extreme gender imbalanced work environments. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Montreal, Canada.
- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55-60.
- Sterk, N., Meeussen, L., & Van Laar, C. (2018). Perpetuating inequality: junior women do not see queen bee behavior as negative but are nonetheless negatively affected by it. *Frontiers in psychology*, 9, 1-12.
- Wells, J. E., & Aicher, T. J. (2013). Follow the leader: a relational demography, similarity attraction, and social identity theory of leadership approach of a team's performance. *Gender Issues*, 30(1-4), 1-14.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS/QUESTIONÁRIO

CONSENTIMENTO INFORMADO

Ao preencher esta pesquisa on-line, você tem a oportunidade de contribuir com pesquisas relacionadas às percepções e expectativas de mulheres em cargos seniores e de cargos juniores em sua organização. Os resultados desta pesquisa serão usados para ajudar os pesquisadores a entender a dinâmica das relações de trabalho entre as mulheres. Não há recompensa ou penalidade associada à sua decisão de participar e sua organização não saberá quem participou ou não. A conclusão desta pesquisa on-line levará cerca de 20 minutos. Serão feitas perguntas sobre o que você espera de si e de outras mulheres em cargos seniores e juniores da sua organização em termos de comportamentos no trabalho.

Suas respostas são anônimas, seu nome não é solicitado, e não há identificadores que possam ser pessoalmente ligados a você. Somente membros da equipe de pesquisa terão acesso às informações que você fornece. Se os membros de uma empresa estiverem interessados, os dados agregados da empresa serão compartilhados assim que as análises forem concluídas. Embora as respostas às pesquisas sejam anônimas e as empresas não saibam quem respondeu, para empresas com menos mulheres em cargos juniores e seniores, o anonimato será reduzido. Para proteger sua confidencialidade, você pode limpar o cache do navegador e o histórico da Internet após a conclusão da pesquisa. Você também pode preferir concluir as pesquisas em um computador privado ou público. Quaisquer publicações resultantes desta pesquisa não identificarão você ou sua organização de forma alguma.

Sua participação neste estudo é totalmente voluntária, e você pode se retirar a qualquer momento, sem penalidade. Ao concluir esta pesquisa, você está indicando que leu as informações acima e que concorda em participar do estudo.

Obrigada pela sua participação!

Mary Correia Moreira Kalume
Mestranda
Fucape Business School

PESQUISA

Neste questionário, chamamos as funcionárias que ocupam cargo de gerência ou superior de “mulheres seniores” e funcionárias que ainda não atingiram o cargo de gerência ou superior de “mulheres juniores” (por exemplo, supervisoras, analistas e/ou assistentes).

Selecione a categoria que melhor descreve sua posição atual.

- ☐ Júnior
☐ Sênior

***** Pesquisa a ser respondida pelas mulheres SENIORES *****

Pense nas mulheres juniores da sua organização ao responder às seguintes questões comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as mulheres juniores na sua organização adotam os comportamentos a seguir.

Na empresa em que trabalho, as mulheres juniores (em cargos abaixo da posição de gerência):	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
se esforçam;	☐	☐	☐	☐	☐
promovem-se por meio de um bom desempenho;	☐	☐	☐	☐	☐
são determinadas;	☐	☐	☐	☐	☐
buscam oportunidades para progredir na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
se envolvem em comportamentos proativos;	☐	☐	☐	☐	☐
se inspiram nas mulheres mais experientes como um modelo sobre aonde querem chegar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
confiam nas mulheres mais experientes como fonte de sabedoria;	☐	☐	☐	☐	☐
procuram evitar que questões do trabalho atrapalhem a vida familiar;	☐	☐	☐	☐	☐
procuram evitar que questões da vida familiar atrapalhem o trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
têm estratégias específicas para atingir seus objetivos;	☐	☐	☐	☐	☐
sabem ouvir bem os outros;	☐	☐	☐	☐	☐
se comunicam com seus líderes de forma natural;	☐	☐	☐	☐	☐
possuem um desejo genuíno a fim de avançar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
buscam alcançar metas que são importantes para elas;	☐	☐	☐	☐	☐
buscam construir relações saudáveis com seus líderes.	☐	☐	☐	☐	☐

