

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

IGOR CHAGAS SILVA

**INIQUIDADES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: impactos interseccionais e
incongruências de interesses entre os níveis hierárquicos**

VITÓRIA

2025

IGOR CHAGAS SILVA

INIQUIDADES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: impactos interseccionais e incongruências de interesses entre os níveis hierárquicos

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dra. Marcia Juliana d'Angelo.

VITÓRIA
2025

IGOR CHAGAS SILVA

INIQUIDADES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES: impactos interseccionais e incongruências de interesses entre os níveis hierárquicos

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 13, de fevereiro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Marcia Juliana D'Angelo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof.^a Dra. Fernanda Mendes Pires
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof.^a Dra. Raysa Geaquinto Rocha
Universidade da Beira Interior e pesquisadora do NECE

Prof. Dr. Rubens de Araujo Amaro
Universidade Federal do Espírito Santo UFES

AGRADECIMENTOS

Aos colegas de trabalho, pelo tanto que me fizeram crescer nos últimos quatro anos. Pelos amigos mais próximos, pelas influências de toda a vida, que me fizeram ser quem sou. Aos amigos de turma e também de trabalho, Malcon e Vinicius, por toda a troca e apoio, durante todo o curso.

Aos professores da Fucape, em especial à professora Dra. Marcia d'Angelo, por desenvolver minha escrita, especialmente quando quase me reprovou em métodos 1, lá no longínquo 2018. Era a segunda disciplina, eu vinha de um 10 em economia e achei que seria fácil. Ali eu percebi o que é a pós graduação *stricto sensu*. Esse choque de realidade me desafiou de verdade, e hoje estamos aqui. Agradeço à Marcia, principalmente, pelo acolhimento e por acreditar em mim, pois, quando me convidou para o doutorado, proporcionou um dos momentos mais especiais da minha vida.

À Sonia, minha mãe, pelos valores passados, pelo amor persistente, pela admiração incontida e por me dizer, poucos meses antes de me decidir pelo atendimento ao chamado de carreira, que eu ainda me devia a construção de algo grande. Um dia você chorou quando eu, adolescente, decidi não ser mais médico. Hoje, com esse título de “doutor”, eu pago essa dívida.

Ao meu pai, Melhem, pela influência no desapego aos bens materiais e no valor ao trabalho e por, indiretamente, me fazer perceber que não estava satisfeito com o que eu fazia. Às minhas irmãs, Tati e Milla, pelo exemplo de dedicação profissional e crença na ciência e na educação formal acima de tudo. À minha avó, Therezinha, meu

irmão Diogo, minha sobrinha Bella e meus cachorros Najee e Moana, por me renovarem a humanidade.

E, principalmente, à minha esposa Kaíza. *O que tem por trás desses seus olhos verdes* é muito incentivo, interesse, confiança, suporte, cuidado, base emocional e paciência. Sua inteligência, suas sutilezas e seu carinho me fazem querer ir além.

“Hey, what you want
Baby, I got
What you need
Do you know I got it?”

(Aretha Franklin)

RESUMO

As desigualdades socialmente injustas de gênero no trabalho permanecem como desafios críticos da sociedade contemporânea, impactando negativamente a equidade e a inclusão. Esta tese explora a problemática sob as perspectivas teóricas de Joan Acker (1990; 2006) sobre "organizações generificadas" e "regimes de desigualdade", investigando como normas organizacionais perpetuam desigualdades e como intervenções estratégicas podem mitigá-las. A pesquisa é estruturada em três estudos independentes e complementares. O primeiro estudo, qualitativo, utiliza a Teoria Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967) para analisar como um programa de liderança feminina, baseado em voluntariado, contribui para a equidade de gênero em uma organização generificada. Os resultados revelam a influência de incongruências de interesses hierárquicos no impacto das iniciativas voluntárias. O segundo estudo, um artigo tecnológico de abordagem acadêmica simplificada, apresenta uma análise aprofundada dessas dinâmicas no setor financeiro, destacando os desafios estruturais enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança. O terceiro estudo, quantitativo, investiga como iniquidades interseccionais de gênero afetam a resistência à mudança e o engajamento organizacional, além de validar e expandir a escala InEquality in Organisations Scale (InE-S) (Tafvelin & Keisu (2024), adaptando-a ao contexto brasileiro. Os achados contribuem teoricamente ao ampliar os conceitos de organizações generificadas, ao considerar dimensões interseccionais e incongruências hierárquicas. Metodologicamente, integram métodos qualitativos e quantitativos, gerando *insights* robustos e complementares. Na prática, oferecem ferramentas como a escala adaptada para diagnóstico organizacional e sugerem estratégias para promover culturas inclusivas. Apesar das contribuições, o estudo apresenta limitações, incluindo a aplicação em um único setor e foco restrito em gênero. Pesquisas futuras podem expandir o alcance, integrando outras dimensões interseccionais e ampliando o escopo metodológico. Assim, esta pesquisa contribui para avanços teóricos e práticos na direção de organizações mais justas e equitativas, alinhadas às metas da Agenda 2030 da ONU.

Palavras-chave: Organizações Generificadas; Regimes de Desigualdade; iniquidades interseccionais de gênero; voluntariado.

ABSTRACT

Socially unjust gender inequalities in the workplace remain critical challenges in contemporary society, negatively impacting equity and inclusion. This thesis explores the issue through the theoretical perspectives of Joan Acker (1990; 2006) on "gendered organizations" and "inequality regimes," investigating how organizational norms perpetuate inequalities and how strategic interventions can mitigate them. The research is structured into three independent yet complementary studies. The first study, qualitative in nature, employs Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967) to analyze how a volunteer-based women's leadership program contributes to gender equity in a gendered organization. The findings reveal the influence of hierarchical interest incongruities on the impact of voluntary initiatives. The second study, a technology-focused article with an academic yet simplified approach, offers an in-depth analysis of these dynamics in the financial sector, highlighting structural challenges faced by women in leadership roles. The third study, quantitative, examines how intersectional gender inequities affect resistance to change and organizational engagement while validating and expanding the InEquality in Organizations Scale (InE-S) (Tafvelin & Keisu, 2024), adapting it to the Brazilian context. The findings contribute theoretically by broadening the concepts of gendered organizations, incorporating intersectional dimensions and hierarchical incongruities. Methodologically, they integrate qualitative and quantitative methods, generating robust and complementary insights. Practically, they provide tools such as the adapted scale for organizational diagnosis and suggest strategies for fostering inclusive cultures. Despite its contributions, the study has limitations, including its application in a single sector and its restricted focus on gender. Future research could expand the scope, integrating other intersectional dimensions and broadening methodological approaches. Thus, this research advances theoretical and practical developments toward fairer and more equitable organizations aligned with the UN 2030 Agenda goal.

Keywords: Gendered Organizations; Inequality Regimes; Intersectional Gender Inequities; Volunteering.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL.....	11
COMO O VOLUNTARIADO CONTRIBUI PARA IMPULSIONAR A EQUIDADE DE GÊNERO EM UMA ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA	14
1 INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 ORGANIZAÇÕES GENERIFICADAS	21
2.2 PROGRAMAS DE LIDERANÇA FEMININA.....	29
2.3 VOLUNTARIADO CORPORATIVO.....	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 A TEORIA FUNDAMENTADA.....	38
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA	39
3.3 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	41
3.4 COLETA DOS DADOS	44
3.5 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS.....	47
3.5.1 Codificação inicial	47
3.5.2 Codificação focalizada	54
3.5.3 Codificação axial.....	56
4 ANÁLISE DOS DADOS	59
4.1 ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA A PARTIR DO NÍVEL ESTRATÉGICO	59
4.1.1 Organização generificada no estratégico	60
4.1.2 Voluntariado não impulsiona o estratégico	62
4.1.3 Ausência de agenda pró-equidade top down até o tático	68
4.1.4 Voluntariado impulsiona o operacional	73
4.1.5 Congruência dos interesses entre os níveis hierárquicos	80
4.2 ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA A PARTIR DO NÍVEL TÁTICO.....	81
4.2.1 Organização não generificada no estratégico.....	82
4.2.2 Voluntariado impulsiona o estratégico	84
4.2.3 Presença de agenda pró-equidade top down até o tático	88
4.2.4 Incongruência dos interesses entre os níveis hierárquicos	91
4.2.5 Organização generificada no tático	92
4.2.6 Ausência de agenda pró-equidade top down até o operacional	97
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	101
5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	102
5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	105
5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	109
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112

REFERÊNCIAS.....	114
COMO OS INTERESSES INCONGRUENTES DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS AFETAM A AGENDA DE EQUIDADE DE GÊNERO	122
1 A INIQUIDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO	124
1.1 OCUPAÇÃO FEMININA NO TOPO DA INDÚSTRIA FINANCEIRA	127
1.2 A SUBREPRESENTAÇÃO DE BRASILEIRAS NA ALTA GESTÃO	128
1.3 A INIQUIDADE DE GÊNERO NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO...	129
2 DESAFIOS IMPOSTOS PELA INIQUIDADE DE GÊNERO	131
3 ABORDAGEM DO ESTUDO BASE	133
4 RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO BASE	135
4.1 ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA A PARTIR DO NÍVEL ESTRATÉGICO	135
4.1.1 Gestores da alta administração.....	138
4.1.2 Órgãos reguladores.....	139
4.1.3 Funcionárias e funcionários	140
4.2 ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA A PARTIR DO NÍVEL TÁTICO	141
4.2.1 Nível estratégico	144
5 CONCLUSÃO	145
REFERÊNCIAS.....	146
OS IMPACTOS DAS INIQUIDADES INTERSECCIONAIS DE GÊNERO NA RESISTÊNCIA À MUDANÇA E NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO	148
1 INTRODUÇÃO	150
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	154
2.1 ORGANIZAÇÕES GENERIFICADAS	155
2.2 INIQUIDADES INTERSECCIONAIS DE GÊNERO NO TRABALHO	157
2.3 INDISPONIBILIDADE FEMININA.....	161
2.4 INIQUIDADES PERCEBIDAS E RESISTÊNCIA À MUDANÇA	164
2.5 INIQUIDADES PERCEBIDAS E ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	169
2.6 MEDIDAS DE INIQUIDADE DE GÊNERO NO TRABALHO	174
2.7 ESCALA DE INIQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES (InE-S)	177
3 COMPLEMENTO DA ESCALA InE-S	179
3.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	180
3.2 INSTRUMENTOS DO ESTUDO	182
3.3 CUIDADOS ÉTICOS	186
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	186
4 TESTE DO MODELO TEÓRICO	194
4.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	194

4.2 INSTRUMENTOS DO ESTUDO	197
4.3 CUIDADOS ÉTICOS	201
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	201
4.4.1 Validade do modelo de mensuração.....	202
4.4.1.1 Constructos de primeira ordem.....	202
4.4.1.2 Constructos de segunda ordem	213
4.4.2 Validade do modelo estrutural – teste de hipóteses	215
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	219
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	224
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	224
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	226
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	228
REFERÊNCIAS.....	230
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	238
CONCLUSÃO GERAL.....	240

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO GERAL

As iniquidades¹ de gênero no ambiente organizacional continuam a figurar entre os principais desafios enfrentados pela sociedade contemporânea. Apesar de esforços globais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Organização das Nações Unidas [ONU], 2015, 2022), que visam eliminar desigualdades e promover a equidade de gênero, as disparidades estruturais permanecem enraizadas, refletindo e amplificando desigualdades históricas e sociais. Nesse contexto, as organizações desempenham papel crucial, seja como perpetuadoras de desigualdades socialmente injustas, ou como agentes potenciais de mudança.

Esta tese aborda a questão das iniquidades de gênero nas organizações sob a perspectiva das "organizações generificadas" e dos "regimes de desigualdade", conceitos teóricos desenvolvidos por Joan Acker (1990; 2006). Essas lentes analíticas permitem compreender como as organizações, mesmo sob a pretensa neutralidade de seus processos e estruturas, frequentemente reproduzem normas de gênero que favorecem desproporcionalmente homens em detrimento das mulheres.

Diante disso, esta tese tem o objetivo de compreender como o voluntariado contribui para impulsionar a equidade de gênero numa organização generificada (Acker, 1990). Adicionalmente, tem o objetivo de complementar e validar uma escala

¹ No âmbito da formulação de políticas, o termo "desigualdade" nem sempre corresponde a algo prejudicial (Moreira et al., 2023). Assim, o conceito de iniquidade foi desenvolvido, se estabelecendo como sinônimo de "desigualdades injustas" (Almeida, 2002). Por isso, esta pesquisa utilizará o termo "iniquidade", para tratar das desigualdades injustas de gênero.

de medida de iniquidade interseccional de gênero, bem como de analisar os impactos das iniquidades interseccionais percebidas na resistência à mudança e no engajamento organizacional.

A pesquisa foi estruturada em três estudos independentes, porém complementares. Primeiramente, um estudo qualitativo, adotando a Teoria Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967) como abordagem metodológica. Este estudo investigou como um programa voluntário de liderança feminina, implementado em uma organização generificada, pode contribuir para ajudar a impulsionar a equidade de gênero. A análise revelou incongruências de interesses entre diferentes níveis hierárquicos e explorou o papel do voluntariado na mitigação dessas disparidades.

O segundo produto da tese é um artigo tecnológico, que foi desenvolvido através de uma Abordagem Acadêmica Simplificada. O artigo utiliza esse formato para apresentar os resultados do primeiro estudo, com ênfase na incongruência de interesses entre os níveis decisórios, no contexto das organizações generificadas. Neste artigo tecnológico, são destacados o contexto geral e local das iniquidades de gênero, bem como as características dessas desigualdades socialmente injustas no setor financeiro. Por fim, à luz dos resultados do estudo prévio, são discutidos os desafios para a equidade de gênero no âmbito da alta gestão, dos órgãos reguladores e dos funcionários e funcionárias.

Por fim, o terceiro estudo da tese é um estudo de abordagem quantitativa, que testou empiricamente os impactos das iniquidades interseccionais de gênero na resistência à mudança e no engajamento no trabalho. O artigo utiliza a análise fatorial confirmatória para propor um complemento à escala *InEquality in Organisations Scale* (InE-S), de Tafvelin e Keisu (2024) e validá-la no contexto cultural brasileiro. Além

disso, o estudo realiza a modelagem de equações estruturais para verificar as relações entre as iniquidades interseccionais percebidas e os demais constructos do modelo teórico.

Os três estudos convergem com o objetivo de compreender e problematizar os mecanismos que perpetuam iniquidades de gênero nas organizações, além de sugerir intervenções estratégicas para sua mitigação. Enquanto os dois primeiros estudos oferecem uma compreensão aprofundada e contextualizada do fenômeno, o terceiro complementa com uma ferramenta psicométrica validada por evidências empíricas robustas.

A relevância do tema justifica-se tanto pelo avanço teórico quanto pelas implicações práticas. Sob a perspectiva teórica, a pesquisa contribui para o campo de estudos organizacionais, ao explorar dinâmicas pouco investigadas relacionadas à equidade de gênero, além de propor inovações analíticas no uso das teorias de Acker (1990; 2006). Do ponto de vista prático, os resultados trazem *insights* valiosos para gestores e formuladores de políticas públicas e organizacionais, especialmente no desenvolvimento de estratégias eficazes para enfrentar as iniquidades de gênero. Por fim, esta tese contribui para o avanço do conhecimento sobre as organizações generificadas (1990) e regimes de desigualdade (2006), fornecendo uma base sólida para futuras pesquisas e práticas organizacionais mais inclusivas e equitativas.

Capítulo 2

COMO O VOLUNTARIADO CONTRIBUI PARA IMPULSIONAR A EQUIDADE DE GÊNERO EM UMA ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA²

RESUMO

As organizações generificadas, conforme conceituadas por Acker (1990), são aquelas que alegam neutralidade e oportunidades iguais para homens e mulheres, mas continuam apresentando iniquidade de gênero, especialmente nas regras não escritas e na baixa ocupação feminina nos níveis hierárquicos mais altos. Esta pesquisa opta por adotar o termo “iniquidade”, ou seja, uma desigualdade injusta, porque supõe uma referência inequívoca à justiça social (Moreira et al., 2023). O objetivo é compreender como o voluntariado contribui para impulsionar a equidade de gênero numa organização generificada (Acker, 1990). Foi realizada uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, utilizando a Teoria Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967), como método de produção e análise dos dados. Para atingir o objetivo, foram analisadas as relações entre uma empresa do setor financeiro brasileiro e um programa voluntário que visa desenvolver a liderança feminina e que atua nessa empresa. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, com utilização de grupos focais e entrevistas individuais. Os resultados mostram que o estado generificado pode estar concentrado em níveis hierárquicos decisórios distintos. Em outras palavras, pode haver uma incongruência de interesses entre os níveis estratégico (diretoria) e tático (gerência intermediária), em termos de disposição para a agenda da diversidade de gênero. Essa incongruência de interesses afeta o poder que o voluntariado possui de impulsionar a agenda de equidade. Seis proposições e um modelo conceitual, baseado em condições, ações e consequências, foram desenvolvidos. Lacunas, sugestões de pesquisas futuras, aplicações teóricas e práticas são discutidas.

Palavras-chave: Organizações Generificadas; Voluntariado; Equidade.

² Este capítulo foi publicado como: Silva, I. C. & D'Angelo, M. J. (2024, Setembro, 16-18). *A Auto-organização Feminina e a Equidade de Gênero em Organizações Generificadas*. [Trabalho apresentado]. XLVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD 2024 Florianópolis, SC

ABSTRACT

Gendered organizations, as conceptualized by Acker (1990), claim neutrality and equal opportunities for men and women but continue to exhibit gender inequity, particularly in unwritten rules and the underrepresentation of women in top hierarchical levels. This study adopts the term "inequity," meaning unjust inequality, as it provides an unambiguous reference to social justice (Moreira et al., 2023). The aim is to understand how volunteering contributes to advancing gender equity in a gendered organization (Acker, 1990). An exploratory, qualitative research approach was employed, utilizing Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967) as the method for data collection and analysis. To achieve this objective, the relationships between a Brazilian financial sector company and a voluntary program aimed at fostering women's leadership within the organization were analyzed. Data collection involved semi-structured interviews, focus groups, and individual interviews. The results indicate that the gendered state may be concentrated at distinct decision-making hierarchical levels. In other words, incongruent interests may exist between the strategic (executive) and tactical (middle management) levels regarding gender diversity agendas. This interest incongruence impacts the potential of volunteering to drive equity agendas. Six propositions and a conceptual model based on conditions, actions, and consequences were developed. Gaps, future research suggestions, and theoretical and practical applications are discussed.

Keywords: Gendered Organizations; Volunteering; Equity.

1 INTRODUÇÃO

A iniquidade³ de gênero no trabalho ainda se apresenta como um dos principais problemas da humanidade (Yakovleva et al., 2022). Destarte, um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da agenda 2030 das Nações Unidas, determina, como meta, alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (Organização das Nações Unidas [ONU], 2015, 2022).

No mercado brasileiro, a iniquidade de gênero também prejudica sobremaneira mulheres em sua trajetória profissional. Segundo o Índice de Gênero Equal Measures da Agenda 2030, o relatório que avalia a evolução dos países nos ODS, o Brasil ocupa a 78ª posição no ranking que mede a equidade de gênero no mercado de trabalho, dentre 144 países pesquisados (ONU, 2022).

Há algum tempo, a pesquisa sobre equidade de gênero nas organizações se concentra em compreender as barreiras visíveis e invisíveis que as mulheres precisam enfrentar para que possam ocupar posições de poder nas instituições (Biswas et al., 2021; Post et al., 2022). O fenômeno das mulheres acessando as organizações, mas obtendo pouco progresso e ocupação reduzida de posições do topo, é comum e antigo (Acker, 1990; Kanter, 1977). Ainda hoje, trata-se de um fenômeno abordado em diversos estudos (Kräfft, 2022; Sattar et al., 2023; Um, 2023).

O artigo seminal de Acker (1990) conceituou as organizações generificadas. Segundo a autora, organizações generificadas são aquelas que defendem “suposta”

³ No âmbito da formulação de políticas, o termo “desigualdade” nem sempre corresponde a algo prejudicial (Moreira et al., 2023). Assim, o conceito de iniquidade foi desenvolvido, se estabelecendo como sinônimo de “desigualdades injustas” (Almeida, 2002). Por isso, esta pesquisa utilizará o termo “iniquidade”, para tratar das desigualdades injustas de gênero.

neutralidade, argumentando que as progressões de carreira são baseadas no mérito individual, enquanto mantém intactas, especialmente nas regras não escritas, as vantagens masculinas (Acker, 2006). Como agravante, a retórica da meritocracia é amplamente aceita nos ambientes de negócios e, assim, são minimizados os impactos das desigualdades estruturais e sistemáticas de gênero nas carreiras das mulheres (Amis et al., 2020; Dashper, 2020).

Segundo Pape (2020), a maior parte do campo de estudos da iniquidade de gênero pressupõe que a participação – ou não – das mulheres na liderança das organizações está ligada a uma trajetória individual, em que a mulher supera ou não as barreiras, muitas vezes invisíveis, de gênero. Assim, analisar de que maneira os papéis de liderança feminina contribuem para subverter a lógica da organização generificada pode adicionar uma inovação à literatura (Pape, 2020).

Nesse contexto, a atuação voluntária de funcionárias pode ser fator determinante para o sucesso de ações que visam maior equidade. A literatura anterior apresentou o voluntariado corporativo como importante na busca por uma sociedade mais equânime (Do Paco & Nave, 2013). Por conseguinte, pode trazer benefícios para a gestão de recursos humanos, nas organizações (Licandro et al., 2021).

Assim, guiado pela lente da Teoria das Organizações Generificadas (Acker, 1990), este estudo teve o objetivo de compreender como um programa voluntário de liderança feminina pode ajudar a promover maior equidade de gênero numa organização generificada. A abordagem mais comum, nesse campo, é voltada para a legitimação da ideia de que as organizações podem possuir gênero (Bates, 2022). A autora complementa, argumentando que os pesquisadores poucas vezes investigaram a fundo as dinâmicas de um determinado ambiente de trabalho. Essa

abordagem poderia esclarecer como as vantagens masculinas são reproduzidas naquele ambiente específico. Para essa finalidade, ela sugere a utilização de abordagens inovadoras, que possuam potencial para melhor aproveitar a estrutura conceitual de Acker (1990).