Na empresa em que trabalho, as mulheres juniores (em cargos abaixo da posição de gerência):	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
se esforçam;	☐	☐	☐	☐	☐
promovem-se por meio de um bom desempenho;	☐	☐	☐	☐	☐
são determinadas;	☐	☐	☐	☐	☐
buscam oportunidades para progredir na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
se envolvem em comportamentos proativos;	☐	☐	☐	☐	☐
se inspiram nas mulheres mais experientes como um modelo sobre aonde querem chegar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
confiam nas mulheres mais experientes como fonte de sabedoria;	☐	☐	☐	☐	☐
procuram evitar que questões do trabalho atrapalhem a vida familiar;	☐	☐	☐	☐	☐
procuram evitar que questões da vida familiar atrapalhem o trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
têm estratégias específicas para atingir seus objetivos;	☐	☐	☐	☐	☐
sabem ouvir bem os outros;	☐	☐	☐	☐	☐
se comunicam com seus líderes de forma natural;	☐	☐	☐	☐	☐
possuem um desejo genuíno a fim de avançar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
buscam alcançar metas que são importantes para elas;	☐	☐	☐	☐	☐
buscam construir relações saudáveis com seus líderes.	☐	☐	☐	☐	☐

As questões a seguir são parecidas com as do bloco anterior, mas em vez de avaliar o que as mulheres juniores fazem, elas buscam avaliar sua percepção sobre o que elas DEVERIAM FAZER. Pense nas mulheres juniores da sua organização ao responder às seguintes afirmações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que as mulheres juniores (de nível inferior ao de gerência) DEVERIAM MOSTRAR os seguintes comportamentos na organização em que você trabalha.

Na empresa em que trabalho, para poderem progredir na carreira, as mulheres juniores (em cargos abaixo da posição de gerência) DEVERIAM:	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
se esforçar;	☐	☐	☐	☐	☐
promover-se por meio de um bom desempenho;	☐	☐	☐	☐	☐
ser determinadas;	☐	☐	☐	☐	☐
buscar oportunidades para progredir na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
se envolver em comportamentos proativos;	☐	☐	☐	☐	☐
se inspirar nas mulheres mais experientes como um modelo sobre onde querem chegar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
confiar nas mulheres mais experientes como fonte de sabedoria;	☐	☐	☐	☐	☐
procurar evitar que questões do trabalho atrapalhem a vida familiar;	☐	☐	☐	☐	☐
procurar evitar que questões da vida familiar atrapalhem o trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
ter estratégias específicas para atingir seus objetivos;	☐	☐	☐	☐	☐
saber ouvir bem os outros;	☐	☐	☐	☐	☐
se comunicar de forma natural com seus líderes;	☐	☐	☐	☐	☐
possuir um desejo genuíno e avançar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
buscar alcançar metas que são importantes para elas;	☐	☐	☐	☐	☐
buscar construir relações saudáveis com seus líderes.	☐	☐	☐	☐	☐

Agora, pense em você e em outras mulheres seniores da sua organização ao responder às seguintes afirmações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que as mulheres seniores (de nível de gerência ou superior) mostram os seguintes comportamentos em relação a mulheres juniores (em nível hierárquico abaixo do de gerência) na organização em que você trabalha.

Na empresa em que trabalho, ao se relacionarem com mulheres juniores (em posição hierárquica inferior à de gerência), as mulheres seniores (em cargos de gerência ou superior):	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
ajudam as mulheres juniores a alcançar as posições que almejam;	☐	☐	☐	☐	☐
usam sua influência na organização para ajudar mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
usam sua influência para apoiar o avanço na carreira de mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
sugerem estratégias específicas para que mulheres juniores possam crescer na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
aconselham as mulheres juniores sobre como seu trabalho pode ser melhor mais bem reconhecido;	☐	☐	☐	☐	☐
ajudam mulheres juniores a aprender sobre outras áreas da organização;	☐	☐	☐	☐	☐
protegem mulheres juniores de contatos potencialmente danosos com pessoas importantes na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
apresentam designações desafiadoras para mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
designam para mulheres juniores atividades que as desafiam a desenvolver novas habilidades;	☐	☐	☐	☐	☐
atribuem tarefas a mulheres juniores que demandam que elas aprendam coisas novas;	☐	☐	☐	☐	☐
ajudam mulheres juniores a se tomarem mais visíveis na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
procuram tomar sua relação com mulheres juniores menos hierarquizadas;	☐	☐	☐	☐	☐
fazem com que outras pessoas importantes tomem conhecimento dos resultados alcançados pelas mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐

atuam como confidentes das mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
oferecem suporte e encorajamento às mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
inspiram confiança nas mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
possuem interações individuais com mulheres juniores fora do ambiente de trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
representam quem as mulheres juniores querem se tornar;	☐	☐	☐	☐	☐
agem de forma a gerar identificação por parte das mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
orientam o desenvolvimento pessoal das mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
servem como fonte de autoconhecimento para que mulheres juniores se desenvolvam e se compreendam melhor;	☐	☐	☐	☐	☐
consideram as mulheres juniores como profissionais competentes;	☐	☐	☐	☐	☐
pensam frequentemente nas mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
veem as mulheres juniores como competentes.	☐	☐	☐	☐	☐

Agora, pense a respeito de você mesma e outras mulheres seniores que trabalhem na mesma organização que você ao responder aos itens seguintes. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que os itens listados motivaram ou influenciaram os comportamentos das mulheres seniores em relação ao desenvolvimento da carreira de mulheres juniores na sua organização.

Na empresa em que trabalho, ao ajudarem mulheres juniores (em posição hierárquica inferior à de gerência), as mulheres seniores (em cargos de gerência ou superior) se motivam a fazer isso porque querem:	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
melhorar sua própria visibilidade na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
melhorar sua própria reputação na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
ganhar respeito de outras pessoas na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
aumentar sua base de apoio na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
beneficiar a organização;	☐	☐	☐	☐	☐
construir/desenvolver uma força de trabalho competente na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
ajudar outras mulheres a obterem sucesso na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
se assegurar de que o conhecimento e a informação sejam transmitidos a outras pessoas;	☐	☐	☐	☐	☐
aumentar seu orgulho pessoal de estar orientando outra pessoa;	☐	☐	☐	☐	☐
aumentar sua gratificação pessoal ao ver as mulheres juniores crescendo e se desenvolvendo;	☐	☐	☐	☐	☐
gerar um sentimento de autossatisfação ao transmitir suas ideias e seu conhecimento.	☐	☐	☐	☐	☐

Contexto organizacional

Agora, considere a organização em que você trabalha como um todo. Por favor, indique o grau de concordância com as afirmações a seguir.

Na empresa em que trabalho:	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
o gênero influencia as interações cotidianas entre colegas;	☐	☐	☐	☐	☐
o gênero influencia o acesso que se tem a recursos;	☐	☐	☐	☐	☐
o gênero influencia o acesso a oportunidades.	☐	☐	☐	☐	☐

Mais uma vez, considere a organização em que você trabalha como um todo. Indique a opção que melhor descreve essa organização.

	Homens	Não há diferença	Mulheres
Quem é mais valorizado como mentor na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐
De quem se espera que haja um maior desempenho na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐
De quem se espera um melhor desempenho como mentor na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐

Dados demográficos

Responda às seguintes perguntas sobre você. Essas respostas não serão usadas para identificá-la pessoalmente, mas apenas para coletar informações agregadas a fim de fornecer contexto à pesquisa.

a) Há quanto tempo você trabalha em sua organização atual? (Resposta em anos)

b) Há quanto tempo você trabalha na sua profissão? (Resposta em anos)

c) Qual é a sua idade? (Resposta em anos)

d) Qual é a sua raça/etnia?

() Asiática

() Negra ou afro-americana

() Hispânica ou latina

() Branca

() Outra

e) Qual é seu nível educacional?

() Ensino médio incompleto ou inferior

() Ensino médio completo

- () Superior incompleto
- () Superior completo
- () Pós-graduada
- () Mestre
- () Doutora

	Não				Sim
Você se considera feminista?	☐	☐	☐	☐	☐

***** Pesquisa a ser respondida pelas mulheres JUNIORES *****

Pense em você mesma e em outras mulheres juniores da sua organização ao responder às seguintes questões comportamentais.

Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as mulheres juniores na sua organização adotam os comportamentos a seguir.