Por entender que o método da Teoria Fundamentada possui essa capacidade, esta pesquisa optou por essa abordagem, para guiar a análise dos dados coletados. Assim, para atingir o objetivo delineado previamente, foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando o método da Teoria Fundamentada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e sistematicamente analisados.

O objeto de pesquisa foi um programa voluntário de liderança feminina, desenvolvido e implementado numa instituição financeira brasileira. Trata-se de um programa de formação e mentoria para mulheres, organizado e executado de forma totalmente voluntária, fora do horário de trabalho. A empregadora das voluntárias é uma instituição de grande porte, com relevância para o contexto brasileiro e aderiu, em 2010, aos Princípios do Empoderamento Feminino das Nações Unidas (UN, 2015, 2022). Além disso, a instituição também é signatária, desde 2017, do Programa de Valorização da Diversidade Feminina da Febraban (Febraban, 2019) e da Agenda 30 da ONU Mulheres (ONU, 2015, 2022).

Entretanto, apesar dos compromissos firmados, a instituição manteve os números e as características culturais de uma organização generificada. Este estudo se justifica nessa contradição. Ele se concentra em compreender as organizações que reconhecem as barreiras internas impostas às carreiras femininas e, a partir daí, investem na redução da iniquidade.

Esta pesquisa poderá contribuir de diversas formas. Na dimensão teórica, pode acrescentar mais um olhar à literatura do comportamento organizacional e aos estudos sobre a iniquidade de gênero, a partir de uma abordagem qualitativa, atualizada e aprofundada. Além disso, contribui com a pesquisa da diversidade no trabalho, acrescentando uma observação adicional sobre o campo de estudos das organizações generificadas, ainda não investigada por meio da teoria fundamentada. Também inova ao associar a Teoria das Organizações Generificadas com o campo de estudos do voluntariado. Por fim, adiciona outra inovação, ao sugerir a incongruência de interesses entre os níveis estratégicos decisórios como um elemento relevante no contexto da iniquidade de gênero.

Na prática, o estudo poderá adicionar valor para a gestão de pessoas e cultura das empresas, municiando a gerência de maior propriedade para compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres em suas carreiras. Além disso, pode auxiliar na compreensão da complexidade e das contradições comuns às organizações generificadas, bem como do valor dos programas de voluntariado corporativo. Adicionalmente, pode auxiliar na elaboração de políticas públicas e privadas, que tenham como objetivo o atingimento das metas de equidade de gênero estabelecidas no ODS número 5, da Agenda 2030 das Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tanto na prática gerencial, quanto na academia, quando o assunto é equidade⁴ de gênero, existe um esforço concentrado no olhar para a ocupação das posições da alta administração (Biswas et al., 2021; Herbst, 2020; Post et al., 2022; Stainback et al., 2016). A literatura organizacional sugere a composição de gênero da alta gerência como importante para moldar o caráter de gênero mais amplo de uma organização (Pape, 2020). Também é consenso que este campo apresenta, em diversas dimensões, um alto nível de complexidade (Amis et al., 2020; Dashper, 2020; Pape, 2020; Post et al., 2022; Pullen et al., 2017).

De um lado, autores argumentaram que a representação feminina na alta gestão é, por si só, determinante para promover equidade de gênero para níveis abaixo do executivo (Biswas et al., 2021; Stainback et al., 2016). Por outro lado, pesquisadores observaram que a simples integração feminina em funções gerenciais não reduz automaticamente a iniquidade de gênero e que seus impactos vão variar de acordo com o contexto organizacional (Bates, 2021; Post et al., 2022). Esta pesquisa propõe uma abordagem um pouco diferente dessas duas mais tradicionais, se dispondo a explorar qualitativamente algumas complexidades relacionadas ao gênero nas organizações.

Para essa finalidade, as lentes teóricas, que servirão como base e compreenderão o arcabouço do estudo, estão associadas a alguns aspectos subjetivos das relações de gênero no local de trabalho. Assim, valendo-se da

⁴ Enquanto igualdade de gênero é um conceito simples e pode ser medido simplesmente comparando números para homens e mulheres, a equidade de gênero é um conceito mais sutil, que tem a ver com percepções de justiça (Mencarini, 2014).

prerrogativa da utilização de lentes teóricas sensibilizadoras, serão explorados qualitativamente os conceitos de organizações generificadas, liderança feminina no contexto da agenda pró-equidade de gênero e voluntariado corporativo.

2.1 ORGANIZAÇÕES GENERIFICADAS

O senso comum tem as organizações como entidades racionais, que acumulam estruturas e práticas supostamente neutras (Amis et al., 2020). Um dos mitos utilizados para a reprodução dessa lógica é a de que o avanço individual e o pagamento de recompensas nas sociedades e nas organizações, são baseados exclusivamente nas capacidades e nos desempenhos do indivíduo (Amis et al., 2020). A reprodução desse mito ignora outros fatores como conexões familiares, antiguidade, raça, classe ou gênero, por exemplo (Amis et al., 2020; Prosperi et al., 2016).

Apesar de pregarem neutralidade, a maior parte das organizações reproduzem os padrões do passado (Pullen et al., 2019), sendo estrutural e culturalmente masculinas e inculcadas de uma imagem ideal dos corpos masculinos e femininos (Pullen et al., 2017). Essa imagem reproduz e perpetua uma diferença corporal dada como certa, que encobre a distribuição injusta das vantagens e desvantagens entre homens e mulheres (Pullen et al., 2017). As dinâmicas de gênero atravessam a maioria das organizações e se refletem nas estruturas, hierarquias, políticas, práticas e, especialmente, nas suas regras não escritas (Stainback et al., 2016). Mesmo aspectos de organizações que pareçam neutras, em termos de gênero, estão em dívida com a equidade (Acker, 1990).

Em seu trabalho seminal Acker (1990) conceituou as organizações generificadas. Argumentou que, apesar de pregarem equidade, na maior parte das

vezes as organizações não são locais de gênero neutro, sem desigualdade. São espaços atravessados pelo gênero, reproduzindo e refletindo, de maneira estrutural, os privilégios e as vantagens masculinas. Assim, todos os aspectos organizacionais, incluindo os processos de carreira, mesmo que pareçam neutros, possuem uma histórica distinção entre homens e mulheres (Stainback et al., 2016).

Pullen et al. (2017, p. 2) contribuíram para o conceito de organizações generificadas, como indicado no texto a seguir:

A organização de gênero opera além e abaixo do nível de ideias e debates, infiltrando-se na experiência cotidiana à medida que somos movidos por encontros mundanos de gênero que geram experiências afetivas em nossos corpos. Sustentados pela desigualdade, tais encontros são baseados no sexo de nossos corpos e no gênero de nossas performances (Pullen et al., 2017, p. 2).

Além do conceito de organizações generificadas, Acker (2006) também conceituou como interseccionalidade a reprodução mútua das relações de desigualdade de classe, raça e gênero. Adicionalmente, em sua publicação de 2006, demonstraram como identificar as barreiras à criação de equidade no local de trabalho. A autora propôs uma resposta para ambos as questões feministas, desenvolvendo a ideia de “regimes de desigualdade”, como uma abordagem analítica que permite compreender o processo de criação de desigualdades nas organizações. Os regimes de desigualdade são as práticas e processos interligados, que resultam em iniquidade contínua, em todos os locais de trabalho (Acker, 2006).

As organizações generificadas permitem e reforçam a opressão de gênero, ao mesmo tempo em que disfarçam e ocultam essa opressão (Acker, 1990). Por exemplo, para que sejam percebidas como funcionárias comprometidas e potenciais líderes, as trabalhadoras das organizações generificadas precisam dispor de

mobilidade e disponibilidade para frequentes mudanças geográficas e extensivas jornadas de trabalho (Dashper, 2020). Para a autora, essas seriam as condições para que os indivíduos possam colher frutos com autopromoção e redes de relacionamento. Dashper (2020) concluiu argumentando que as organizações generificadas defendem esses marcadores de sucesso como neutros, quando são implicitamente masculinos e tornam muito mais facilitada a progressão de carreira dos homens.

O trabalho de Joan Acker tem sido influente no campo de estudos sobre equidade de gênero nas organizações (Benschop & van den Brink, 2017). Nos últimos anos, diversos estudos se ocuparam de compreender as dinâmicas das organizações generificadas (Acker, 2006; Amis et al., 2020; Bates, 2021; Benschop & van den Brink, 2017; Coelho & Hayren, 2023; Dashper, 2020; Herbst, 2020; Johnson, 2021; Pape, 2020; Price-Glynn, 2024; Pullen et al., 2017; Stainback et al., 2016; Tyler et al., 2019).

Parte considerável dessas publicações buscou investigar a condição generificada de uma organização específica ou de um determinado setor. Com esse recorte, foram encontrados estudos sobre cooperativas de babás (Price-Glynn, 2024), corpo de bombeiros (Tyler et al., 2019), universidades (Herbst, 2020), indústria hoteleira (Dashper, 2020) e até mesmo o Comitê Olímpico Internacional (Pape, 2020).

As organizações reproduzem as dinâmicas de gênero presentes na sociedade (Acker, 2006). Uma dessas dinâmicas é a parentalidade, onde as expectativas culturais para os pais são diferentes, em comparação com a contraparte materna (Price-Glynn, 2024). Assim como nas famílias, a prática de gênero parental também pode ser reproduzida dentro de uma organização de cuidados infantis, por exemplo. Através de uma abordagem etnográfica, Price-Glynn (2024) buscou compreender e

situar crenças e práticas do trabalho de cuidado em cooperativas de babás. A autora utilizou a teoria das organizações generificadas para discutir as regras formas e, especialmente, as regras não escritas presentes naquelas organizações.

As diferenças sobre como homens e mulheres encaram a parentalidade e seus impactos em suas próprias carreiras também foram verificadas por Coelho e Hayren (2023). As autoras verificaram que as mulheres querem licença maternidade mais longas, pois consideram a maternidade um obstáculo para suas carreiras, enquanto os homens não querem licença paternidade mais longas, pois não a consideram um obstáculo.

A reprodução da lógica do patriarcado nas forças armadas é um consenso (Tyler et al., 2019). Entretanto, segundo Tyler et al. (2019), outras organizações com bases militares, como o corpo de bombeiros, continuam a manter estilos militaristas e, por conseguinte, tendem a ser dominadas pelos homens e culturalmente masculinizadas. Tyler et al. (2019) investigaram um corpo de bombeiros rurais na Austrália e utilizaram a lente teórica das organizações generificadas para analisar os artefatos culturais e a tendência de serem culturalmente masculinizadas, que essas corporações possuem.

As organizações generificadas podem utilizar dados enviesados de ocupação para defenderem suposta equidade. Por exemplo, o Comitê Olímpico Internacional, entre 1967 e 1995, definiu equidade de gênero restrita à ocupação feminina na dimensão das atletas, mas manteve reduzida a participação feminina na gestão da organização (Pape, 2020). Pape (2020) considerou essa manobra como uma tentativa de acomodação da agenda de equidade de gênero. Nesse contexto, a organização continuou a moldar as regras não escritas associadas à liderança supostamente

neutra, porém ainda hegemonicamente masculina, ou seja, uma organização generificada.

Mesmo quando homens e mulheres são considerados igualmente eficazes por seus avaliadores, as mulheres são mais rigorosas com suas autoavaliações que a sua contraparte masculina (Herbst, 2020). Herbst (2020) chamou o fenômeno de se autoavaliar mal como “imprecisão de autopercepção”. A autora justificou assim a sub-representação feminina nos escalões mais elevados do meio acadêmico Sul-africano, em comparação com a ocupação feminina geral. Por fim, argumentou que essa diferença de gênero na autopercepção confirmava o meio acadêmico da África do Sul como composto por organizações generificadas.

Em estudo longitudinal, Dashper (2020) investigou, durante um ano, um programa de mentoria que atuava no setor hoteleiro do Reino Unido. Para a autora, a indústria hoteleira é marcada por obstáculos para o crescimento da carreira feminina e se constitui num setor hegemonicamente composto por organizações generificadas.

A pesquisa existente sobre organizações generificadas se preocupava mais com o “poder esmagador” das estruturas opressivas dos regimes de desigualdade. Diante dessa lacuna, Pullen et al. (2017) inovaram ao propor políticas afetivas, inspiradas no conceito de devir-mulher, como possibilidades para contestar e transgredir as barreiras de gênero desses ambientes.

As disparidades de gênero na força de trabalho, reforçadas pela pandemia, estão desafiando as práticas e expectativas organizacionais pelo mundo (Johnson, 2021). Johnson (2021) argumentou que, diferentemente das experiências de catástrofes anteriores, a pandemia da Covid 19 não igualou desigualdades. Para ela,

as mulheres sofreram mais intensamente o impacto de fechamento de escolas, demissões em massa e aumento das tarefas de cuidados.

A iniquidade de gênero no trabalho persiste, não somente apesar dos esforços da gestão para promover remuneração baseada no mérito (Castilla, 2008), mas exatamente por causa de tais esforços (Castilla & Benard, 2010). Castilla e Benard (2010) mostraram que, quando uma organização tenta promover a meritocracia, os gestores dessa organização, ironicamente, demonstram maior preconceito em favor dos homens, em relação às mulheres com igual desempenho.

O “mito da meritocracia” está diretamente associado à persistência das desigualdades de gênero nas organizações (Amis et al., 2020). O estudo de Amis et al. (2020) utilizou a lente teórica das organizações generificadas para investigar quais práticas organizacionais reforçam a desigualdade. Adicionalmente, esse estudo discutiu como essas práticas reproduzem a desigualdade e por que essas dinâmicas de reprodução são tão persistentes e predominantes em diferentes contextos. Os autores argumentaram que as cinco principais práticas organizacionais – contratação, estruturação, definição de funções, remuneração e promoção – são fatores centrais para a reprodução de desigualdades de gênero.

O objeto deste estudo foi um programa de liderança feminina criado com o objetivo de ampliar a equidade de gênero numa instituição financeira brasileira. Nesse contexto, foi possível inferir que, ao constituir o programa com esse objetivo, a própria empresa assumiu sua condição de organização generificada e assumiu compromissos com a mudança. Como sugestão de estudos futuros, Stainback et al. (2016) argumentaram que, para além das organizações generificadas, a pesquisa se concentrasse, também, em compreender as organizações que investem na equidade.

Avançando na direção dessa sugestão de pesquisa, este trabalho utilizou, como contexto de estudo, uma organização generificada, potencialmente em transformação.

Mesmo que a gerência tente criar seu próprio arsenal de programas de diversidade, a maior parte das organizações envolve seus funcionários enviesados por meio de treinamento superficial, enquanto mantém as estruturas profundas que perpetuam a iniquidade de gênero (Dobbin & Kalev, 2021). Por exemplo, uma das estratégias utilizadas pela organização generificada, para lidar com as pressões externas pela mudança, inclusive as populares e políticas, é mudar no nível das regras, governança e estruturas formais (Pape, 2020). Entretanto, segundo a autora, apesar dessas mudanças, acabam restando intactas as regras não escritas e as normas e práticas informais.

Embora mudar a governança formal seja importante para lidar com a iniquidade organizacional de gênero, são as normas informais e as regras e práticas não escritas, que verdadeiramente estruturam as relações de gênero no local de trabalho (Acker, 2006). São essas regras não escritas que se constituem como a cultura organizacional (Çalış & Küçükali, 2019) e são muito mais complexas de serem tratadas, num ambiente de mudança (Pape, 2020).

Por isso, somente a tentativa de cumprir metas de políticas públicas através do treinamento de gerentes enviesados não possui eficácia (Dobbin & Kalev, 2021). Segundo os mesmos autores, a maior parte dos populares programas de conformidade não gera impacto positivo e duradouro na diversidade das organizações, especialmente as generificadas.

Além disso, organizações com culturas que desencorajam a autopromoção entre mulheres, geram autoavaliações femininas distorcidas, fazendo com que elas se subestimem (Herbst, 2020). Para Morley (2013), a cultura hostil das organizações generificadas faz com que as mulheres desistam de tentar progredir para cargos do alto escalão, a fim de evitar possíveis frustrações em tentativas, consideradas por elas mesmas como improváveis, numa estratégia de autopreservação. Bates (2021), por sua vez, mostrou como o poder masculino pode ser mantido mesmo com mulheres em posições de liderança.

Nesse contexto, Herbst (2020) discutiu sobre programas capazes de promover maior equidade de gênero nas organizações. Para a autora, intervenções de desenvolvimento de liderança feminina deveriam se concentrar em explorar a deficiência de legitimidade que as mulheres enfrentam ao assumirem papéis de liderança não tradicionais para os membros de seu grupo. Entretanto, sua pesquisa questionou a capacidade dos programas de liderança feminina de transformarem, sozinhos, as organizações atravessadas pela “cegueira de gênero”.

Um grupo minoritário de instituições que muda a governança, o sistema de recrutamento e o desenvolvimento mais amplo dos trabalhadores, vê a diversidade aumentar na ocupação de cargos de liderança (Dobbin & Kalev, 2021). Por outro lado, se as mudanças na governança forem limitadas a treinamentos superficiais, a cultura das organizações generificadas permanecerá (Dobbin & Kalev, 2021; Herbst, 2020; Pape, 2020).

Embora indivíduos e grupos às vezes possam desafiar as expectativas predominantes e as organizações possam tentar implementar agendas feministas na direção da equidade, na maioria das vezes o sistema de gênero permanece intacto e

as desigualdades existentes são reproduzidas (Stainback et al., 2016). As estruturas das organizações generificadas impõem rigidez de rotinas que reforçam um sistema de privilégios para alguns grupos, tais como salários mais altos e mais oportunidades de crescimento na carreira (Amis et al., 2020).

Além disso, a gestão equivocada da diversidade explora a imagem simbólica de algumas mulheres, como prova anedótica de igualdade de gênero, ao mesmo tempo em que promovem as conhecidas barreiras para suas carreiras (Pullen et al., 2017). Segundo os autores, nesse contexto, os privilégios masculinos são mantidos através da de segregação de gênero, em razão de mobilidade reduzida, maternidade, vida privada e estereótipos comuns à ambientes em que se predomina a masculinidade normativa. Ao apontarem essa contradição, os autores sugerem que a organização generificada pode, de maneira ambígua, acabar adotando medidas visando equidade, ao mesmo tempo em que se autossabota e mantém a cultura de gênero intacta.

2.2 PROGRAMAS DE LIDERANÇA FEMININA

Embora não seja nova ao apontar as mulheres líderes como agentes de mudança, na direção da equidade de gênero (Cohen & Huffman, 2007; Kanter, 1977), essa literatura está em rápida expansão (Stainback et al., 2016). Em seu estudo seminal, Kanter (1977) demonstrou que homens em cargos do topo tendiam a contratar e promover outros homens, num processo denominado reprodução homossocial. Em contrapartida, a presença de mulheres em posições de liderança poderia minimizar esse efeito. Para o autor, a escala de ocupação feminina nos cargos

de liderança seria determinante para o aumento da equidade, dado que a limitação de mulheres líderes restringia seu nível de influência (Kanter, 1977).

Essa lente teórica sugere que as mulheres líderes precisam ter papel central na promoção da igualdade de gênero nas organizações (Stainback et al., 2016). O ambiente é mais seguro para as mulheres quando há homens que atuam como aliados na agenda de equidade de gênero, confirmando a importância da participação masculina para que as conquistas sejam ampliadas (Moser et al., 2024). Ainda assim, uma maior ocupação feminina nos conselhos corporativos está associada a uma maior representação de mulheres em cargos gerenciais de níveis intermediários (Skaggs et al., 2012). Segundo Correll (2017), pequenas vitórias podem ser conquistadas, ao longo do tempo, quando há comprometimento de mulheres líderes na promoção das mudanças.

Segundo Ibarra (1993), o motivo pode ser a o fornecimento das redes ampliadas e das oportunidades de orientação, a partir da representação das mulheres em posição de poder institucional. Esses efeitos poderiam intensificar as perspectivas das carreiras femininas, resultando em menor segregação de gênero (Ibarra, 1993).

Mais eficazes que as conhecidas tentativas de anular o viés do gerente das organizações generificadas, são as raras inovações que mudam o sistema de gestão, envolvem a gerência, criam responsabilidade social ou minam a narrativa de que o trabalho e a família não podem coexistir (Dobbin & Kalev, 2021). A Figura 1 detalha alguns dos principais vieses inconscientes que prejudicam a justiça social e a equidade de gênero, no local de trabalho.

Figura 1 – Vieses de Gênero

Viés de Gênero	Explicação	Fonte
Viés de afinidade	A preferência inconsciente por pessoas que se parecem conosco ou que pertencem ao nosso grupo social	Buzanowska & Rensel (2023)
Viés de desempenho	Avaliações dos líderes homens são feitas tanto pelos resultados, quanto pelas crenças dos avaliadores, enquanto as avaliações das líderes mulheres são determinadas apenas pelos resultados	Erkal et al. (2021)
Viés de maternidade	As mulheres são penalizadas por já serem mães ou quando se tornam mães, seja em relação a contratações, promoções e salários, seja em função da avaliação de que sua competência reduz quando se tornam mães	Arena et al. (2023)
Viés de efeito halo	Imagem positiva construída a partir de um viés, que permanece rígida, atrapalhando a avaliação. Um recrutador ou avaliador homem, cria imagem positiva de outro homem e pode preterir mulheres em razão disso, mesmo após novas informações.	Bin (2024)
Viés de confirmação	Busca tendenciosa de evidências ou informações para validar expectativas e opiniões previamente formadas. Avaliadores ou recrutadores homens que selecionam a dedo informações para confirmar a preferência prévia por outro homem	Peters (2022)
Viés de percepção	Julgamento prévio de que uma mulher deve ser discriminada (preterida para uma função, por exemplo) por conta da visão estereotipada, pressuposta e, portanto, inexata e simplista, que se tem das mulheres	Durrell & Kleiner (1990)
Viés de efeito de grupo	Tendência a seguir o comportamento do grupo para não desviar do padrão vigente. Indivíduos podem mudar de ideia para seguir a opinião majoritária	Onu Mulheres (2016)
Viés de pensamento de soma zero	Crença de que os ganhos para as mulheres correspondem diretamente a perdas para os homens, aumentando a resistência das pessoas à equidade de gênero	Kuchynka et al. (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Stainback et al. (2016), nas organizações generificadas, as mulheres que alcançaram posição de liderança enfrentaram e superaram várias barreiras de gênero. Por isso, à medida que sua ocupação na liderança cresce, elas podem estar particularmente bem equipadas para a promoção de mudanças culturais diretas e indiretas (Stainback et al., 2016). A mudança indireta, desconectada da ação consciente, pode acontecer em virtude da representatividade e redução cultural de estereótipos de gênero, em toda a organização (Skaggs et al., 2012).

Já a transformação direta, fenômeno no qual este estudo está particularmente interessado, pode ocorrer em decorrência do estabelecimento institucional de políticas

amplas (Hultin & Szulkin, 2003), ou ações específicas, como programas de apoio, desenvolvimento, orientação e mentoria (Dashper, 2020). Segundo Dashper (2020), a mentoria, ferramenta útil para o desenvolvimento das equipes nas organizações, pode ser especialmente importante no apoio às mulheres que buscam superar as barreiras de gênero, que limitam a progressão de suas carreiras.

Fowler et al. (2007) conceituaram a mentoria como um relacionamento entre um indivíduo com conhecimento avançado e experiência comprovada, com uma ou mais pessoas menos experientes, que buscam orientação pessoal e apoio para sua carreira profissional. Entretanto, em organizações generificadas, a mentoria pode ter um efeito paradoxal. Segundo Dashper (2020), ao apoiarem a progressão das carreiras femininas, podem ser percebidos como a confirmação de deficiência concentrada no gênero feminino e reforçar a iniquidade de gênero nesses ambientes.

Por outro lado, programas politicamente estruturados de formação e mentoria podem ser determinantes para maximizar os resultados positivos da abordagem, nas organizações generificadas (Dashper, 2020). Em sua pesquisa publicada em 2020, Dashper acompanhou o caso de um programa de mentoria para mulheres trabalhadoras do setor hoteleiro do Reino Unido. Seu estudo discutiu como esse tipo de programa poderia ser utilizado para apoiar as aspirações de carreira das mulheres, preparando e estimulando uma consciência importante para desafiar continuamente a iniquidade de gênero daqueles ambientes.

As barreiras das organizações generificadas alienam os indivíduos e favorecem reprodução de comportamentos e valores masculinos (Herbst, 2020). Dessa forma é determinante a consciência, potencialmente promovida pelas ações de formação, pois

oferece uma crítica afirmativa do poder falocêntrico, hegemônico nas organizações generificadas (Pullen et al., 2017).

Para Pullen e Vacchani (2021), fator determinante para a iniquidade de gênero é que, ao serem constantemente testadas, as mulheres são compreendidas nos termos associados tradicionalmente a comportamentos vistos como masculinizados e não em seus próprios termos. Elas sugeriram uma ética de liderança feminina que não deriva da masculina e que oferece um projeto prático de mudança de carreiras. Essa mudança se daria através da transformação política e das formas autônomas como as mulheres podem liderar, por meio da intercorporeidade, das conexões e da coletividade (Pullen & Vacchani, 2021).

A ética de liderança feminina, que não se trata apenas de regras e normas morais, mas se origina de uma abertura generosa ao outro, emergiria da relação entre os indivíduos (Pullen & Vacchani, 2021). A liderança deve ser realizada comunitariamente, pois os líderes se tornam quem são, por meio das pessoas com quem interagem (Painter-Morland & Deslandes, 2014). Nesse contexto, Pullen et al. (2017), questionaram (p. 3):

Agora, e se nossas respostas afetivas incorporadas à organização de gênero pudessem ser engajadas de forma afirmativa, em vez de formas que diminuem as mulheres? E se esses afetos pudessem fornecer um trampolim político para abordar e combater as muitas vezes duras realidades das organizações de gênero?

Ao compartilharem mais igualitariamente o poder organizacional, as mulheres talvez possam subverter as crenças hegemônicas de status e reduzir a desigualdade de gênero no local de trabalho, entre os subordinados (Stainback et al., 2016). Segundo Dobbin e Kalev (2021), os programas de desenvolvimento, com abordagem

centrada no equilíbrio entre a carreira e vida pessoal, enfraquecem a falsa narrativa da neutralidade, da meritocracia e de que o trabalhador ideal é aquele disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Esses programas de formação poderiam oferecer um modelo de mudança sustentável e permanente, na direção da equidade de gênero (Dobbin & Kalev, 2021).

Para Pullen et al. (2017), os afetos cotidianos das mulheres, que atuam em organizações generificadas, podem desencadear uma política radical, que desafia a opressão de gênero no local de trabalho e que afirma uma vida além das restrições sufocantes que o gênero pode impor. A força transformadora dos afetos mobiliza uma radicalidade cotidiana e reformula a ênfase para que as lideranças femininas sejam agentes da transformação das organizações generificadas em organizações mais equânimes (Pullen et al., 2017).

Finalmente, de acordo com Pullen et al. (2017), ao abordar as possibilidades de ação política em organizações generificadas, deve-se explorar alternativas, para além dos sonhos de um futuro sempre adiado. Essas alternativas devem envolver esforços na direção da transformação de hábitos e valores no local de trabalho, que só podem ocorrer por meio de encontros corpóreos com outros indivíduos (Pullen et al., 2017).

São desses encontros que emergem pensamentos diversos sobre nós mesmos e que permitem a transformação na forma como nos relacionamos no ambiente de trabalho (Pullen et al., 2017). Desta forma, é possível inferir que, sob determinadas circunstâncias, os programas de liderança feminina são capazes de afetar as carreiras das mulheres e promover mudanças nas organizações.

2.3 VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Voluntariado é definido como uma ação que se realiza livremente e sem coerção, por razões que não sejam de benefício econômico e que tenham, como finalidade, tanto o benefício da comunidade, quanto do voluntário (Moreno & Yoldi, 2008). Pode ser informal e individual, formal, organizado ou institucional.

Moreno e Yoldi (2008) publicaram uma revisão analítica da literatura sobre o voluntariado, destacando as três principais frentes de investigação acerca do tema. Analisaram as pesquisas realizadas, até aquela data, sobre a valoração econômica e a análise dos custos do voluntariado. Por fim, discutiram sobre as publicações que investigavam o voluntariado corporativo, ou seja, os estudos da Figura do trabalhador que realiza ações voluntárias em suas organizações.

O conceito de voluntariado corporativo (corporate volunteering – CV) refere-se aos programas de apoio desenvolvidos para atividades voluntárias dentro das organizações (Kotler & Lee, 2008). É um fenômeno que surgiu na segunda metade do século XX e começou a crescer no presente século XXI (Licandro, 2023). O CV é visto como um fator cada vez mais importante para o desenvolvimento dos indivíduos, podendo contribuir para a construção e aprimoramento de habilidades e conhecimentos (Do Paco & Nave, 2013).

Segundo Do Paco e Nave (2013), o CV pode ser um fator contributivo para a criação de uma sociedade mais justa e equilibrada. É importante, não apenas para os beneficiados das atividades voluntárias, mas, também, para o indivíduo que abdica de seu tempo para contribuir para uma sociedade mais equânime (Do Paco & Nave, 2013). Os autores elaboraram um estudo, em 2013, em que analisaram as motivações

que levavam o trabalhador a se envolver em atividades de voluntariado corporativo, bem como avaliar o nível de satisfação e felicidade com essas atividades.

Licandro (2017) argumentou que o CV evolui *pari passu* com a crescente legitimação do conceito de responsabilidade social empresarial (RSE). Em publicação de 2017, o autor analisou a relação entre o CV e a incorporação de um enfoque de RSE na gestão das empresas. Já o estudo de Licandro et al. (2021) se propôs a identificar os benefícios do CV para a gestão de recursos humanos. Em 2023, Licandro publicou mais um estudo, revisitando o conceito de voluntário corporativo e suas relações com a responsabilidade social empresarial.

Uma crescente literatura se ocupou de tentar compreender o comportamento dos indivíduos envolvidos com os programas de voluntariado corporativo (Haski-Leventhal et al., 2019; Licandro et al., 2022; Plewa et al., 2015; Sekar & Dyaram, 2017). Plewa et al. (2015), por exemplo, investigaram os impactos das iniciativas de CV nas percepções do consumidor em relação à empresa. Já Haski-Leventhal et al. (2019) examinaram como a satisfação das necessidades psicológicas, por meio do CV, afeta a satisfação no trabalho e o comportamento afetivo.

Licandro et al. (2022) investigaram a relação entre motivação e satisfação com o voluntário corporativo. Eles argumentaram que a satisfação com o CV é um conceito multidimensional, composto por fatores que podem ser controlados pelos gestores. Por fim, confirmaram uma correlação positiva existente entre a motivação e todas as cinco dimensões da satisfação, no campo específico do voluntariado corporativo.

Sekar e Dyaram (2017), por sua vez, buscaram compreender os antecedentes e consequentes do CV, tentando responder o que leva o trabalhador a participar de programas de voluntariado corporativo. Examinaram como alguns aspectos da

motivação do empregado, e sua percepção acerca dos programas de CV, influenciam no seu envolvimento com aqueles programas.

Envolver-se com atividades de voluntariado corporativo satisfaz necessidades psicológicas de relacionamento e esse envolvimento tem relação direta e positiva com a satisfação no trabalho (Haski-Leventhal et al., 2019). Ainda assim, segundo Sekar e Dyaram (2017), a literatura ainda carece de mais estudos com discussões aprofundadas sobre os relacionamentos potencialmente positivos que envolvem todas as partes interessadas no contexto do CV.

Com isso, há evidências de que a liderança feminina, inserida nas organizações generificadas, pode ter dificuldade para atrair o interesse das outras mulheres para as iniciativas pró-equidade de gênero, quando utilizam as estratégias de mudança conhecidas ou disponíveis (Stainback et al., 2016). Nesse contexto, o voluntariado corporativo pode se apresentar como um novo e diferencial elemento, para aumentar esse tipo de engajamento e melhorar os resultados da agenda pró-equidade.

3 METODOLOGIA

Diante da escassez de pesquisas dispostas a compreender o estado generificado de uma determinada organização, Bates (2022) apontou a necessidade de novos estudos que buscassem explorar a teoria de Acker através de abordagens inovadoras. Para melhor aproveitar o potencial analítico da teoria de Acker, Bates (2022) recomendou abordagens metodológicas que se propusessem a descobrir novos conceitos, ideias e explicações e trabalhassem com fenômenos ou dados surpreendentes, que não poderiam ser explicados pelos conhecimentos exclusivamente pré-existentes.

Está posto que a Teoria Fundamentada de Glaser e Strauss (1967) possui essas características e, portanto, potencial para expandir a compreensão teórica relativa ao fenômeno em estudo. Por isso, essa abordagem foi definida para o presente estudo. Esse método permite tentar compreender como um programa voluntário de liderança feminina pode ajudar a promover maior equidade de gênero numa organização generificada.

3.1 A TEORIA FUNDAMENTADA

A teoria fundamentada, ou Grounded Theory (GT), desenvolvida em 1967 por Glaser e Strauss, é um método qualitativo e indutivo, que tem como objetivo desenvolver uma ou mais teorias baseadas em dados sistematicamente coletados e analisados (Cepellos & Tonelli, 2020; Charmaz & Thornberg, 2021). A escolha dessa abordagem metodológica se justifica pela capacidade da GT de identificar e descrever os fenômenos, bem como estabelecer seus principais atributos (Charmaz & Thornberg, 2021). Essa capacidade converge com o objetivo do estudo, de compreender como um programa voluntário de liderança feminina pode ajudar a promover maior equidade de gênero numa organização generificada.

Na GT, é esperado que novas proposições, ou até mesmo novas teorias, venham a emergir durante o processo de pesquisa (Cepellos & Tonelli, 2020). Por outro lado, alguns autores consideram limitada e ingênua a ideia de que os pesquisadores vão a campo sem nenhuma lente teórica embasando suas suposições (Charmaz, 2006). Charmaz, uma das principais estudiosas do método (Mohajan & Mohajan, 2022), ressaltou, entretanto, que, mesmo que se vá a campo levando conceitos sensibilizadores, os pesquisadores precisam estar abertos à possibilidade

de surgimento de novas informações, questões, proposições ou mesmo teorias, a partir dos dados.

Nessa abordagem metodológica, apesar do produto final resultar em construção de proposições e geração de novas teorias, a partir da coleta e análise contínua dos dados, também permite a testagem de teorias pré-existentes (Mohajan & Mohajan, 2022). Este estudo teve, portanto, amparo para adotar a Teoria das Organizações Generificadas de Acker (1990), como conceito sensibilizador capaz de subsidiar a construção prévia da questão e das proposições da pesquisa.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada numa instituição financeira brasileira, um banco comercial de economia mista, que possui suas operações realizadas no Brasil. Após mudanças recentes na composição de seu conselho de administração e na sua presidência, essa instituição intensificou a agenda pró-equidade de gênero. A ASG foi definida como um dos cinco pilares da Estratégia Corporativa 2024 da instituição e um dos direcionadores desse pilar é justamente impulsionar a diversidade a equidade e a inclusão, tanto externamente, quanto internamente.

A mudança na gestão da instituição, aparentemente, foi decisiva para a intensificação da agenda de diversidade, um vez que a gestão anterior supostamente dava pouca importância para o tema. Nesse contexto, em meio ao distanciamento social imposto pela pandemia da Covid-19, um grupo de funcionárias se organizou e deu início a um programa voluntário de formação e mentoria para mulheres. Chamado de Programa Voluntário de Liderança Feminina, a iniciativa se estabeleceu e cresceu. Foram realizadas cinco edições anuais de mentorias, com participação

exclusivamente voluntária, tanto das mentoras, quanto das mentoradas, todas realizadas fora do horário de trabalho.

Importante salientar se tratar de uma empresa que possui políticas de progressão de carreira supostamente acessível a todos, independente do gênero, que possui salários iguais para homens e mulheres e alega oportunidades iguais para todos e todas. Por outro lado, apesar de possuir quantidade total de funcionários muito equilibrada entre os gêneros, a organização apresenta ocupação feminina menor nos cargos de gestão dos níveis operacional, tático e estratégico.

A partir desse contexto, o estudo se valeu da teoria das organizações generificadas de Acker (1990) para tentar compreender como um programa voluntário de liderança feminina pode ajudar a promover maior equidade de gênero numa organização potencialmente generificada. Para atingir esse objetivo, diante do conceito sensibilizador da teoria de Acker, algumas proposições prévias foram estabelecidas.

Assim, a partir das proposições iniciais, os dados começaram a ser coletados. Neste estudo, optou-se por utilizar a terceira geração da GT, a perspectiva construtivista, especialmente difundida por Charmaz (2006, 2009). Essa perspectiva se vincula às tradições interpretativas e se concentra em como os participantes constroem significado ao tema investigado (Charmaz & Thornberg, 2021; Mohajan & Mohajan, 2022).

No intuito de compreender a construção desses significados a partir dos dados, optou-se pela utilização dos grupos focais para realização de entrevistas abertas e semi-estruturadas. Entre os benefícios da realização desse tipo de coleta, está o potencial de gerar novas ideias, a partir dos próprios dados (Nassar-McMillan et al.,

2010). Essa capacidade converge com a decisão de utilização da GT como abordagem mais apropriada, para melhor aproveitamento do potencial analítico da teoria das organizações generificadas de Acker (1990).

Estabelecidos o conceito sensibilizador, o objetivo de pesquisa, as proposições prévias, a abordagem metodológica e o método de coleta de dados, a pesquisa avançou para a seleção da amostra. Essa etapa será detalhada na seção número 1.3.3 – seleção e caracterização da amostra.

3.3 SELEÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi composta por 21 mulheres, funcionárias da instituição financeira e participantes de uma ou mais edições do programa de voluntariado investigado. Quanto à identidade de gênero, 100% das respondentes se identificaram como mulher cisgênero. À respeito da idade, 47,62% possuíam entre 46 e 50 anos, 28,57% entre 41 e 50 anos, 9,52% entre 31 e 35 anos, 4,76% possuíam de 36 a 40 anos, 4,76% possuíam entre 26 e 30 anos e 4,76% tinham mais de 51 anos.

Quanto à renda, 47,61% das respondentes recebiam mais de 20 mil reais, 23,81% entre 10 mil e 14.999,99, 19,05% com renda entre 5.000,00 e 9.999,99, 4,76% entre 15 mil e 19.999,99 e 4,76% recebiam até 4.999,99. Já sobre os cargos ocupados, 42,86% eram gerentes gerais, 23,81% gerentes de relacionamento, 14,28% assessoras, 4,76% gerente de área meio, 4,76% gerentes de serviço, 4,76% analistas e 4,76% assistentes.

Sobre o tipo de cidade onde residiam, 66,67% moravam em capitais e 33,33%, em cidades do interior. À respeito da área da empresa na qual atuavam, 85,71% atuavam no nível operacional, 9,52% no nível estratégico e 4,76% no nível tático.

Sobre liderança, 42,86% já haviam gerenciado equipes antes e também gerenciavam naquela altura, 4,76% gerenciavam uma equipe pela primeira vez, 28,57% já haviam gerenciado equipes antes, mas não gerenciavam mais e 23,81% nunca haviam gerenciado uma equipe. A Tabela 01 resume o perfil demográfico da amostra.

Tabela 1 – Perfil Demográfico da Amostra

Nome	Estado	Tipo de cidade	Área	Faixa etária	Cargo	Renda
#1	MG	Capital	Operacional	31 a 35	Ger. Relacionamento	10.000,00 a 14.999,99
#2	SP	Capital	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#3	MT	Capital	Operacional	36 a 40	Ger. Relacionamento	mais de 20.000,00
#4	RJ	Capital	Operacional	41 a 45	Gerente área meio	mais de 20.000,00
#5	CE	Interior	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#6	DF	Capital	Estratégico	26 a 30	Assessor(a)	5.000,00 a 9.999,99
#7	PR	Capital	Operacional	46 a 50	Assistente	0 a 4.999,99
#8	MA	Interior	Operacional	31 a 35	Gerente geral	mais de 20.000,00
#9	SP	Capital	Operacional	46 a 50	Analista	5.000,00 a 9.999,99
#10	MT	Interior	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#11	SP	Interior	Operacional	46 a 50	Gerente geral	10.000,00 a 14.999,99
#12	RJ	Capital	Tático	51+	Assessora	10.000,00 a 14.999,99
#13	MG	Capital	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#14	DF	Capital	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#15	SC	Interior	Operacional	46 a 50	Ger. Relacionamento	10.000,00 a 14.999,99
#16	RS	Interior	Operacional	46 a 50	Ger. Relacionamento	10.000,00 a 14.999,99
#17	RS	Capital	Operacional	46 a 50	Gerente geral	mais de 20.000,00
#18	MT	Capital	Operacional	46 a 50	Ger. Relacionamento	5.000,00 a 9.999,99
#19	ES	Capital	Operacional	46 a 50	Gerente geral	mais de 20.000,00
#20	DF	Capital	Estratégico	46 a 50	Assessora	15.000,00 a 19.999,99
#21	PR	Interior	Operacional	46 a 50	Ger. Serviços	5.000,00 a 9.999,99

Fonte: Dados da pesquisa

Além dos dados sociodemográficos, o questionário respondido pelas participantes continha alguns dados relacionados à sua atuação na organização. Esse perfil complementar está descrito na Tabela 2, abaixo.

Tabela 2 – Perfil Demográfico da Amostra

Nome	Gerenciamento de equipe (mais de um subordinado(a))	Participação nas edições do programa de mentoria voluntária Liderança feminina ou Líderes do Banco do Futuro	
		Participação como MENTORADA	Participação como MENTORA
#1	Nunca gerenciei equipes	1 e 2 Edições	Nunca fui mentora
#2	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	1 e 2 Edições	3 e 4 Edições
#3	Já gerenciei equipes, mas não gerencio atualmente	3 Edição	4 Edição
#4	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	3 Edição	4 Edição
#5	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	4 Edição	3 e 4 Edições
#6	Nunca gerenciei equipes	3 Edição	Nunca fui mentora
#7	Já gerenciei equipes, mas não gerencio atualmente	4 Edição	Nunca fui mentora
#8	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	4 Edição	Nunca fui mentora
#9	Já gerenciei equipes, mas não gerencio atualmente	3 Edição	Nunca fui mentora
#10	Gerencio uma equipe pela primeira vez	2 Edição	Nunca fui mentora
#11	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	2 Edição	Nunca fui mentora
#12	Já gerenciei equipes, mas não gerencio atualmente	4 Edição	Nunca fui mentora
#13	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	Nunca fui mentorada	Em todas as 4 edições
#14	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	1 Edição	2 e 3 Edições
#15	Nunca gerenciei equipes	3 e 4 Edições	5 Edição
#16	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	5 Edição	Nunca fui mentora
#17	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	1 Edição	2, 3, 4 e 5 Edições
#18	Já gerenciei equipes, mas não gerencio atualmente	5 Edição	Nunca fui mentora
#19	Já gerenciei equipes antes e gerencio atualmente	1 Edição	2, 3, 4 e 5 Edições
#20	Já gerenciei equipes, mas não gerencio atualmente	5 Edição	Nunca fui mentora

Fonte: Dados da pesquisa

Os nomes das participantes dos grupos focais foram substituídos pela sigla #n. Além delas, outras duas funcionárias foram entrevistadas na primeira fase de coleta de dados. Essa circunstância será detalhada na seção 1.3.4 – coleta de dados.