Na empresa em que trabalho, as mulheres juniores (em cargos abaixo da posição de gerência):	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
se esforçam;	☐	☐	☐	☐	☐
promovem-se por meio de um bom desempenho;	☐	☐	☐	☐	☐
são determinadas;	☐	☐	☐	☐	☐
buscam oportunidades para progredir na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
se envolvem em comportamentos proativos;	☐	☐	☐	☐	☐
se inspiram nas mulheres mais experientes como um modelo sobre aonde querem chegar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
confiam nas mulheres mais experientes como fonte de sabedoria;	☐	☐	☐	☐	☐
procuram evitar que questões do trabalho atrapalhem a vida familiar;	☐	☐	☐	☐	☐
procuram evitar que questões da vida familiar atrapalhem o trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
têm estratégias específicas para atingir seus objetivos;	☐	☐	☐	☐	☐
sabem ouvir bem os outros;	☐	☐	☐	☐	☐
se comunicam com seus líderes de forma natural;	☐	☐	☐	☐	☐
possuem um desejo genuíno a fim de avançar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
buscam alcançar metas que são importantes para elas;	☐	☐	☐	☐	☐
buscam construir relações saudáveis com seus líderes.	☐	☐	☐	☐	☐

Agora, pense nas mulheres seniores da sua organização ao responder às seguintes afirmações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que as mulheres seniores (de nível de gerência ou superior) mostram os

seguintes comportamentos em relação a mulheres juniores (em nível hierárquico abaixo do de gerência) na organização em que você trabalha.

Na empresa em que trabalho, ao se relacionarem com vocês, mulheres juniores (em posição hierárquica inferior à de gerência), as mulheres seniores (em cargos de gerência ou superior):	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
nos ajudam a alcançar as posições que almejam;	☐	☐	☐	☐	☐
usam sua influência na organização para nos ajudar;	☐	☐	☐	☐	☐
usam sua influência para apoiar no nosso avanço na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
sugerem estratégias específicas para que possamos crescer na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
nos aconselham sobre como nosso trabalho pode ser melhor reconhecido;	☐	☐	☐	☐	☐
nos ajudam a aprender sobre outras áreas da organização;	☐	☐	☐	☐	☐
nos protegem de contatos potencialmente danosos com pessoas importantes na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
nos apresentam designações desafiadoras;	☐	☐	☐	☐	☐
nos designam atividades que nos desafiam a desenvolver novas habilidades;	☐	☐	☐	☐	☐
atribuem a nós tarefas que demandam que aprendamos coisas novas;	☐	☐	☐	☐	☐
nos ajudam a nos tornarmos mais visíveis na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
procuram desenvolver relações menos hierarquizadas conosco;	☐	☐	☐	☐	☐
fazem com que outras pessoas importantes tomem conhecimento dos resultados alcançados por nós;	☐	☐	☐	☐	☐
atuam como nossas confidentes;	☐	☐	☐	☐	☐
nos oferecem suporte e encorajamento;	☐	☐	☐	☐	☐
nos inspiram confiança;	☐	☐	☐	☐	☐
possuem interações individuais conosco fora do ambiente de trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
representam quem nós queremos nos tornar;	☐	☐	☐	☐	☐
agem de forma a gerar identificação em nós;	☐	☐	☐	☐	☐
orientam o nosso desenvolvimento pessoal;	☐	☐	☐	☐	☐
servem como fonte de autoconhecimento para que nos desenvolvamos e nos compreendamos melhor;	☐	☐	☐	☐	☐
nos consideram como profissionais competentes;	☐	☐	☐	☐	☐
pensam frequentemente em nós;	☐	☐	☐	☐	☐
nos veem como competentes.	☐	☐	☐	☐	☐

As questões a seguir são parecidas com as do bloco anterior, mas em vez de avaliar o que as mulheres seniores fazem, elas buscam avaliar sua percepção sobre

o que elas DEVERIAM FAZER. Pense nas mulheres seniores da sua organização ao responder às seguintes afirmações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que as mulheres seniores (de nível de gerência ou superior) DEVERIAM MOSTRAR os seguintes comportamentos em relação a mulheres juniores (em nível hierárquico abaixo do de gerência) na organização em que você trabalha.

Na empresa em que trabalho, ao se relacionarem com mulheres junior (em posição hierárquica inferior à de gerência), as mulheres seniores (em cargos de gerência ou superior) DEVERIAM:	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
ajudar as mulheres juniores a alcançar as posições que almejam;	☐	☐	☐	☐	☐
usar sua influência na organização para ajudar mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
usar sua influência para apoiar o avanço na carreira de mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
sugerir estratégias específicas para que mulheres juniores possam crescer na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
aconselhar as mulheres juniores sobre como seu trabalho pode ser melhor reconhecido;	☐	☐	☐	☐	☐
ajudar mulheres juniores a aprender sobre outras áreas da organização;	☐	☐	☐	☐	☐
proteger mulheres juniores de contatos potencialmente danosos com pessoas importantes na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
apresentar designações desafiadoras para mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
designar para mulheres juniores atividades que as desafiem a desenvolver novas habilidades;	☐	☐	☐	☐	☐
atribuir tarefas a mulheres juniores que demandem que elas aprendam coisas novas;	☐	☐	☐	☐	☐
ajudar mulheres juniores a se tornarem mais visíveis na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
procurar tornar sua relação com mulheres juniores menos hierarquizadas;	☐	☐	☐	☐	☐
fazer com que outras pessoas importantes tomem conhecimento dos resultados alcançados pelas mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐

atuar como confidentes das mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
oferecer suporte e encorajamento às mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
inspirar confiança nas mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
possuir interações individuais com mulheres juniores fora do ambiente de trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
representar quem as mulheres juniores querem se tornar;	☐	☐	☐	☐	☐
agir de forma a gerar identificação por parte das mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
orientar o desenvolvimento pessoal das mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
servir como fonte de autoconhecimento para que mulheres juniores se desenvolvam e se compreendam melhor;	☐	☐	☐	☐	☐
considerar as mulheres juniores como profissionais competentes;	☐	☐	☐	☐	☐
pensar frequentemente nas mulheres juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
ver as mulheres juniores como competentes.	☐	☐	☐	☐	☐

Agora, pense a respeito das mulheres seniores que trabalham na mesma organização que você ao responder aos itens seguintes. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que os itens listados motivaram ou influenciaram os comportamentos das mulheres seniores em relação ao desenvolvimento da carreira de mulheres juniores na sua organização.

Na empresa em que trabalho, ao ajudarem mulheres juniores (em posição hierárquica inferior à de gerência), as mulheres seniores (em cargos de gerência ou superior) se motivam a fazer isso porque querem:	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento
melhorar sua própria visibilidade na organização;	☐	☐	☐
melhorar sua própria reputação na organização;	☐	☐	☐
ganhar respeito de outras pessoas na organização;	☐	☐	☐
aumentar sua base de apoio na organização;	☐	☐	☐
beneficiar a organização;	☐	☐	☐
construir/desenvolver uma força de trabalho competente na organização;	☐	☐	☐
ajudar outras mulheres a obterem sucesso na organização;	☐	☐	☐
se assegurar de que o conhecimento e a informação sejam transmitidos a outras pessoas;	☐	☐	☐
aumentar seu orgulho pessoal de estar orientando outra pessoa;	☐	☐	☐
aumentar sua gratificação pessoal ao ver as mulheres juniores crescendo e se desenvolvendo;	☐	☐	☐
gerar um sentimento de autossatisfação ao transmitir suas ideias e seu conhecimento.	☐	☐	☐

Contexto organizacional

Agora, considere a organização em que você trabalha como um todo. Por favor, indique o grau de concordância com as afirmações a seguir.

Na empresa em que trabalho:	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento	Apresentam claramente esse comportamento	
o gênero influencia as interações cotidianas entre colegas;	☐	☐	☐	☐	☐
o gênero influencia o acesso que se tem a recursos;	☐	☐	☐	☐	☐
o gênero influencia o acesso a oportunidades.	☐	☐	☐	☐	☐

Mais uma vez, considere a organização em que você trabalha como um todo.

Indique a opção que melhor descreve essa organização.

	Homens	Não há diferença	Mulheres
Quem é mais valorizado como mentor na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐
De quem se espera que haja um maior desempenho na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐
De quem se espera um melhor desempenho como mentor na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐

Dados demográficos

Responda às seguintes perguntas sobre você. Essas respostas não serão usadas para identificá-la pessoalmente, mas apenas para coletar informações agregadas a fim de fornecer contexto à pesquisa.

a) Há quanto tempo você trabalha em sua organização atual? (Resposta em anos)

b) Há quanto tempo você trabalha na sua profissão? (Resposta em anos)

c) Qual é a sua idade? (Resposta em anos)

d) Qual é a sua raça/etnia?

() Asiática

() Negra ou afro-americana

() Hispânica ou latina

() Branca

() Outra

e) Qual é seu nível educacional?

- () Ensino médio incompleto ou inferior
- () Ensino médio completo
- () Superior incompleto
- () Superior completo
- () Pós-graduada
- () Mestre
- () Doutora

	Não				Sim
Você se considera feminista?	☐	☐	☐	☐	☐