3.4 COLETA DOS DADOS

Selecionada a amostra, a pesquisa avançou para a coleta de dados, propriamente dita. Para a primeira fase de coleta de dados, foi estabelecido o formato de grupos focais, a serem realizados em dois encontros, com dois grupos diferentes. O critério de inclusão para a definição da amostra foi se identificar como sendo do gênero feminino, ser funcionária da ativa e ter participado em pelo menos uma das edições da mentoria voluntária Liderança Feminina / Líderes do Banco do Futuro⁵.

Um questionário google forms foi preparado, contendo um convite para participar como entrevistada e algumas perguntas de controle, como a confirmação da participação em alguma das edições, se havia participado apenas como mentorada ou também como mentora e se havia se promovido após a participação. Essas informações foram utilizadas para dividir o grupamento total em os dois grupos de participantes com experiências parecidas.

As abordagens para convidar as participantes se deu através do apoio de mentoras das edições anteriores, utilizando grupos auto-organizados de whatsapp, que seguiram existindo, mesmo após as edições do programa. O link do convite foi

⁵ Com o objetivo de inserir participação masculina no programa voluntário de mentoria, como aliados e ouvintes, a fim de fortalecer o protagonismo feminino, as últimas duas edições do programa teve o nome alterado para Programa Voluntário de Mentoria Líderes do Banco do Futuro.

divulgado nesses grupos e, após confirmação das interessadas, os convites foram desativados.

Segundo Strauss e Corbin (2008), entrevistar indivíduos de perfis diversos pode ampliar o controle do viés, promover maior objetividade e identificar diferenças e semelhanças referentes ao mesmo fenômeno. Assim, o primeiro grupo foi formado com seis participantes que se promoveram após a participação em pelo menos uma das edições do programa e o segundo grupo foi composto por seis participantes que não se promoveram após a participação no programa. Coincidentemente, no primeiro grupo havia algumas entrevistadas que haviam participado, também, como mentoras. No segundo grupo, se concentraram funcionárias que participaram apenas como mentoradas.

Os dois encontros para entrevistas em grupos focais foram agendados. Um TCLE – termo de consentimento e esclarecimento livre e esclarecido – e um questionário sociodemográfico foram enviados para as participantes confirmadas. A entrevista do primeiro grupo focal foi realizada através da ferramenta Teams, com gravação de áudio e vídeo e teve duração de aproximadamente duas horas. A segunda entrevista em grupos focais também foi realizada através da ferramenta Teams, com gravação de áudio e vídeo e teve duração de aproximadamente duas horas.

O mesmo roteiro semiestruturado foi utilizado para as duas entrevistas em grupos focais. Respeitando a flexibilidade e circularidade, comuns ao método da GT, à medida que novas dúvidas emergiram durante as duas entrevistas em grupo, novas perguntas foram improvisadas para dirimi-las.

Para atingir a saturação teórica das categorias conceituais emergentes dos dados, os pesquisadores que utilizam a GT podem buscar mais dados durante a amostragem (Charmaz & Thornberg, 2021). Segundo Charmaz (2009), na GT, a saturação teórica está relacionada com o processo iterativo e a verificação minuciosa das categorias construídas a partir dos dados. Entretanto, se os pesquisadores fizerem apenas as mesmas perguntas para os entrevistados, é provável que extraiam relatos semelhantes sobre o tema. Esse resultado pode ocorrer com poucas entrevistas e pode ser considerado saturação dos dados, mas raramente contribui para o poder analítico do estudo (Charmaz & Thornberg, 2021).

Buscando a saturação teórica, além das duas entrevistas em grupos focais, foram realizadas mais duas entrevistas individuais com duas voluntárias que foram mentoras das primeiras edições do programa. Da mesma forma, para elas foram apresentados o questionário sociodemográfico e o TCLE. Para as duas entrevistas individuais, um novo roteiro semiestruturado foi utilizado. A primeira entrevista individual foi realizada através da ferramenta whatsapp, com gravação de áudio, e teve duração de aproximadamente 15 minutos. A segunda entrevista individual foi realizada através da ferramenta teams, com gravação de áudio e vídeo, teve duração de aproximadamente 15 minutos.

Após o encerramento da primeira fase de coletas, o áudio das quatro entrevistas foi totalmente transcrito. Para essa finalidade, foi utilizado o aplicativo reshape (<https://app-v2.reshape.com.br/>). Depois, as entrevistas transcritas foram totalmente tratadas manualmente, a fim de corrigir pequenos erros de transcrição.

Após primeira fase de coletas, os dados foram codificados e analisados e a primeira versão do estudo foi qualificado. A partir daí, uma segunda fase de coleta de

dados foi realizada, a fim de reforçar a saturação dos dados. A segunda fase foi realizada por meio de mais dois grupos focais e, da mesma forma, as participantes assinaram o TCLE e responderam questões sociodemográficas. O terceiro grupo contou com cinco participantes e o quarto grupo contou com mais duas participantes. Ambos os eventos foram gravados em áudio e, ao final, as gravações foram transcritas utilizando o aplicativo transkriptor (<https://app.transkriptor.com/signin>).

As transcrições das entrevistas, que passaram a ser chamadas simplesmente de dados, foram transportadas para o aplicativo NVivo 13 (2020, R1). Foi aplicada a ferramenta da codificação automática em alto-falante, a fim de delimitar as falas de cada entrevistada. Por fim, as entrevistadas codificadas tiveram seus dados demográficos preenchidos, através do transporte das informações coletadas no aplicativo Google Forms, para o aplicativo NVivo 13 (2020, R1).

3.5 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS

Após revisão das entrevistas, teve início a microanálise para codificação dos dados. Essa etapa é composta por duas fases: primeiro a codificação inicial e, em seguida, a codificação focalizada (Charmaz, 2009).

3.5.1 Codificação inicial

Foi realizada uma leitura rigorosa dos dados. Nessa leitura, fragmentos de dados, ou seja, trechos representativos das falas, foram destacados. Esses trechos, chamados de citações, foram abreviados e nomeados. Essas abreviações são chamadas de códigos e, apesar de abreviados, precisam manter preservados os

significados das citações (Strauss & Corbin, 2008). Esse processo foi totalmente realizado através da ferramenta NVivo 13 (2020, R1).

Essa é a fase de codificação inicial, também conhecida como microanálise, ou codificação aberta, quando são analisadas as falas dos participantes. Essas falas são conservadas para que seus significados sejam preservados (Cepellos & Tonelli, 2020; Charmaz, 2009). Nessa etapa, um grande número de citações foi produzido. O total de 1040 citações foi, então, codificado.

Essas citações, em comparação com os dados mais amplos, representam os códigos iniciais mais vantajosos, direcionados, seletivos e conceituais (Charmaz, 2009). Dos códigos iniciais, foram separados aqueles capazes de melhor explicar os fenômenos estudados, ou seja, de responder ao problema de pesquisa (Cepellos & Tonelli, 2020).

As 1040 citações que possuíam o mesmo sentido ou significado foram, então, reunidas em 193 códigos, capazes de explicar o fenômeno estudado. O critério foi a observação do potencial de colaborar com o entendimento de como um programa voluntário de liderança feminina pode ajudar a promover maior equidade de gênero numa organização generificada. Cabe ressaltar que a segunda fase de coleta de dados gerou apenas 106 novas citações, reunidas em 10 novos códigos, confirmando a percepção de saturação dos dados. Os códigos estão demonstrados nas Figuras de 02 a 12, a seguir.

Figura 2 - Categoria 1 e seus Códigos

CATEGORIA 1 – Organização generificada no estratégico	Falta de suporte ao voluntariado
Símbolos, valores e regras machistas • Ainda temos símbolos militares • Inacreditável ainda precisarmos discutir equidade • O machismo brasileiro se reflete na organização	• O voluntariado não conta no currículo dos voluntários • Falta reconhecimento e valorização da organização ao voluntariado • A organização não divulga o voluntariado • O board não apoia • A organização não chancela o voluntariado • A diretoria nunca participou das edições

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 3 - Categoria 2 e seus Códigos

CATEGORIA 2 – Organização não generificada no estratégico	Alinhamento com o regulador • Temos o apoio do governo • Esse governo tem um olhar para as minorias • Há a pressão pró-equidade do regulador • Novo governo trouxe viés ideológico favorável
Alinhamento com o mercado • Tem pressão do mercado • A empresa é listada na bolsa e se interessa no mercado ESG • Há o movimento ESG no mundo • Já existia necessidade pró-equidade nas empresas do mercado	Demonstração de suporte • Agora existe um board favorável • A nova gestão abraçou o tema • Há um institucional mais humanizado • O board apoia os grupos auto-organizados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 4 - Categoria 3 e seus Códigos

CATEGORIA 3 – Organização generificada no tático	Barreiras ao encarreiramento feminino • As mulheres são preteridas nas promoções • Os amigos têm mais chance de serem promovidos • As mulheres têm medo de recusar oferta de cargo • Estagnação devido à maternidade • Só as principais lideranças se promoveram • Precisa ser notado para ascender • Temos que escolher entre o trabalho e a família • Mulheres preteridas por falta de mobilidade
Ambiente inseguro • Sentimos necessidade de atender tantos pedidos de ajuda, na pandemia • Ambientes masculinos • Mulheres se cobrando e se punindo • Funcionários muito individualistas • Mulheres com síndrome de impostor • A gente tinha muito medo das mudanças negativas • Acontece muito assédio • Ambiente cada vez mais doentio • Existiam outros gaps precisando de apoio • Falta segurança psicológica • Precisa melhorar o ambiente de liderança	Clima de silêncio • Voluntárias eram desaconselhadas pelos superiores • Diversidade era tema proibido • Fui perseguida por falar de equidade de gênero • Quem denuncia, é perseguido • A gerência não quer aborrecimento • Há medo de abordar superiores • No institucional a sinceridade é limitada • Sofrimentos silenciosos • O voluntariado não era bem visto • Você fica isolada quando se torna gerente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 5 - Categoria 4 e seus Códigos

CATEGORIA 4 – Voluntariado impulsiona o estratégico	Continuidade da organização • Lubrificou as engrenagens para a máquina rodar • Trouxe o debate sobre equidade para a organização • Mentorias de outras áreas tratando de equidade • Agora fala-se nisso abertamente • Abriu caminho para discutirmos diversidade para além do gênero • O institucional pegou carona no voluntário • O voluntariado fez sobreviver o tema da equidade de gênero • A alta gestão já está reconhecendo • Agora há contexto para tratar de equidade • Engrenagem pesada foi alterada • Mexeu com as estruturas • Começaram iniciativas institucionais aproveitando líderes do voluntário
Crescimento do voluntariado • Percepção de evolução gradativa • Tem potencial exponencial • Mais pessoas têm participado • O crescimento foi muito além do esperado • As trocas se intensificaram muito • Deu muito resultado por ser voluntário • Percebi crescimento enorme nos últimos anos • Programa voluntário já está na cultura	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 6 - Categoria 5 e seus Códigos

CATEGORIA 5 – Voluntariado não impulsiona o estratégico	Limitações exógenas • Cultura não é fácil de mudar • Avanço frágil, pode regredir se mudar a gestão • Sem suporte, não é capaz de transformar a organização • Poucos funcionários sabem da existência
Limitações endógenas • O voluntariado não atinge toda a organização • É um pouco descolado da realidade • Não mudou a cultura individualista • Preconceituosos só estão mais contidos • Mulheres promovidas se masculinizaram • Não promove ações estruturantes • Há uma limitação de tempo • Trata mais do pessoal que do profissional • Perde qualidade se expandir demais • Agrega pouco aos já letrados • Não tem o peso do institucional • Deveria ser realizado no horário de trabalho • Precisa aumentar o foco em treinamento real de pessoas • Tema equidade é enxergado como exclusivo para mulheres	Perda de foco • Os temas foram restritos à uma área da empresa • A equidade ficou em segundo plano • Só dessa forma para atrair os homens • Foi necessário para aumentar o alcance • Foi uma forma de sobrevivência do tema • Ainda era enxergado como só para mulheres • Serviu para baixarem a guarda e prestarem atenção

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 7 - Categoria 6 e seus Códigos

CATEGORIA 6 – Voluntariado impulsiona o operacional	Auto-organização inspiradora • Multiplicadoras com letramento • A auto-organização foi a porta de entrada de muita gente • Pessoas inquietas e dispostas a transformar • Existem outras pessoas auto-organizadas discutindo outros temas • Eram líderes voluntárias identificadas e com visão de propósito • As voluntárias eram muito capacitadas • As voluntárias se dedicavam, apesar da grande demanda de trabalho • Éramos mulheres experientes querendo compartilhar • Me senti representada • Era uma força que deixava a gente motivada
Refúgio das funcionárias • Todos se doando fora do expediente • Ali eram os CPF em vez da matrícula, independente do cargo • Ambiente livre para a exposição de ideias • Ambiente colaborativo • Ambiente seguro • Todos engajados e comprometidos • Era grupos bem diversos • Era tudo muito bem organizado • Todos com os mesmos objetivos • O conteúdo era de qualidade • Ambiente saudável e formativo • Poder de adaptação das mentoras	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 8 - Continuação Categoria 6 e seus Códigos

CATEGORIA 6 – Voluntariado impulsiona o operacional	Funcionárias empoderadas
Potencial reconhecido • As pessoas transformadas têm poder transformador • Líderes formadas tendem a disseminar • O poder de transformação das mentorias voluntárias é muito grande • Acredito no poder transformador das ações que partem dos funcionários • Os grupos auto-organizados agora possuem autonomia • Mulheres transformariam liderando de maneira diferente • O crescimento das auto-organizações será exponencial	• Pudemos aprender sobre a síndrome do impostor • Houve o letramento sobre vieses inconscientes • Estimulou minha capacitação, preparação e estudo • A gente pôde ajudar e ser ajudada • Me trouxe crescimento pessoal, além do profissional • Aprendi a dizer não • Formamos redes de relacionamentos • Me ajudou a ter visão estratégica, do todo • Me descobri como líder de mim mesma • Me percebi como liderança informal • Tive contato com o alto escalão • A gente não vive mais sem esses programas • Efeito de terapia • Aprendi a respirar • Melhorei habilidades, desempenho e cresci profissionalmente • Permitiu troca de experiências • Trouxe equilíbrio trabalho x casa • Foi um divisor de águas para mim • Me tornei uma líder acolhedora

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 9 - Categoria 7 e seus Códigos

CATEGORIA 7 – Ausência de agenda pró-equidade <i>top down</i> até o tático
Programas institucionais negligenciados • O programa institucional foi pouco divulgado • É refém das políticas de governo • Poucas iniciativas institucionais pró-equidade • Era difícil falar de equidade no governo em que estávamos • A agenda pró-equidade foi interrompida na gestão anterior • Houve um retrocesso nas políticas pró-equidade no outro governo • No governo anterior o processo pró-equidade foi interrompido • O programa institucional estava abandonado • Na gestão anterior não se falava em diversidade • O programa institucional era para inglês ver • Equidade não era a visão institucional da empresa • Governo anterior não via com bons olhos • Não havia o tratamento institucional pró diversidade e inclusão

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 - Continuação Categoria 7 e seus Códigos

CATEGORIA 7 – Ausência de agenda pró-equidade <i>top down</i> até o tático	Programas institucionais pouco atrativos
Inexistência de metas • O letramento não é obrigatório • Letramento pró-equidade precisa ser cobrado em entrevistas • Não existe um percentual obrigatório de presença feminina nos cargos de liderança	• Institucionalizar mas com seleção voluntária • Não percebo o mesmo engajamento • A seleção dos mentores institucionais pode ser voluntária • Fazem por obrigação • Tem uma abordagem individualista • Não estimula o debate auto-organizado • Não observo o mesmo empenho • Não possui o poder do voluntariado • Não se tem o mesmo compromisso • Não se tem o mesmo propósito • Não vejo o mesmo pertencimento • Precisa ter viés institucional, sem perder o brilho do voluntariado • Precisa trazer esse bom ambiente do voluntário para dentro do institucional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11 - Categoria 8 e seus Códigos

CATEGORIA 8 – Ausência de agenda pró-equidade <i>top down</i> até o operacional	Interesses incongruentes estratégico x tático
Falta de suporte ao voluntariado • Carga de trabalho excessiva atrapalha participação nas mentorias • Existiam poucos gestores aliados • Falta de equilíbrio trabalho (excessivo) x casa • Falta de tempo no trabalho • Não há tempo para treinamento • Os superintendentes não apoiavam as ações voluntárias pró-equidade • Precisaríamos de mais tempo, se fosse institucional	• A diversidade não é vista pela gerência intermediária • A gerência intermediária não foi transformada • A gerência intermediária não promove os interesses pró-equidade do board • Existe o risco da transformação parar no topo • Há uma dificuldade de transformar a gerência intermediária • Não convence a gerência intermediária • Precisa trocar os superintendentes para que a mudança ocorra

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 12 - Categoria 9 e seus Códigos

CATEGORIA 9 – Presença de agenda pró-equidade <i>top down</i> até o tático	Percepção de resultados
Percepção de políticas • Agora há diversas novas iniciativas institucionais • Agora existem metas de equidade • Foi lançada a página institucional de Liderança Feminina	• Acelerou a ascensão feminina • A liderança feminina aumentou • Já se vê busca por líderes com perfil mais humano • O programa voluntário ressuscitou o institucional

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5.2 Codificação focalizada

Na etapa de codificação focalizada, os códigos mais significativos ou frequentes são agrupados em categorias, que permitirão a construção da teoria substantiva (Cepellos & Tonelli, 2020). Nessa etapa, os 193 códigos, que se mostraram relacionados ao assunto principal do estudo, foram agrupados por temas de acordo com suas similaridades, a fim de construir uma rede de significados.

Com isso, foram criadas 24 subcategorias. As subcategorias estão descritas na Figura 2. Cabe ressaltar que os 10 códigos formulados na segunda fase de coleta de dados não resultou em nenhuma nova subcategoria, confirmando a saturação dos dados.

Em seguida, as subcategorias também foram reunidas em grupos menores, no mesmo processo de busca de significados e explicação do fenômeno. Assim, as 24 subcategorias foram agrupadas em 9 categorias. Todas elas estão demonstradas e explicadas na Figura 13.

Figura 13 – Perfil Demográfico da Amostra

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EXPLICAÇÃO
Organização generificada no estratégico	Falta de suporte ao voluntariado	A categoria reúne os elementos que indicam o estado generificado no nível estratégico, elementos que compõem a cultura machista na organização e como a alta gestão lida com o voluntariado
	Símbolos, valores e regras machistas	
Organização não generificada no estratégico	Alinhamento com o regulador	A categoria refere-se a quando o nível estratégico não se encontra em estado generificado. Como esse nível demonstra esse estado, em termos de suporte à pauta de gênero, bem como as razões externas para esse suporte
	Alinhamento com o mercado	
	Demonstração de suporte	
Organização generificada no tático	Barreiras ao encarreiramento feminino	A categoria apresenta os aspectos que apontam para o estado generificado a partir do nível tático, ou seja, refletidos e percebidos no cotidiano do operacional. Elementos como percepção do ambiente e das dificuldades enfrentadas pelas mulheres
	Clima de silêncio	
	Ambiente inseguro	
Voluntariado impulsiona o estratégico	Crescimento do voluntariado	A categoria contempla a percepção da magnitude do voluntariado e o impacto causado no nível estratégico, representado pela continuidade dada por este, à agenda pró-equidade
	Continuidade da organização	
Voluntariado não impulsiona o estratégico	Limitações endógenas	A categoria demonstra as limitações do voluntariado, que limitam sua influência no nível estratégico, bem como o efeito dessa baixa influência, representada pela mudança no foco das ações
	Limitações exógenas	
	Perda de foco	
Voluntariado impulsiona o operacional	Auto-organização inspiradora	A categoria explica como o voluntariado impacta o nível operacional através de um ambiente positivo e de um grupo auto-organizado representativo, além de mostrar os efeitos desse impacto, seja no reconhecimento do potencial das ações, seja na percepção de impactos pessoais nas funcionárias
	Refúgio das funcionárias	
	Funcionárias empoderadas	
	Potencial reconhecido	
Presença de agenda pró-equidade <i>top down</i> até o tático	Percepção de políticas	A categoria mostra o nível tático sendo orientado pelo estratégico na direção da equidade de gênero, seja pela percepção de políticas implementadas, seja por alguns resultados percebidos
	Percepção de resultados	
Ausência de agenda pró-equidade <i>top down</i> até o tático	Programas institucionais negligenciados	A categoria ilustra quando as políticas pró-equidade de gênero não é gerada no nível estratégico, seja por programas institucionais e políticas ineficazes, falta de metas, ou por falta de investimento nas ações pré-existent
	Programas institucionais pouco atrativos	
	Inexistência de metas	
Ausência de agenda pró-equidade <i>top down</i> até o operacional	Interesses incongruentes estratégico x tático	A categoria mostra quando os interesses do nível tático divergem dos interesses do estratégico e esse conflito resulta no bloqueio da agenda pró-equidade e na falta de suporte ao voluntariado pró-equidade
	Falta de suporte ao voluntariado	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalmente, a terceira e última fase de codificação é denominada codificação axial. Nessa fase, os dados divididos na codificação aberta são reagrupados e as subcategorias são associadas às respectivas categorias, para que explicações mais acuradas sejam criadas (Strauss & Corbin, 2008). Estas relações são estabelecidas a partir de questões como “quando”, “onde”, “por que”, “quem”, “como”, “causa e efeito” (Cepellos & Tonelli, 2020). A codificação axial deste estudo está descrita na próxima seção.

3.5.3 Codificação axial

Nessa fase, as subcategorias e as categorias obtidas a partir da análise dos dados foram relacionadas. Assim, subcategorias foram relacionadas a categorias, no intuito de demonstrar explicações mais precisas sobre os fenômenos estudados.

Assim, temos que a falta de suporte ao voluntariado e os símbolos, valores e regras machistas explicam como a organização se mostra generificada no nível estratégico. Também é possível observar que limitações endógenas e exógenas explicam por que o voluntariado não impulsionam o estratégico, bem como a perda de foco como efeito dessa falta de impulsionamento.

Observa-se que os programas institucionais pouco atrativos, os programas institucionais negligenciados e a inexistência de metas explicam como se dá a ausência de agenda pró-equidade top down até o nível tático. Além disso, dispomos do refúgio das funcionárias como explicação de como o voluntariado impulsiona o operacional e da auto-organização inspiradora representando quem impulsiona voluntariamente o nível operacional. Por fim, percebemos o empoderamento das funcionárias como o efeito desse impulsionamento.

Adicionalmente, ilustra-se a demonstração de suporte explicando como a organização não se apresenta generificada no estratégico e os alinhamentos com o regulador e com o mercado, como razões de por que esse estado generificado não ocorre naquele nível da organização. Por outro lado, considera-se o clima de silêncio, o ambiente inseguro e as barreiras ao encarreiramento feminino explicando como a organização se apresenta generificada no nível tático.

Além disso, verifica-se o crescimento do voluntariado explicando como o voluntariado impulsiona o estratégico, bem como a continuidade da organização sendo um efeito desse impulsionamento. Assim como é possível estabelecer a percepção de políticas e de resultados como efeitos da presença da agenda pró-equidade top down até o tático.

Finalmente, temos a falta de suporte ao voluntariado explicando como se dá a ausência da agenda pró-equidade top down até o operacional. Também é possível perceber os interesses incongruentes estratégico x tático como uma explicação de por que essa agenda é interrompida no nível tático. Todas essas relações estão demonstradas graficamente na Figura 14.

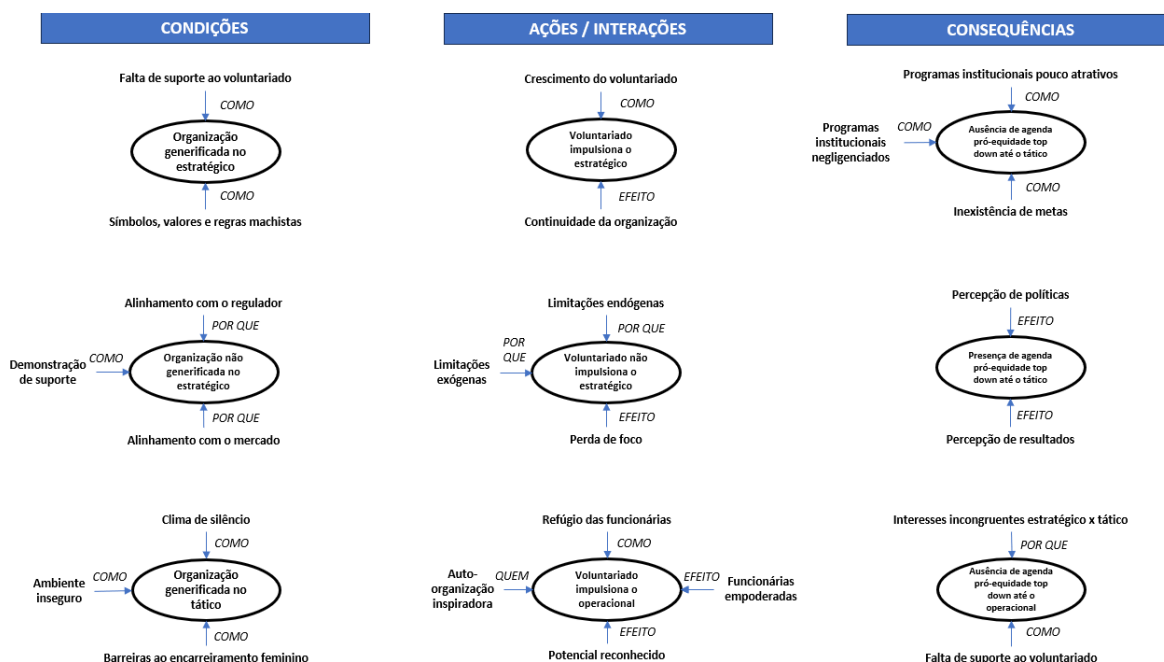
Segundo Strauss e Corbin (2008), é importante agrupar e ordenar os dados num fluxo sistemático. Para este estudo, utilizamos o mesmo esquema adotado por Cepellos e Tonelli (2020).

Assim, as categorias “Organização generificada no estratégico”; “Organização não generificada no estratégico” e “Organização generificada no tático” caracterizam a organização e, por isso, são consideradas as condições para a existência do fenômeno. De certa maneira, representam condicionantes para que o voluntariado tenha determinado efeito sobre os níveis da organização.

Já as categorias “Voluntariado impulsiona o estratégico”; “Voluntariado não impulsiona o estratégico” e “Voluntariado impulsiona o operacional” ilustram o fenômeno ocorrendo, ou seja, o efeito percebido das ações voluntárias nos níveis da organização. Neste estudo, as três categorias representam as situações em que, dependendo do estado de generificação do nível organizacional (categorias agrupadas nas condições), resultam na percepção de influência das ações do voluntariado na organização.

Finalmente, as categorias “Ausência de agenda pró-equidade top down até o tático”; “Presença de agenda pró-equidade top down até o tático” e “Ausência de agenda pró-equidade top down até o operacional” estão associadas às consequências das ações/interações. Neste estudo, a ausência ou presença de agenda pró-equidade representam as consequências da percepção de impulsionamento ou não das ações do voluntariado, nos níveis da organização. O fluxo sistemático produzido a partir da codificação axial, foi graficamente demonstrado na Figura 14.

Figura 14 - Relações entre categorias e subcategorias



Fonte: Elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise dos dados, foi possível classificar as categorias como condições, ações e consequências, conforme foi detalhado no capítulo 3, desse estudo. Da análise associada das categorias “condições” com as categorias “ações” e “consequências”, emergiram as novas proposições da pesquisa, conforme detalhado nas seções a seguir.

4.1 ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA A PARTIR DO NÍVEL ESTRATÉGICO

Da análise associada da categoria condição “Organização generificada no estratégico” com a categoria ação “Voluntariado não impulsiona o estratégico”, emergiu a primeira proposição do estudo. As duas categorias foram analisadas separadamente, levando em conta as relações explicativas com suas respectivas

subcategorias, confirmadas com citações retiradas das entrevistas, bem como em conjunto, resultando no produto, que foi a proposição.

O conceito da estrutura organizacional dividida em três níveis decisórios e hierárquicos é clássico na literatura das organizações (Livijn, 2019). Nas organizações hierárquicas, os três níveis da estrutura são o estratégico, o tático e o operacional (Deville et al., 2014).

Essa estrutura hierárquica facilita a comunicação e ajuda a definir responsabilidades e assegurar o funcionamento eficaz de uma organização. Especificamente, no nível estratégico, a alta administração lida com a formulação das estratégias e a definição dos objetivos de longo prazo da organização (Deville et al., 2014; Livijn, 2019).

4.1.1 Organização generificada no estratégico

Os dados mostraram que a organização pode incorporar e manter desigualdades de gênero em suas estratégias e políticas em níveis elevados de hierarquia, alinhando-se com a perspectiva teórica de Joan Acker (1990) sobre a generificação organizacional. Isso implica que as desigualdades de gênero são incorporadas nas estruturas e nas práticas organizacionais em níveis estratégicos, muitas vezes refletindo símbolos, valores e regras machistas.

A subcategoria “símbolos, valores e regras machistas” ajuda a explicar, de maneira mais ampla, como a organização se apresenta generificada no nível estratégico. A citação abaixo, retirada dos dados, contextualiza a subcategoria. O nome da empresa foi substituído por nossa empresa, a fim de salvaguardar o anonimato.

A sociedade brasileira é extremamente machista e tem muito preconceito contra as mulheres, a *nossa empresa*, obviamente, ela vai refletir isso, né, é o espelho da sociedade, então ela vai refletir muito isso, tanto é que até hoje *na nossa empresa*, ainda tem, não vou dizer *da nossa empresa*, mas no contexto bancário, as mulheres recebem ainda bem menos que os homens (#14).

Nessa citação, a entrevistada #14 reconhece a influência da sociedade brasileira, que é marcadamente machista, nas dinâmicas de sua empresa e do segmento onde a empresa atua. Ela observa que a organização reflete as normas e os preconceitos de gênero presentes na sociedade em geral, tornando-se, de certa forma, um espelho dessas normas culturais mais amplas.

Essa citação destaca como os valores e as regras machistas se infiltram nas estruturas organizacionais, incluindo a disparidade salarial de gênero, que é mencionada como uma evidência concreta. Isso sugere que, no nível estratégico da organização, as normas de gênero tradicionais podem estar presentes e enraizadas, o que se alinha com a categoria “organização generificada no estratégico” e a lente teórica de Joan Acker (1990).

No contexto da pesquisa, além dos “símbolos, valores e regras machistas”, outro reflexo das desigualdades de gênero incorporadas nas estruturas e nas práticas organizacionais em níveis estratégicos, foi a falta de suporte percebido ao voluntariado pró-equidade de gênero. A citação abaixo contextualiza a subcategoria falta de suporte ao voluntariado, que explica, de maneira mais específica, a maneira como a organização reproduz o estado de gênero, no nível estratégico. O nome da empresa e do veículo interno de comunicação foram alterados, visando resguardar o anonimato.

O movimento voluntário, ele é pouco conhecido, e eu entendo que ele podia ser mais bem divulgado *pela empresa*. Em qual sentido? Você, como

funcionário, já deve ter visto o *jornal institucional* de tantas conquistas, é funcionário que corre maratona, funcionário que consegue uma certificação, uma história de superação, uma série de coisas. Nós nunca, nunca, nunca fomos retratados como um movimento (#13).

Nessa citação, a participante #13 expressa uma percepção de falta de apoio e visibilidade para as iniciativas de voluntariado dentro da organização. Ela observa que, embora a organização destaque outras conquistas e realizações dos funcionários em seu jornal institucional, o movimento voluntário parece receber pouca atenção ou reconhecimento. Essa observação destaca a ausência de suporte efetivo ao voluntariado no contexto organizacional, indicando que, no nível estratégico, a empresa pode não priorizar ou promover ativamente as iniciativas relacionadas à equidade de gênero.

Resta claro, dessa forma, como as subcategorias “símbolos, valores e regras machistas” e “falta de suporte ao voluntariado” explicam, de maneira geral e específica, como a organização se apresenta generificada no nível estratégico. Este estado é representado pela categoria organização generificada no estratégico.

Essa categoria se configura, no contexto da pesquisa, como uma condição para que uma ação ocorra. A ação resultante do atendimento dessa condição está representada pela categoria “voluntariado não impulsiona o estratégico”, que será discutida na próxima seção.

4.1.2 Voluntariado não impulsiona o estratégico

As dinâmicas *bottom-up* (de baixo para cima) e *top-down* (de cima para baixo), entre os níveis hierárquicos das organizações, são conceitos amplamente discutidos na literatura de gestão e administração (Homsy et al., 2019; Sabatier, 1986). Essas

dinâmicas descrevem a forma como a comunicação e a tomada de decisões ocorrem em uma organização (Ouyang et al., 2020).

No contexto *top-down*, as decisões e diretrizes vêm da alta administração ou do nível estratégico e são comunicadas aos níveis hierárquicos mais baixos (Homsy et al., 2019). No contexto *bottom-up*, as ideias, feedbacks e informações fluem dos níveis inferiores da organização para os níveis superiores, permitindo uma abordagem mais participativa e inclusiva (Ouyang et al., 2020).

Vários autores antigos e contemporâneos se valeram dos conceitos *bottom-up* e *top-down* para discutir mudanças culturais e organizacionais (Homsy et al., 2019; Ouyang et al., 2020). A abordagem *bottom-up* é frequentemente associada a uma cultura mais participativa, na qual os membros da organização têm a oportunidade de influenciar a cultura e as práticas organizacionais por meio de suas contribuições (Ouyang et al., 2020).

A subcategoria “limitações exógenas” ajuda a explicar, de maneira mais ampla, por que o voluntariado não tem sucesso em impulsionar de baixo para cima a agenda pró-equidade no nível estratégico. Uma citação retirada dos dados, que foi codificada como a limitação “cultura não é fácil de mudar” e ajudou a formar essa subcategoria, foi “”Uma cultura organizacional você também não consegue trazer um impacto talvez tão forte de uma única vez. Eu acho que, realmente, é um trabalho gradativo (#5).””

Nessa citação, a participante #5 observa que as culturas organizacionais são resistentes à mudança significativa e que é difícil gerar um impacto substancial de uma única vez. Essa percepção reflete um desafio comum encontrado em muitas organizações, onde a cultura organizacional é uma força poderosa e arraigada. Outro código que compõe a subcategoria “limitações exógenas” foi denominado “avanço

frágil, pode regredir se mudar a gestão” e pode ser entendido através da citação abaixo.

Dá a impressão que se chegar alguém e falar assim “olha, isso não existe mais”, vai voltar naturalmente tudo como era antes. É como se aquilo não tivesse virado uma cultura, um dia-a-dia, algo natural. Não é natural. Se chegar, por exemplo, vamos supor que chegue um novo presidente e fale “não, não tem nada a ver mais de mulher”, vai voltar. Ninguém vai lembrar que um dia mulher também deveria ser respeitada (#20).

Essas citações destacam as limitações externas, ou seja, aquelas que não estão sob controle direto dos participantes do voluntariado, como a cultura organizacional. Quando a cultura é resistente à mudança, o voluntariado pode enfrentar dificuldades para impulsionar a agenda de equidade de gênero no nível estratégico da organização.

Isso sugere que, mesmo com esforços *bottom-up*, a mudança cultural pode ser um processo gradual e desafiador. Essa dinâmica ressalta a complexidade de promover a equidade de gênero em organizações que têm culturas organizacionais arraigadas. Além disso, reforça a importância de envolver os homens na agenda de equidade de gênero, para que se tornem aliados e garantam, assim, a perenidade das transformações positivas.

A subcategoria “limitações endógenas” ajuda a explicar, de maneira mais específica, por que razão o voluntariado não impulsiona em *bottom-up* a agenda pró-equidade no nível estratégico. Uma citação destacada nos dados, que foi codificada como a limitação “o voluntariado não atinge toda a organização” e ajudou a compor essa subcategoria, foi ““E a gente viu que a participação tinha 300, 400, 500 pessoas no máximo, que eu me lembro, assim, das equipes. Então, a gente pode entender que é menos de 1% do público dos funcionários da empresa (#12).””

Nessa citação, a entrevistada #12 observa que a participação no voluntariado é bastante limitada, representando uma pequena porcentagem dos funcionários da empresa, menos de 1% do público. Essa observação evidencia a limitação endógena do voluntariado, ou seja, as restrições que surgem de dentro da organização em relação à amplitude da participação.

Quando o voluntariado envolve uma porcentagem tão pequena de funcionários, torna-se difícil que ele tenha um impacto *bottom-up* efetivo no nível estratégico da organização, onde as políticas e as estratégias são formuladas. Quando a participação no voluntariado é tão limitada, a capacidade de influenciar as políticas e estratégias organizacionais pode ser substancialmente reduzida.

A subcategoria “perda de foco” ajuda a explicar um efeito de quando o voluntariado não impulsiona de baixo para cima a agenda de equidade no nível estratégico. Uma citação retirada dos dados, que foi codificada “serviu para baixarem a guarda e prestarem atenção” e ajudou a construir essa subcategoria, foi a seguinte.

Então, a gente mudou o nome para que as pessoas baixassem a guarda para poder entender o que estava acontecendo. Que era um grupamento de funcionários cuidando uns dos outros. A gente queria entender a estratégia, aprender como fazer e juntos nos desenvolver (#13).

Nessa citação, a participante #13 explica uma mudança de ênfase da iniciativa de voluntariado. Se por um lado, há a percepção de que a mudança do nome serviu para envolver os homens como aliados e ouvintes, por outro, houve a percepção de perda de foco. Em vez de focar diretamente na agenda de equidade de gênero, a iniciativa foi reformulada para se concentrar em “um grupamento de funcionários cuidando uns dos outros” e no aprendizado mútuo. Essa mudança de foco pode ter tido o efeito de “baixar a guarda” das pessoas, ou seja, de torná-las mais receptivas e

abertas à iniciativa, ao mesmo tempo em que pode ter desviado a atenção da agenda de equidade de gênero.

Por fim, é possível concluir que a categoria “organização generificada no estratégico” representa uma condição inicial na qual a organização incorpora e mantém desigualdades de gênero em suas estratégias e políticas nos níveis mais elevados de hierarquia. Essa conclusão se alinha com a perspectiva teórica de Joan Acker (1990) sobre a generificação organizacional.

Esta condição é sustentada pelas subcategorias “falta de suporte ao voluntariado” e “símbolos, valores e regras machistas”, que destacam a ausência de apoio efetivo ao voluntariado de liderança feminina e a influência de valores e normas de gênero tradicionais na cultura organizacional. Além disso, a categoria ação “voluntariado não impulsiona o estratégico” reflete as ações resultantes da condição da “organização generificada no nível estratégico”. Essa categoria é explicada através de “causas limitantes” e “efeitos indesejados”.

As “limitações endógenas” se referem às restrições internas, como a limitação do tamanho da participação no voluntariado. As “limitações exógenas” apontam para desafios externos, como a resistência à mudança cultural. Já a “perda de foco” indica uma mudança de ênfase do voluntariado em direção a outras áreas.

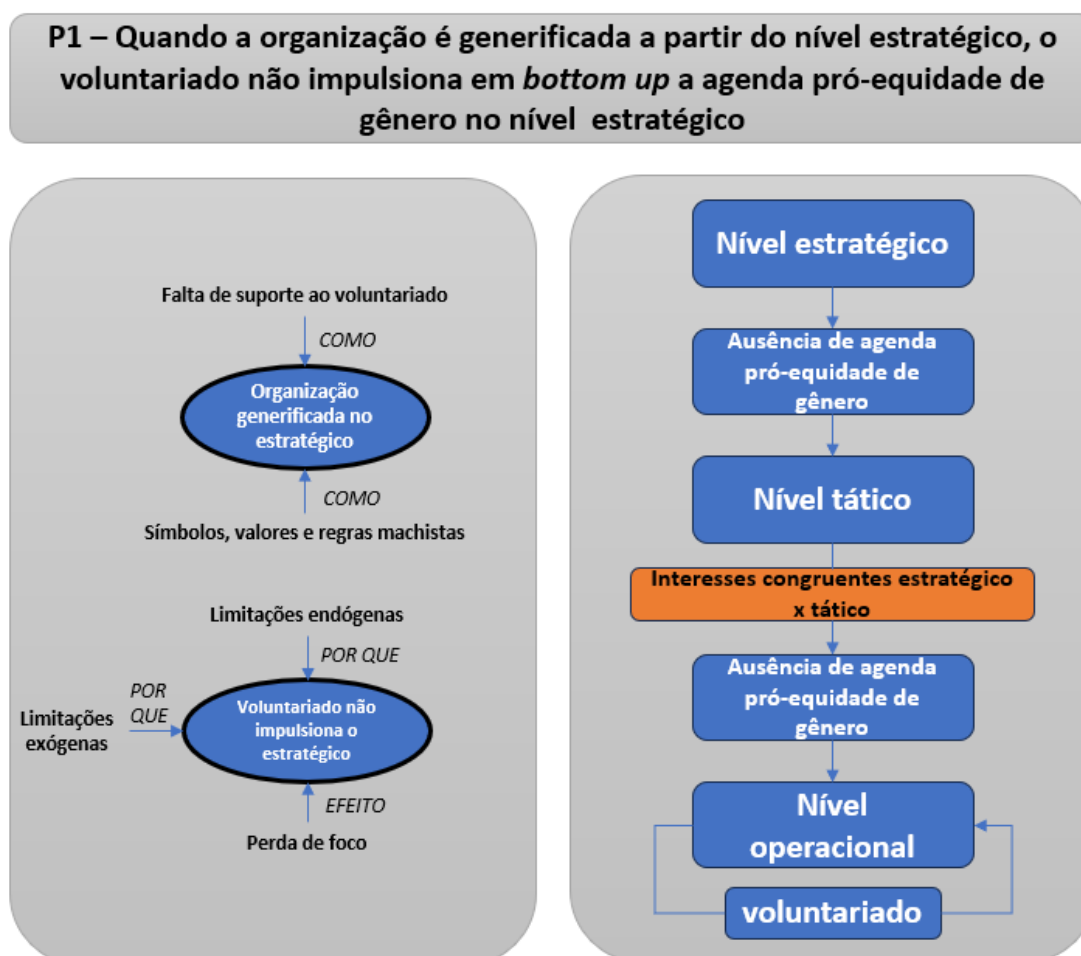
Assim, dada a condição de “organização generificada no estratégico”, as ações resultantes do voluntariado de liderança feminina enfrentam barreiras significativas. As limitações endógenas e exógenas restringem a capacidade do voluntariado de impulsionar mudanças *bottom-up* na agenda pró-equidade de gênero no nível estratégico. Além disso, a mudança de foco pode afetar a eficácia do voluntariado ao

desviar a atenção de seus objetivos iniciais. A partir dessa análise, formula-se a primeira proposição do estudo:

Proposição 1 (P1): Quando a organização é generificada a partir do nível estratégico, o voluntariado não impulsiona em *bottom up* a agenda pró-equidade de gênero no nível estratégico.

A proposição é uma conclusão que se origina das interações entre as categorias de condição e ação identificadas na análise. A Figura 15 apresenta uma representação gráfica da proposição, acompanhada das relações entre as categorias e suas respectivas subcategorias explicativas.

Figura 15 - Representação gráfica da proposição 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa proposição ilustra como as condições organizacionais, as ações do voluntariado e as limitações subjacentes podem interagir de maneira complexa para determinar o impacto do voluntariado na promoção da equidade de gênero no nível estratégico.

4.1.3 Ausência de agenda pró-equidade top down até o tático

Considerando o conceito de estruturas hierárquicas das organizações, o nível tático lida com o planejamento de médio prazo e a tomada de decisões que afetam os departamentos e as unidades funcionais das empresas (Deville et al., 2014; Livijn, 2019). No nível tático, a gerência intermediária é a responsável por implementar as estratégias delineadas no nível estratégico da organização. Eles recebem diretrizes e objetivos que são definidos pelo topo da hierarquia organizacional.

Na abordagem *top-down*, as decisões e diretrizes estratégicas são transmitidas de cima para os níveis táticos e operacionais (Homsy et al., 2019; Ouyang et al., 2020). Os líderes táticos têm a responsabilidade de garantir que essas diretrizes sejam seguidas e que as ações em seus respectivos departamentos estejam alinhadas com a visão e os objetivos estratégicos da organização. Essa abordagem pode ser vista como a imposição de mudanças culturais a partir da liderança ou alta administração da organização (Homsy et al., 2019).

A categoria “organização generificada no estratégico” também se apresenta como uma condição para uma consequência, representada pela categoria “ausência de agenda pró-equidade top down até o tático”. De acordo com os dados, essa categoria é explicada por três subcategorias, “programas institucionais pouco atrativos”, “programas institucionais negligenciados” e “inexistência de metas”.

A subcategoria “programas institucionais pouco atrativos” explica *como* a agenda de equidade não é apresentada de cima para baixo, como uma diretriz a ser seguida pelo nível tático. A citação “”Quando é voluntário, vai existir esse engajamento, vai existir essa troca e as pessoas vão estar ali por um senso de pertencimento e de... isso... com certeza, mas não necessariamente, o institucional não tem isso (#6)”” representada pelo código “não vejo o mesmo pertencimento”, contextualiza a subcategoria.

Nessa citação, #6 menciona que, no contexto do voluntariado, o engajamento e o sentimento de pertencimento surgem de forma voluntária, resultando em uma troca genuína entre os participantes. No entanto, essa dinâmica voluntária e autêntica não é necessariamente refletida nos programas institucionais da organização. A entrevistada observa que o “institucional não tem isso,” o que sugere que as iniciativas institucionais podem carecer do mesmo senso de pertencimento, motivação e engajamento que as iniciativas voluntárias *bottom-up*.

Essa reflexão ilustra como a falta de atratividade dos programas institucionais pode impactar a promoção da equidade de gênero. Quando as iniciativas institucionais não conseguem gerar o mesmo senso de pertencimento e motivação que as iniciativas voluntárias, elas podem não ser eficazes em comunicar e promover a agenda pró-equidade de gênero de cima para baixo.

A subcategoria “programas institucionais negligenciados” também ajuda a explicar *como* a agenda de equidade não é orientada de modo *top down*, como uma diretriz ao nível tático. A citação a seguir, resumida no código o “programa institucional estava abandonado”, contextualiza a subcategoria. O nome da empresa foi substituído pelo termo “a empresa”, de modo a garantir o anonimato.

A verdade é que a impressão que tinha para a gente é que o programa, ele existia mais para dar uma satisfação, no sentido assim, olha, *a empresa* tem um programa, entendeu? Mas ele não tinha efetividade, tá? Vou falar assim, não tinha efetividade. E o programa estava abandonado, eu tenho que dizer isso, estava abandonado o programa, entendeu? Ele nem se falava em liderança feminina mais, não se falava em liderança feminina mais. (...) É inacreditável, o institucional estava abandonado (#14).

Nessa citação, #14 sugere que o programa institucional, supostamente projetado para promover a liderança feminina e a equidade de gênero, estava essencialmente abandonado e desprovido de efetividade. Essa negligência em relação ao programa institucional cria uma desconexão entre a direção *top-down* da organização e a percepção e realidade do nível tático.

Quando o programa não é eficaz, as diretrizes que ele deve representar perdem força e influência no nível tático. Na relação entre a subcategoria “programas institucionais negligenciados” e a categoria “ausência de agenda pró-equidade top down até o tático”, resta destacada a negligência para com os programas institucionais.

Essa negligência pode ser um fator significativo na falta de diretrizes eficazes de cima para baixo, em relação à equidade de gênero no nível tático da organização. Além disso, demonstra como a falta de manutenção e investimento em programas institucionais pode afetar negativamente a capacidade da organização de promover a equidade de gênero no nível tático.

Finalmente, a subcategoria “inexistência de metas” também ajuda a explicar *como* a agenda de equidade não é disseminada de cima para baixo, como uma diretriz a ser seguida pelo nível tático. A citação abaixo, representada pelo código “letramento pró-equidade precisa ser cobrado em entrevistas”, explica a subcategoria.

Eu acho que esse assunto também deveria fazer parte das entrevistas, quando os psicólogos, o pessoal que vai fazer entrevista para passar para executivo. Esses assuntos têm que fazer parte, não necessariamente com o tema explícito, mas que ele tem que permear os outros temas que estão sendo tratados durante a entrevista, para você captar. Então, eles vão passar a valorizar esse conhecimento, essa mudança de mentalidade, que vai ser necessário para eles conseguirem passar a esses cargos. Eu acho que daria para começar por aí (#9).

Nessa citação, a participante #9 sugere que o letramento pró-equidade, ou seja, a promoção da conscientização e conhecimento sobre equidade de gênero, deveria ser uma parte importante das entrevistas de seleção para cargos executivos. Assim, sugere que a ausência de metas ou diretrizes claras de cima para baixo se traduz na ausência de questões sobre equidade de gênero nas entrevistas de seleção.

A partir dessas análises, torna-se possível relacionar a condição de "organização generificada no estratégico" com a consequência "ausência de agenda pró-equidade top down até o tático". A subcategoria "falta de suporte ao voluntariado" destaca como o apoio às iniciativas *bottom-up*, como o voluntariado, pode ser insuficiente, dificultando a transmissão eficaz da agenda pró-equidade de gênero do nível estratégico para o nível tático. Os esforços *bottom-up* não recebem o suporte necessário, o que limita a capacidade de implementar diretrizes de cima para baixo.

A subcategoria "símbolos, valores e regras machistas" ressalta como os valores e a cultura organizacional que refletem estereótipos de gênero e preconceitos podem ser predominantes no nível estratégico. Isso cria barreiras para a promoção da equidade de gênero de cima para baixo, uma vez que a cultura organizacional influencia a direção e a implementação das diretrizes estratégicas.

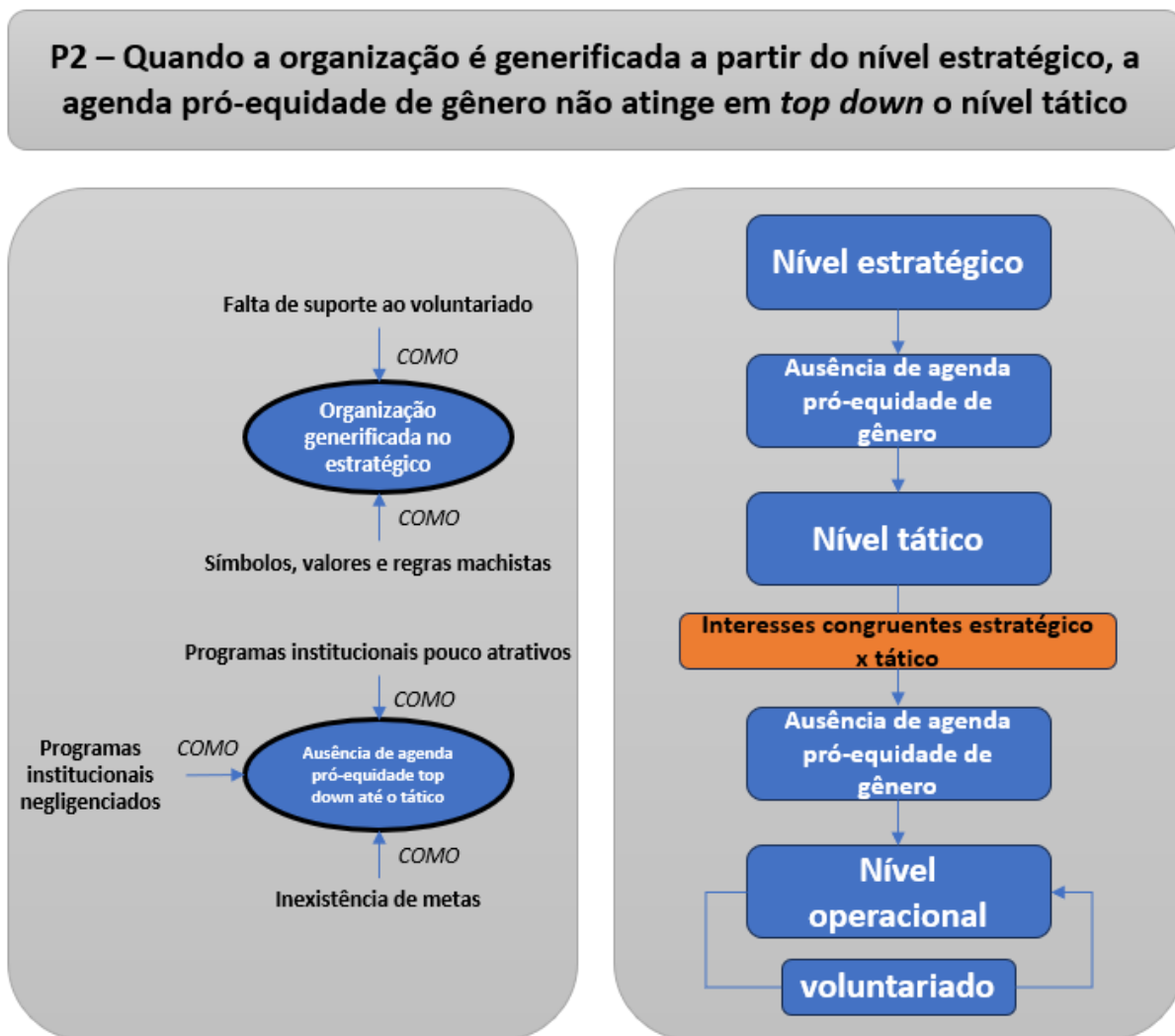
A categoria consequência "ausência de agenda pró-equidade top down até o tático" mostra como as condições resultam na falta de uma agenda clara de equidade

de gênero no nível tático. Os programas institucionais são percebidos como pouco atrativos ou negligenciados, e a inclusão de metas específicas relacionadas à equidade de gênero nas entrevistas de seleção não é uma prática estabelecida. Portanto, a equidade de gênero não é comunicada e implementada de forma eficaz no nível tático, devido às condições adversas do nível estratégico. Dessa forma, têm-se a segunda proposição do estudo:

Proposição 2 (P2): Quando a organização é generificada a partir do nível estratégico, a agenda pró-equidade de gênero não atinge em top down o nível tático.

Essa proposição reflete a dinâmica resultante da organização sendo generificada a partir do nível estratégico. Ela está ilustrada na Figura 15. Além da proposição, a Figura 16 demonstra graficamente as relações entre as subcategorias e as respectivas categorias que explicam a proposição.

Figura 16 - Representação gráfica da proposição 2



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.4 Voluntariado impulsiona o operacional

O nível operacional é o ambiente onde as atividades diárias e as tarefas rotineiras da organização são executadas (Deville et al., 2014). Nele, as funções e responsabilidades estão relacionadas à implementação das políticas e decisões tomadas nos níveis mais altos da hierarquia, ou seja, nos níveis intermediário (tático) e alto (estratégico) (Livijn, 2019).

Novamente, a categoria “organização generificada no estratégico” representa uma *condição* para uma *ação*, essa representada pela categoria “voluntariado impulsiona o operacional”. A partir dos dados, inferimos que essa categoria é explicada por quatro subcategorias: “aauto-organização inspiradora; “refúgio das funcionárias”; “funcionárias empoderadas” e “potencial reconhecido”.

A subcategoria “auto-organização inspiradora” explica *quem* promove o impulsionamento voluntário da agenda de equidade no próprio nível operacional. A citação abaixo, representada pelo código “pessoas inquietas e dispostas a transformar”, contextualiza a subcategoria.

Porque a gente quer falar muito, “ah, eu quero ser mentorada, eu quero ser mentorada”, mas existem as pessoas que estão no teu trabalho de ser mentoras, não só institucionalmente, *para a empresa*, mas que compartilham mesmo com as outras de boa vontade, de modo voluntário (#7).

A subcategoria “auto-organização inspiradora” descreve como a promoção do impulsionamento voluntário da agenda de equidade no nível operacional é impulsionada por indivíduos que se auto-organizam e são motivados a contribuir voluntariamente para a causa. Na citação representada pelo código “pessoas inquietas e dispostas a transformar”, #7 ilustra como as funcionárias estão dispostas a se envolver voluntariamente na promoção da equidade de gênero, não apenas como mentoras institucionais, mas também como agentes de mudança inspiradores por conta própria.

Outra dimensão explicativa da *ação* do voluntariado impulsionando a agenda pró-equidade no nível operacional é a subcategoria “refúgio das funcionárias”. Essa subcategoria ajuda a explicar *como* as funcionárias auto-organizadas impactam o

nível operacional, na direção da equidade de gênero. A citação a seguir, codificada como “ambiente livre para a exposição de ideias”, ilustra a subcategoria.

E aí o que eu enxergo como ponto positivo? Era um ambiente livre. Então, cada um que estava ali presente tinha um livre arbítrio para poder expor suas ideias. Então, a gente estava ali num ambiente saudável e livre de objeções, livre de qualquer julgamento (#8).

A subcategoria “refúgio das funcionárias” descreve *como* as funcionárias auto-organizadas criam um ambiente seguro e aberto no nível operacional, onde podem discutir e compartilhar suas ideias livremente. A citação que menciona um “ambiente livre para a exposição de ideias”, ilustra esse espaço como um refúgio, onde as funcionárias se sentem confortáveis para expressar suas opiniões e preocupações relacionadas à equidade de gênero.

Essa reflexão demonstra como a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor, onde as vozes das funcionárias são ouvidas e respeitadas, pode impactar positivamente o nível operacional. Esse “ambiente saudável e livre de objeções” proporciona um espaço onde as funcionárias podem compartilhar suas experiências, identificar desafios e colaborar para promover a agenda da equidade de gênero.

Uma subcategoria que representa um *efeito* a *ação* voluntária na promoção da agenda da equidade de gênero no nível operacional é a “funcionárias empoderadas”. Essa subcategoria possui o código “aprendi a dizer não” como um de seus componentes. Uma das citações sintetizadas no código é a seguinte.

O que eu aprendi também é ter mais voz, não esperar ser escolhida. Eu acho que eu tive mais atitude para poder escolher aquilo que... escolher o meu caminho, escolher o caminho que eu quero e não escolher o caminho que os outros querem (#8).

A subcategoria “funcionárias empoderadas” destaca o impacto positivo da ação voluntária na promoção da agenda de equidade de gênero no nível operacional. A citação, reunida no código “aprendi a dizer não”, reflete como a participação voluntária no esforço de equidade de gênero pode capacitar as funcionárias, tornando-as mais assertivas e confiantes em suas escolhas e caminhos.

Outro código destacado na formação da subcategoria “funcionárias empoderadas” é “me tornei uma líder acolhedora”. Uma das citações resumidas no código foi.

Eu cheguei na nova equipe que acumulava desempenho ruim nos últimos três meses (...) falei para elas: “meninas, que sorte é a de vocês, eu estar nesse momento. Se eu estivesse com vocês há 10 anos, corpos ficariam pelo caminho. Hoje em dia, com tudo o que eu já aprendi, principalmente no Liderança Feminina, corpos não ficam mais pelo caminho”. E, pasmem, me perguntaram o que eu fiz com essa equipe. Acolher, ouvir. (#17).

Essas reflexões enfatizam como o envolvimento ativo em iniciativas de equidade afeta as funcionárias. Elas aprendem a se posicionar, a defender suas escolhas e a serem protagonistas de suas trajetórias profissionais.

Além disso, aprendem a ser gestoras mais humanas e mais acolhedoras e influenciar positivamente quem as observa. Em resumo, a subcategoria “funcionárias empoderadas” destaca um *efeito* da ação voluntária, representado no empoderamento das funcionárias.

Outro *efeito* da ação impulsionadora do voluntariado no nível operacional está representada pela subcategoria *potencial reconhecido*. Essa subcategoria reúne alguns códigos, dentre eles o “poder de transformação das mentorias voluntárias é muito grande”, que sintetiza citações como a descrita abaixo.

Talvez a mentoria tenha esse papel de transformar esse entendimento de “olha, você é obrigado a escolher mulheres, mas escolha não pela obrigação, escolha porque elas merecem ser escolhidas, porque estão ali”. E isso estende não só às mulheres, mas para todas as outras diferenças que a gente tem aí (#9).

A subcategoria “potencial reconhecido” destaca um *efeito* positivo da ação voluntária na promoção da agenda de equidade de gênero no nível operacional. Na citação, a entrevistada ressalta como as mentorias voluntárias podem desempenhar um papel importante na valorização e no reconhecimento do potencial das funcionárias. Essa subcategoria, ilustrada na citação, destaca a importância da ação voluntária, como as mentorias, ao estimular o crescimento profissional das funcionárias, com base em méritos e habilidades.

A citação sugere um *efeito* do letramento oferecido pelas mentorias, estimulando uma realidade em que as funcionárias possam ser escolhidas e apoiadas não apenas por obrigação, mas porque suas capacidades e contribuições são verdadeiramente valorizadas. Em síntese, a subcategoria “potencial reconhecido” enfatiza como a ação voluntária, por meio de iniciativas como as mentorias, pode contribuir para o reconhecimento do potencial das funcionárias e promover uma cultura onde as escolhas são baseadas no mérito e na valorização das habilidades individuais.

A partir dessas reflexões, observa-se que a categoria “voluntariado impulsiona o operacional” funciona como mais uma ação que se desenvolve a partir da *condição* da “organização generificada no estratégico”. A categoria “organização generificada no estratégico” descreve uma organização em que a “falta de suporte ao voluntariado” e a “presença de símbolos”, “valores e regras machistas” no nível estratégico criam um ambiente que não promove a equidade de gênero de maneira explícita.

A categoria “voluntariado impulsiona o operacional” representa o *efeito* positivo do voluntariado, limitado ao nível operacional. Por um lado, isso ocorre porque as funcionárias se “auto-organizam de maneira inspiradora”, encontram *refúgio* nas iniciativas voluntárias, tornam-se “empoderadas e reconhecem o potencial” dos programas voluntários.

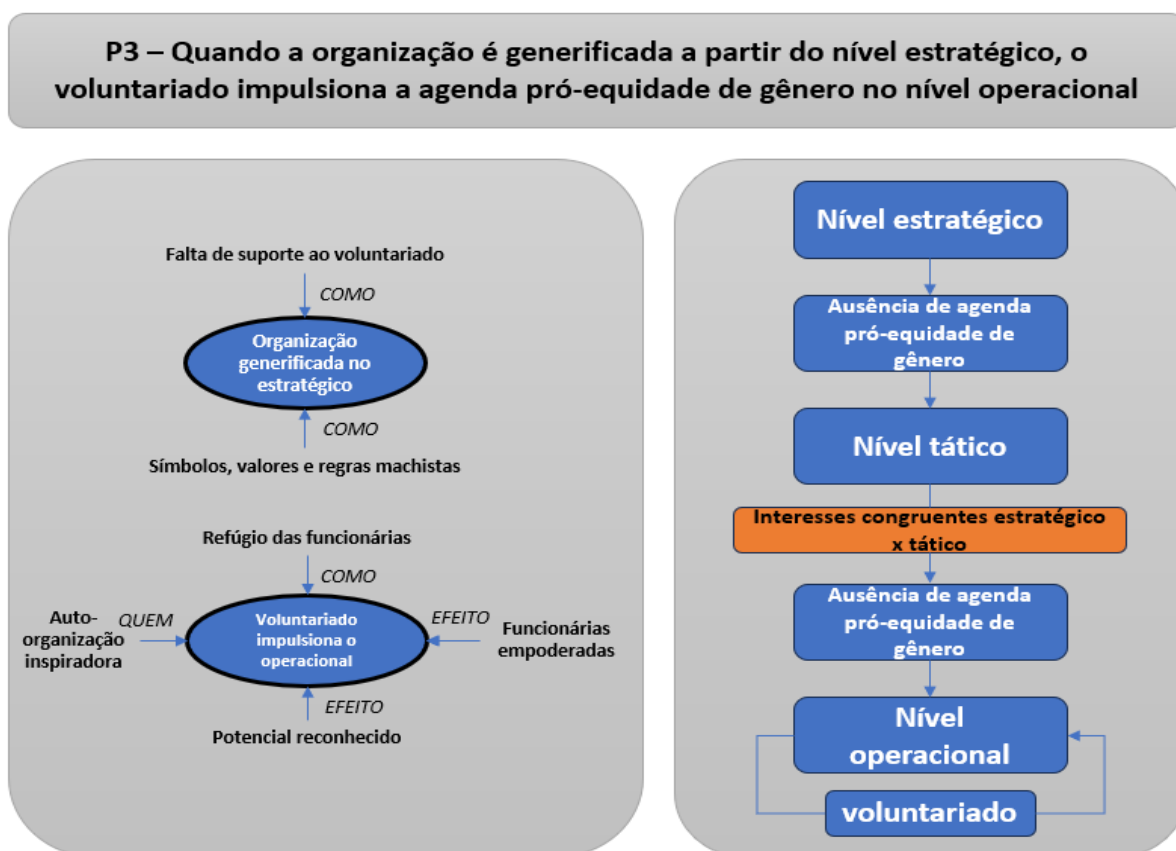
Por outro lado, dada a *condição* percebida no nível estratégico, o impulsionamento do debate sobre a equidade de gênero resta limitado apenas ao nível operacional. A partir dessa análise, formula-se a terceira proposição do estudo:

Proposição 3 (P3): Quando a organização é generificada a partir do nível estratégico, o voluntariado impulsiona a agenda pró-equidade de gênero no nível operacional.

Essa proposição sugere que a falta de suporte ao voluntariado e a presença de elementos machistas podem significar que a equidade de gênero não é promovida de forma explícita no nível estratégico. Nesse contexto, o voluntariado tem um impacto positivo, porém limitado e impulsiona a agenda pró-equidade de gênero apenas nível operacional.

As relações entre as subcategorias explicativas e suas respectivas categorias, estão ilustrados graficamente na Figura 17. Além deles, a Figura 17 a seguir também contempla o modelo conceitual da proposição.

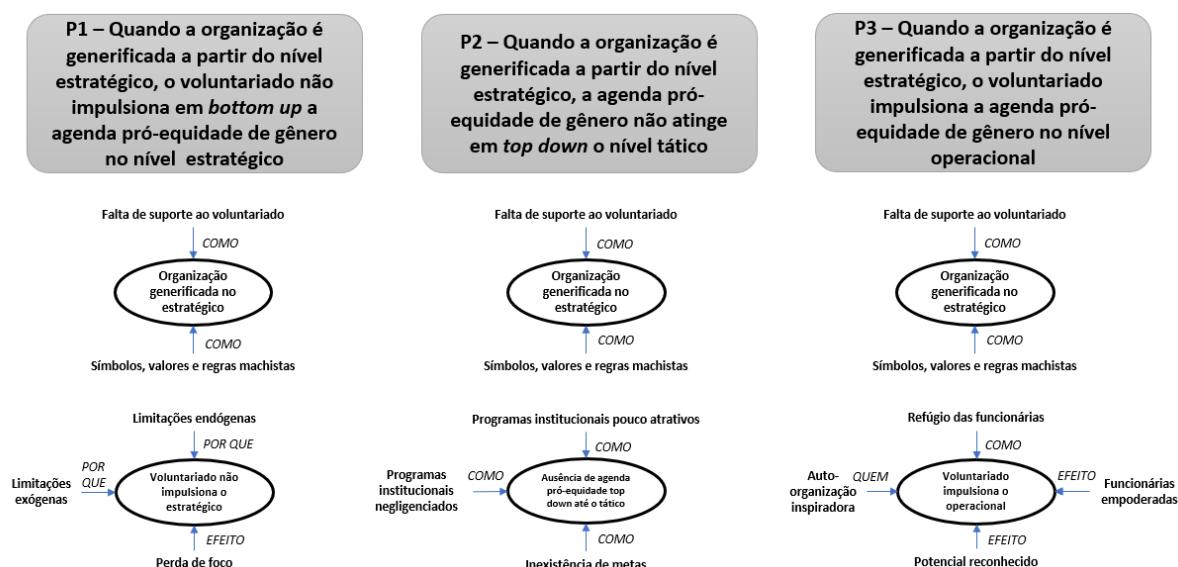
Figura 17 - Representação gráfica da proposição 3



Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira mais ampla, a relação entre as subcategorias e as categorias, percebidas a partir da *condição* da “organização generificada a partir do nível estratégico”, também ajudam a explicar as proposições. As três proposições associadas a essa *condição* estão demonstradas graficamente na Figura 18, abaixo.

Figura 18 - Proposições Associadas à Condição de Organização Generificada a Partir do Nível Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

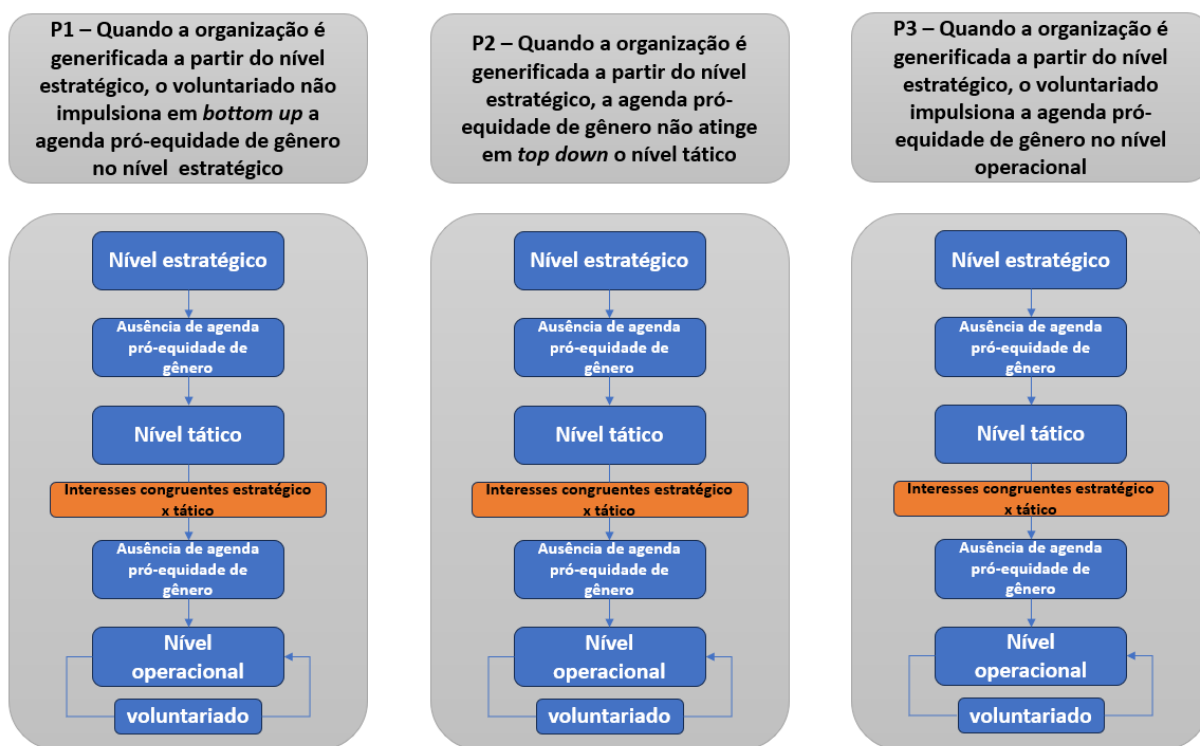
4.1.5 Congruência dos interesses entre os níveis hierárquicos

Embora sejam identificados pela pesquisa como costumeiramente resistentes à mudança, os gestores dos níveis intermediários são estratégicos para a implementação de transformações positivas (Giangreco & Peccei, 2005). Essa visão se relaciona com o conceito de interesses (in)congruentes entre os níveis hierárquicos das organizações, pois confirma a necessidade de coordenação e adaptação entre esses diferentes ambientes decisórios (Errida & Lotfi, 2021).

Na *condição* de “organização generificada a partir do nível estratégico”, os dados indicaram que esse estado se repete no nível tático. Ou seja, é possível inferir a existência de uma congruência dos interesses dos gerentes do nível intermediário com a alta administração da organização, em relação à falta de interesse na implementação de uma agenda pró-equidade de gênero.

A Figura 19 reúne as três proposições elaboradas a sobre a *condição* de “organização generificada a partir do nível estratégico” e o modelo conceitual que as explicam. No modelo, além das categorias de *condição*, de *ação* e de *consequência*, também está demonstrada graficamente a variável “interesses congruentes estratégico x tático”. Essa variável representa a concordância entre os níveis tático e estratégico em não dar foco na agenda da equidade de gênero, naquela circunstância.

Figura 19 - Modelo de organização generificada a partir do nível estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA A PARTIR DO NÍVEL TÁTICO

Para além da *condição* de organização generificada a partir do nível estratégico, o modelo conceitual formulado a partir da análise dos dados prevê um segundo cenário, em que a organização não se encontra nesse estado no nível estratégico, mas apresenta essas características a partir do nível tático. Nesse

segundo cenário, emergiram as três últimas proposições da pesquisa. Elas serão discutidas a partir da próxima seção.

4.2.1 Organização não generificada no estratégico

A *condição* de organização não generificada a partir do nível estratégico foi representada, no estudo, pela categoria homônima. Essa categoria é explicada por suas relações com suas subcategorias “demonstração de suporte”, “alinhamento com o regulador” e “alinhamento com o mercado”.

A subcategoria “demonstração de suporte” ajuda a explicar *como* ocorre a *condição* em que o nível estratégico apresenta características opostas ao estado de organização generificada. As citação ““aí eu vejo que eu consigo participar mais desse tema hoje, né? Depois de ter visto que a *empresa* abraçou e comprou esse tema de gênero, eu senti mais à vontade para falar sobre isso (#7)”, bem como a citação abaixo, codificadas como o “board apoia os grupos auto-organizados” e como “a nova gestão abraçou o tema”, tornam mais claro o entendimento da subcategoria.

Então, eu vejo que o limite desse movimento está intrinsecamente ligado à liderança, à adesão do *board*, o apoio do *board* na transformação real e verdadeira da empresa, né? E eu enxergo também com muita fé, com muita esperança. Acredito ainda que ainda está tímida, as mudanças a gente não viu ainda, mas eu creio que as ações que foram divulgadas, o apoio que vem sendo dado aos grupos auto-organizados, né? Eu acredito que vão gerar bons frutos, né (#14)?

A subcategoria “demonstração de suporte” é parte auxiliar na explicação de *como* o nível estratégico se mostra comprometido com a promoção da equidade de gênero. As citações fornecidas ilustram um contexto em que o *board* e a nova gestão da organização demonstraram apoio às voluntárias e ao tema de gênero.

A primeira citação destaca a importância do apoio do *board* na transformação real da empresa em relação à equidade de gênero. Isso sugere que, embora as mudanças ainda estejam em andamento, a liderança estratégica está se comprometendo com o processo de transformação.

A segunda citação destaca *como* o apoio declarado da empresa ao tema de gênero criou um ambiente em que os funcionários se sentem mais à vontade para discutir o assunto. Isso demonstra que o nível estratégico não apenas apoia a mudança, mas também cria um ambiente propício para que os funcionários participem e compartilhem suas perspectivas.

Essas citações refletem um movimento em direção a uma organização não generificada no nível estratégico. Nesse nível hierárquico, a liderança demonstra comprometimento e apoio à equidade de gênero, mesmo que as mudanças estejam ocorrendo gradualmente.

Já a subcategoria “alinhamento com o regulador” ajuda a explicar *por que* motivo a organização não se apresenta generificada a partir do nível estratégico. A citação a seguir, destacada nos dados, que foi codificada como a causa “novo governo trouxe um viés ideológico favorável”, ajudou a compor essa subcategoria.

Então, com essa transição de governo e de viés ideológico e político, então tiveram algumas alterações nos escalões superiores *da empresa*, que permitiu que essa estrutura já azeitada, já lubrificada já preparada pelo movimento de liderança feminina tivesse um *core*, tivesse uma base para já começar (#1).

Nessa citação, o relato da entrevistada #1 sugere que uma transição de governo e um novo viés ideológico e político levaram a alterações nos escalões superiores da empresa. Essas mudanças permitiram que a estrutura preparada pelo movimento de liderança feminina fosse efetiva.

Por fim, a subcategoria “alinhamento com o mercado” também explica *por que* razão a organização não se apresenta generificada a partir do nível estratégico. A citação a seguir, retirada dos dados, que foi resumida no código “tem pressão do mercado”, traz detalhes sobre essa subcategoria.

Eu acho que esse é o momento do movimento de liderança feminina *na empresa*. Tem a pressão do regulador, tem todo o movimento do ASG no mundo, tem a pressão do mercado, enfim, eu acho que é um excelente momento (#14).

Nesse relato, a entrevistada #14 reforça que o momento do movimento de liderança feminina na empresa está relacionado à pressão do regulador, mas também associa a oportunidade ao movimento global do ASG (*Environmental, Social, and Governance*) e à pressão do mercado. Essa citação indica que as empresas estão reconhecendo mais intensamente a importância da diversidade de gênero e da equidade no ambiente de trabalho, devido às expectativas dos investidores e à conscientização pública.

Essas subcategorias demonstram que fatores externos, como mudanças no governo e na orientação política e pressão do mercado, podem influenciar a dinâmica organizacional e resultar em mudanças no nível estratégico. Nesse caso, a mudança na liderança da organização parece estar mais alinhada com a promoção da equidade de gênero, contexto que contribui para a percepção da não generificação da empresa, pelo menos no nível hierárquico mais alto.

4.2.2 Voluntariado impulsiona o estratégico

Os dados mostraram, sob a *condição* de organização não generificada a partir do nível estratégico, as ações voluntárias ligadas à promoção de uma agenda pró-

equidade de gênero podem influenciar o nível hierárquico superior. A categoria “voluntariado impulsiona o estratégico” reúne explicações para esse impulsionamento auto-organizado e espontâneo da agenda de equidade naquele nível hierárquico.

A subcategoria explicativa “crescimento do voluntariado” representa *insights* de *como* esse impulsionamento acontece e a subcategoria “continuidade da organização” representa um *efeito* desejado dessa *ação* auto-organizada e voluntária. A subcategoria “crescimento do voluntariado” auxilia na explicação de *como* o voluntariado consegue impulsionar a agenda da equidade de gênero até o nível estratégico. A citação “‘assim, o propósito com que foi criado o grupo é você perceber que existem muito mais pessoas pensando e agindo. Quando que nós imaginamos que ganharia tanta força, tanta voz (#3)?’”, bem como as citações abaixo, são algumas das citações que dão sentido à subcategoria. A primeira foi codificada como “mais pessoas têm participado” e as duas outras como “o crescimento foi muito além do esperado”.

Nessa última versão do ano passado, o que aconteceu? Já tinha bastante escriturário, por exemplo. Escriturário é o agente comercial, que entra *na empresa*, inicialmente. Então assim, eu falei, nossa, que legal, eles estão aqui. Eles estão podendo participar (#3).

Eu brinco que foi até muito pueril, sabe, às vezes? Porque foi bem ali, vamos reunir, vamos fazer, vamos criar, vamos, sabe? Bem no comecinho, sabe? Bem no comecinho ali, acho que foi bem assim, começou uma coisa bem pequena. E hoje ele se transformou em tudo isso, entende (#14)?

Essas citações mostram que mais funcionários, incluindo aqueles que entram na empresa em cargos iniciais, estão se envolvendo nas atividades de voluntariado relacionadas à equidade de gênero. Isso demonstra uma crescente conscientização e engajamento em relação a essa questão, ao longo do tempo.

O fato de algumas entrevistadas estarem surpresas com o crescimento do voluntariado e o impacto positivo que ele está tendo, destaca a magnitude desse movimento e como ele está ganhando força na organização. Essas citações também sugerem que o voluntariado começou de forma modesta, mas se desenvolveu e se transformou em um movimento significativo. Dessa forma, esse crescimento pode ser traduzido numa explicação de *como a ação voluntária impulsiona a agenda da equidade de gênero, no nível estratégico*.

A subcategoria “continuidade da organização” diz respeito a um *efeito* do contexto em que o voluntariado consegue impulsionar o tema da diversidade de gênero até o nível estratégico. A citação ““Já existe, na verdade, uma iniciativa formal e institucional através do comitê de diversidade, da equipe matricial de diversidade, que até catou essas pessoas, que são voluntárias e são participantes dos diversos grupos de liderança (...) auto-organizados (#1)”” foi retirada dos dados, e foi codificada como “começaram iniciativas institucionais aproveitando líderes do voluntário”.

A citação revela como a iniciativa do voluntariado em prol da equidade de gênero está sendo incorporada de maneira mais formal e institucional dentro da organização. Especificamente, menciona a existência de um comitê de diversidade e uma equipe matricial de diversidade, que envolvem pessoas que foram voluntárias. Elas também são participantes de diversos grupos de liderança auto-organizados.

Essa citação indica um contexto em que a alta administração reconhece o valor do trabalho voluntário e das iniciativas lideradas por esses grupos, na discussão da diversidade de gênero. Como resultado, a organização está aproveitando a liderança e o engajamento dessas voluntárias, para tentar promover a diversidade de gênero em um nível mais institucional. Isso demonstra uma evolução na forma como a

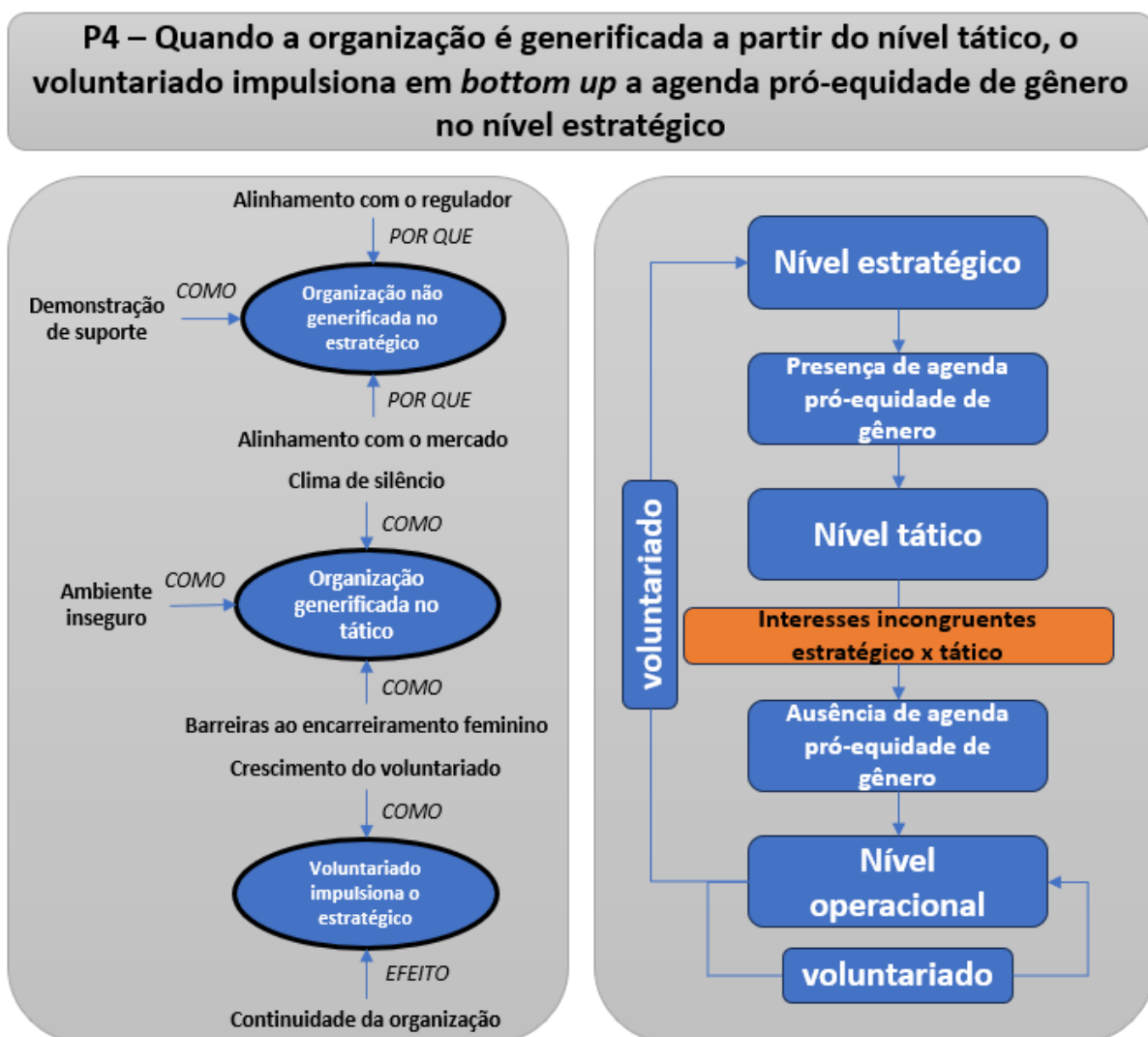
organização está tratando o tema da equidade de gênero. Aparentemente, o tema vem se tornando parte integrante das práticas e políticas organizacionais.

A subcategoria “continuidade da organização” reflete um *efeito* positivo do voluntariado no impulsionamento do tema da diversidade de gênero até o nível estratégico. O voluntariado não apenas iniciou as ações, mas também contribuiu para a institucionalização dessas iniciativas, garantindo que elas continuem a ter impacto na organização ao longo do tempo. Assim, formula-se a quarta proposição do estudo:

Proposição 4 (P4): Quando a organização é generificada a partir do nível tático, o voluntariado impulsiona em bottom up a agenda pró-equidade de gênero no nível estratégico.

Essa proposição sugere que, quando a organização dispõe de um *board* que incorpora a agenda da diversidade de gênero em suas políticas organizacionais e na estratégia da empresa, o voluntariado consegue impulsionar a agenda pró-equidade no nível hierárquico mais alto. Nesse cenário, resta ao nível tático a reprodução do estado generificado. As relações entre as subcategorias explicativas e suas respectivas categorias associadas, estão ilustrados graficamente na Figura 20. Nesta Figura, também pode ser observado o modelo conceitual dessa proposição.

Figura 20 - Representação gráfica da proposição 4



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Presença de agenda pró-equidade top down até o tático

Os dados mostraram que, se o nível estratégico não possui características de organização generificada, uma das *consequências* é a agenda da diversidade de gênero sendo direcionada de cima para baixo, do nível hierárquico mais alto até o nível intermediário. Para representar esse fenômeno, foi criada a categoria "presença de agenda pró-equidade top down até o tático", explicada por suas subcategorias "percepção de políticas e percepção de resultados".

A subcategoria “percepção de políticas” se associa à *consequência* denominada “presença de agenda pró-equidade top down até o tático” como um *efeito* desejado. Um dos códigos que compõem a subcategoria é o “agora existem metas de equidade” e ele sintetiza citações como ““Existem metas, se não me engano, de superintendência que tem que nomear x mulheres. Tem? Tem. É aquela meta inclusiva para entender que as coisas andam e vão até melhor. Porque não tinha esse espaço (#11)””.

A citação da entrevistada #11 reflete uma mudança positiva na percepção das políticas de equidade de gênero na organização. Essa citação sugere que, atualmente, existem metas e políticas em vigor que visam nomear um número específico de mulheres para cargos de liderança. Essas metas inclusivas são percebidas como um avanço e uma evidência de que a organização está comprometida em promover a equidade de gênero.

Esse relato indica que a presença de metas e políticas de equidade de gênero, implementadas a partir do nível estratégico – *top down*, influenciaram positivamente a percepção das funcionárias. Elas reconhecem a importância dessas políticas e metas, percebendo-as como um meio eficaz de promover a igualdade de gênero na organização.

Outro *efeito* positivo da existência de políticas de diversidade de gênero sendo orientadas a partir do topo da organização é a percepção dos resultados práticos dessas políticas. Esse *efeito* está organizado na subcategoria “percepção de resultados”. A citação a seguir compõe um dos códigos da subcategoria, denominado “a liderança feminina aumentou”.

E foi o projeto. Aí vem as mentorias, elas vão se completando. Hoje, acho que tem diversas mulheres nomeadas, eu vejo de monte. A minha agência é só de mulheres. Só. Não tem um homem lá. Ah, tem um vigilante. Só o vigilante. O resto é só mulher (#11).

O relato da participante #11 destaca a percepção dos resultados tangíveis de iniciativas voltadas para a equidade de gênero. A entrevistada menciona o impacto positivo de projetos, como as mentorias, que levaram ao aumento da presença de mulheres nomeadas em cargos de liderança formal.

Essa relação reflete que a presença de uma agenda pró-equidade de gênero, implementada a partir do nível estratégico, resultou em mudanças perceptíveis. A presença de mais mulheres em cargos de liderança no local de trabalho da entrevistada é vista como um resultado positivo e uma evidência de que as iniciativas para promover a equidade de gênero estão gerando impacto.

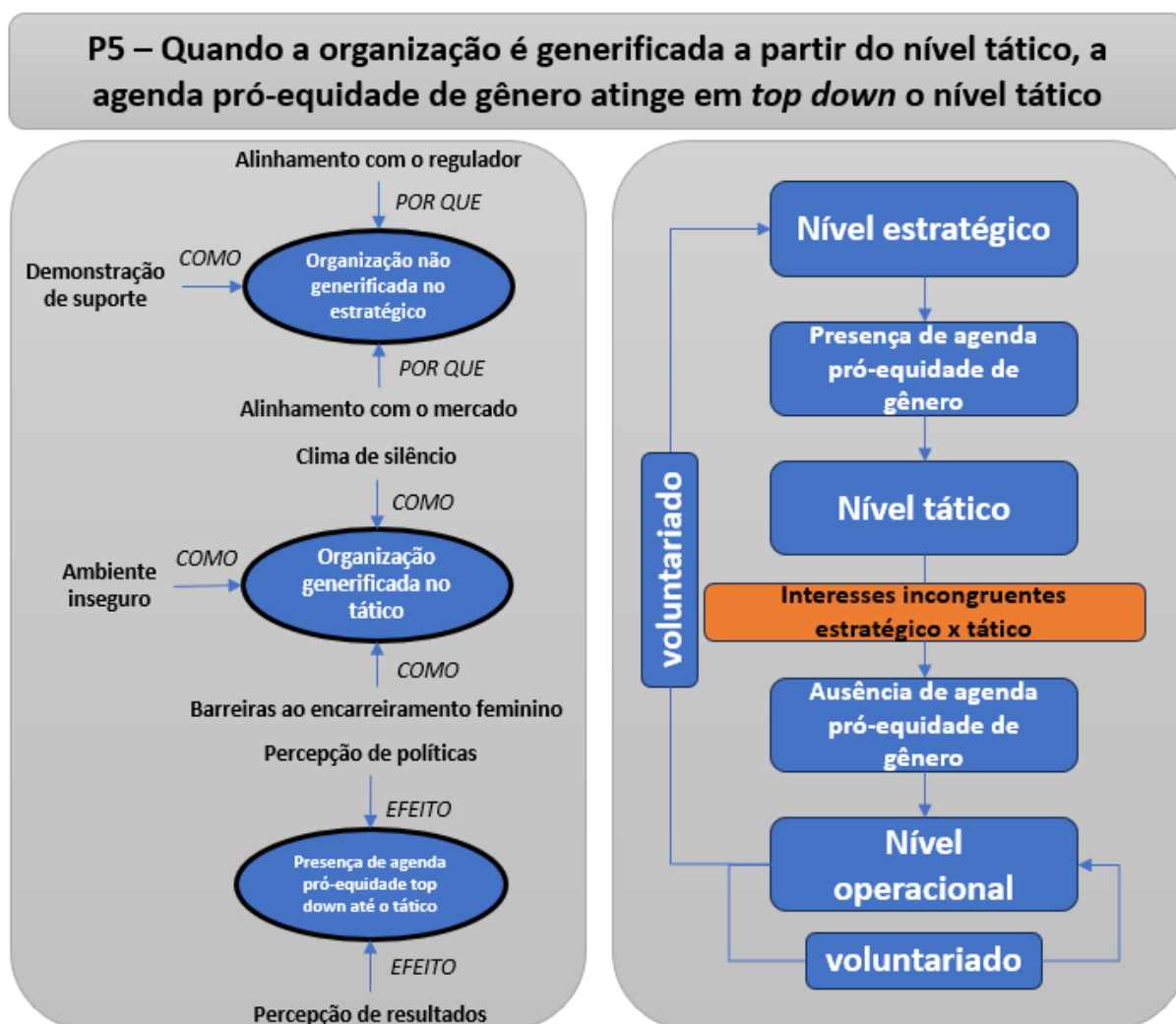
A percepção da existência das políticas e dos resultados efetivos dessas políticas funcionam como efeitos positivos, ou seja, como comprovação da categoria “presença de agenda pró-equidade top down até o tático”. Em outras palavras, as funcionárias demonstram perceber que, quando os elementos característicos das organizações generificadas se concentram apenas a partir do nível tático, as políticas de diversidade são orientadas a partir do nível estratégico. Diante dessa relação, emerge a quinta proposição da pesquisa:

Proposição 5 (P5): Quando a organização é generificada a partir do nível tático, a agenda pró-equidade de gênero atinge em top down o nível tático.

Essa proposição indica que, quando a organização possui o topo hierárquico favorável à agenda pró-equidade de gênero, apesar de generificado, o nível tático recebe em *top down* as políticas orientadas para a diversidade de gênero. As relações

entre as categorias e suas subcategorias explicativas e o modelo conceitual dessa proposição estão ilustrados graficamente na Figura 21.

Figura 21 - Representação gráfica da proposição 5



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4 Incongruência dos interesses entre os níveis hierárquicos

A incongruência dos interesses entre os níveis hierárquicos das empresas são um fenômeno amplamente explorado na literatura de gestão e administração (Giangreco & Peccei, 2005). Esse fenômeno refere-se à divergência de objetivos,

prioridades e perspectivas entre diferentes camadas da estrutura organizacional (Errida & Lotfi, 2021).

Essas diferenças de interesse surgem devido às perspectivas únicas e objetivos distintos de cada nível hierárquico (Giangreco & Peccei, 2005). A divergência ocorre quando os executivos de alto nível, os gerentes intermediários e os funcionários da base têm interesses que não estão alinhados, situação que pode criar desafios e conflitos dentro da empresa (Errida & Lotfi, 2021; Giangreco & Peccei, 2005)

O nível estratégico, por exemplo, pode priorizar o crescimento de longo prazo e a maximização dos lucros, enquanto o nível operacional pode estar mais preocupado com a eficiência e a minimização de custos imediatos. Essa incongruência pode levar a conflitos e desafios na tomada de decisões e na implementação de estratégias organizacionais (Giangreco & Peccei, 2005).

Na pesquisa, uma incongruência de interesses entre os níveis estratégico e tático foi observada, no contexto em que o nível hierárquico mais alto não apresenta características de organização generificada, enquanto o nível tático concentra essas características. Para explicar essa *condição* adicional, foi criada a categoria “organização generificada no tático”, detalhada na seção a seguir.

4.2.5 Organização generificada no tático

A outra categoria considerada uma *condição* percebida a partir dos dados, no contexto em que o nível estratégico não se apresenta generificado, é aquela em que o nível tático reproduz as características da organização generificada. Essa categoria

é explicada pelas subcategorias “ambiente inseguro”, “clima de silêncio” e “barreiras ao encarreiramento feminino”.

A subcategoria “ambiente inseguro” ajuda a explicar, de maneira mais ampla, *como* as características comuns a uma organização generificada se apresentam no nível hierárquico intermediário. Essa subcategoria pode ser ilustrada por um de seus códigos, o denominado “falta segurança psicológica”. Esse código reúne citações como a descrita abaixo.

Então, é importante trazer esse ambiente para dentro, de segurança psicológica, de a gente olhar para os vieses inconscientes e tratar disso. Ter a liberdade de poder falar, né? Numa equipe que você tem segurança psicológica, você pode discordar, você pode criticar, você pode falar como você está se sentindo (#6).

Segundo o relato, a segurança psicológica se refere à percepção de que as funcionárias podem expressar suas opiniões, discordar, fazer críticas construtivas e compartilhar seus sentimentos no ambiente de trabalho, sem medo de retaliação ou julgamento. Por outro lado, quando há falta de segurança psicológica, as pessoas tendem a se sentir inibidas em compartilhar suas preocupações ou em questionar práticas discriminatórias, como vieses de gênero inconscientes.

Ao argumentar a necessidade de trazer a segurança psicológica para dentro de seu local de trabalho e relacionar os benefícios desses ambientes seguros, a entrevistada faz um contraponto com o ambiente em que está inserida, sugerindo que esse ambiente não apresenta essas características. Por se tratar de uma análise de microambientes de trabalho, é possível inferir que se trata de um problema de gestão, que deveria ser observado pelo nível hierárquico intermediário.

Já a subcategoria “clima de silêncio” ajuda a explicar, de maneira mais específica, *como* o nível tático se apresenta generificado, mesmo no contexto em que o nível estratégico dissemina de cima para baixo as políticas de equidade de gênero. A subcategoria pode ser ilustrada pelo código denominado “fui perseguida por falar de equidade de gênero”, que, por sua vez, é demonstrado pela citação retratada a seguir.

Mas a gente recebia vários *feedbacks* dos nossos chefes, líderes, de que estava queimando a nossa carreira. De fato, eu perdi inúmeras oportunidades. Eu sou extremamente qualificada, eu não consigo ascender *na empresa*. Eu tenho certeza de que é por causa dessa minha atuação. (...) obviamente, isso aí, com certeza, atrapalhou a minha ascensão dentro *da empresa*. E, além de receber vários *feedbacks* dos meus chefes, de que “ah, para com isso, para com isso” (...) “ah, vou lá brincar de fazer mentoria, vou lá brincar de cuidar da liderança feminina”, entende? A questão da diversidade ainda não é, mas já melhorou. Ainda não é vista pelo banco, principalmente por quem dirige o banco, ou melhor, para quem dirigia, mas quem dirige ainda, porque a gente só mudou o *core* em cima. A gente continua com as mesmas pessoas embaixo (#14).

Segundo o relato, as funcionárias, particularmente aquelas que se envolvem ativamente em iniciativas de equidade de gênero, enfrentam consequências negativas, como perseguição e obstáculos em suas carreiras. O medo de retaliação e a percepção de que falar sobre equidade de gênero pode prejudicar as oportunidades de carreira, podem levar as funcionárias a se calarem ou a evitarem tais discussões, criando um ambiente onde os problemas de gênero não são abordados abertamente.

A citação destacada revela um contexto de clima de silêncio disseminado pelo nível tático, apesar da orientação de políticas de equidade de gênero pelo nível estratégico. O trecho em que a entrevistada reforça a necessidade de mudança no nível abaixo do estratégico confirma essa *condição*.

Por fim, outra subcategoria que adiciona explicação de *como* o nível tático resiste às políticas pró-equidade de gênero que chegam do nível estratégico e se apresenta generificado, é a denominada “barreiras ao encarreiramento feminino”. Um dos códigos, que ilustram essa subcategoria explicativa, foi chamado de “as mulheres têm medo de recusar oferta de cargo”. Esse código está representado pela citação reproduzida abaixo.

Então eu acho que *na empresa* a gente ainda tem esse problema, que, mais ou menos assim, a gente tem que sempre estar escolhendo entre o banco e a família. Então, é mais ou menos nesse sentido, eu acho que, para a gente ter um fortalecimento de lideranças femininas, a gente tem que ter aí uma mudança de pensamento, dizer “não, não é porque ela disse não, que ela está menos engajada com a empresa”. Então, eu acho que ainda falta mudar a base dos superintendentes, que são eles que vão fazer mudar o negócio (#8).

O relato destaca o dilema enfrentado pelas mulheres que temem recusar oportunidades de carreira, devido a pressões sociais e expectativas de gênero. Muitas vezes, as mulheres são colocadas em situações em que têm que escolher entre o avanço na carreira e compromissos familiares. Isso cria um obstáculo adicional para o encarreiramento feminino, uma vez que as mulheres podem evitar recusar ofertas de cargos por receio de serem mal interpretadas, ou consideradas menos comprometidas com a empresa.

Outro código destacado na formação da categoria “barreiras ao encarreiramento feminino” foi denominado “mulheres preteridas por falta de mobilidade”. Algumas das citações que compuseram esse código foram “Então, sobre ascensão de carreira, me veio um ponto que eu não tenho mobilidade, eu não tenho muita mobilidade. E isso é uma coisa que hoje me deixa muito chateada, né? Porque você delimita muito o seu espaço (#15)”. Além das citações destacadas:

Eu sofri *downgrade* por conta da falta de mobilidade, porque eu queria ficar mais próxima da minha família (...) Então, meninas, todas nós comentamos e falamos, todas nós temos questões de mobilidade, todas nós temos nossas frustrações, todas nós temos perspectivas e nem sempre elas são atendidas (#17).

Eu tenho problema de mobilidade e a família mora 420 quilômetros de distância, então, se eu for para um outro lugar, vou para um lugar muito mais longe e meu pai é idoso (...) mas eu quero crescer, então, a gente se dispõe a algum sacrifício por causa do nosso sonho (#18).

E como meu marido não quis morar na cidade que eu ia, 60 quilômetros de distância, o que eu fazia? Eu ia na segunda de manhã, na terça eu voltava, porque eu tinha aula de inglês, na quarta de manhã eu ia e na sexta eu voltava de novo (#15).

Esses relatos retratam a transferência, da sociedade para a organização generificada, da lógica de que cuidar é responsabilidade das mulheres e que, em razão disso, as mulheres supostamente não possuem mobilidade. Como evidenciado pelos relatos, essa suposta “falta de mobilidade”, se configura em outra relevante dificuldade das mulheres para ascenderem em suas carreiras.

Essas situações revelam barreiras ao encarreiramento feminino no nível tático, que opera essa progressão de carreira. O trecho em que a entrevistada #8 cita a necessidade de mudança na base dos superintendentes confirma essa percepção. Além disso, os relatos reforçam a *condição* combinada de organização não generificada no nível estratégico e, ao mesmo tempo, generificada no nível tático.

A análise conjunta das duas categorias condicionais e de suas subcategorias explicativas permite inferir a existência de níveis hierárquicos com interesses incongruentes em relação a agenda pró-equidade de gênero. A *consequência* dessa

condição, no contexto pesquisado, pode ser a falta de políticas de diversidade sendo fomentadas do nível tático ao nível operacional.

4.2.6 Ausência de agenda pró-equidade top down até o operacional

O contexto da pesquisa, em que a organização não se apresenta generificada no nível estratégico, mas se apresenta dessa maneira no nível hierárquico intermediário, produz *ações e consequências*. Uma das *consequências* que emergiram dessa associação de *condições* foi a retratada na categoria denominada “ausência de agenda pró-equidade top down até o operacional”. Essa categoria é explicada pelas subcategorias “interesses incongruentes estratégico x tático” e “falta de suporte ao voluntariado”.

A subcategoria “interesses incongruentes estratégico x tático” apresenta uma explicação de *por que* o nível operacional não percebe a existência de políticas favoráveis à equidade de gênero sendo disseminadas a partir do nível hierárquico intermediário. Uma citação, que retrata essa subcategoria explicativa, codificada como “não convence a gerência intermediária”, foi destacada dos dados e demonstrada abaixo.

Não adianta eu aqui, como formiguinha, estar falando em liderança feminina, em engajar mais mulheres, se o meu superintendente não está envolvido com a causa. Então, a gente tem que passar por todos e envolver a todos, para que a gente mude realmente a cultura da empresa (#8).

No relato, a entrevistada argumenta ser inócuo o esforço de engajar mulheres na agenda pró-equidade de gênero, se o nível intermediário da organização resiste a essa agenda. A citação sugere a existência de uma discrepância entre os interesses

da gerência intermediária e os interesses não somente do nível hierárquico superior, mas também daqueles do nível operacional.

Essa discrepância percebida a partir dos dados está em convergência com o conceito de incongruência de interesses entre níveis hierárquicos da organização. Essa análise embasa a conclusão de que o nível tático, a despeito do que orienta o nível hierárquico superior, não dissemina as políticas de equidade de gênero até o nível operacional.

Adicionalmente, a subcategoria “falta de suporte ao voluntariado” ajuda a explicar como o nível tático negligencia a agenda pró-equidade priorizada pelo topo da organização e não a dissemina no nível operacional. O código denominado “carga de trabalho excessiva atrapalha participação nas mentorias” auxilia na compreensão da subcategoria. O relato “”A gente tem um programa, há algum tempo começou um programa de liderança feminina voltada para o *meu segmento* e eu confesso para vocês que eu não consigo participar, porque sempre tem uma demanda mais urgente que essa (#10)””, retirado dos dados, ajuda a compor o referido código.

O relato apresenta uma reflexão sobre a falta de suporte da gerência intermediária em relação à participação nas ações voluntárias. A citação sugere que as demandas do trabalho, determinadas pelo nível tático, sempre se sobrepõem ao interesse do nível operacional em participar dos programas voluntários de liderança feminina. As duas subcategorias fornecem as explicações de *porquê* e *como* a agenda da equidade de gênero é negligenciada pelo nível tático ao nível operacional. Desse contexto, emerge a sexta e última proposição do estudo:

Proposição 6 (P6): Quando a organização é generificada a partir do nível tático, a agenda pró-equidade de gênero não atinge em top down o nível operacional.

A proposição pressupõe uma incongruência entre os interesses dos níveis hierárquicos, especialmente entre os níveis decisórios estratégico e tático. Essa incongruência é capaz de explicar a razão pela qual a agenda pró-equidade de gênero parte do nível estratégico, mas não atinge com a intensidade planejada o nível operacional. No fluxo sugerido, o nível tático, com interesses incongruentes e de curto prazo, assume a postura de resistir à agenda pró-equidade de gênero e de não a disseminar no nível operacional. Esse modelo sugerido para a proposição e as relações explicativas entre subcategorias e categorias, estão reproduzidos graficamente na Figura 22 a seguir.

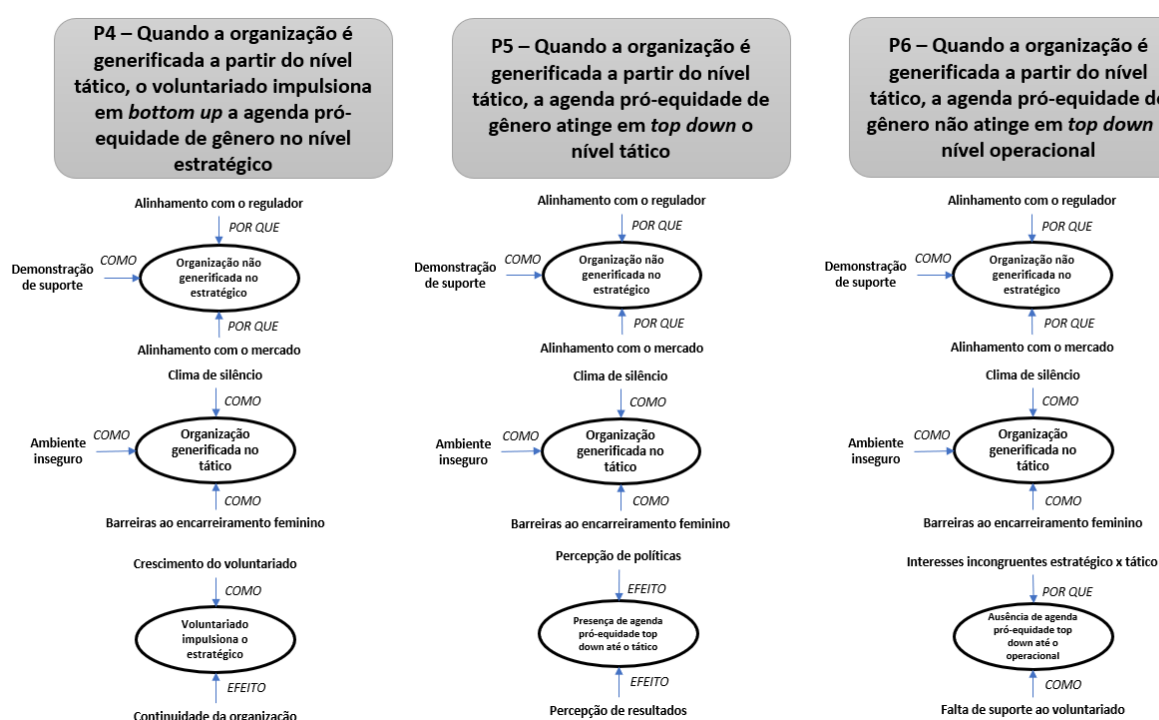
Figura 22 - Representação gráfica da proposição 6



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de existirem proposições inicialmente concebidas, construídas a partir da associação do contexto da pesquisa com os conceitos sensibilizadores, novas proposições do estudo emergiram da análise sistemática dos dados. Essas novas proposições estão relacionadas na Figura 23, abaixo.

Figura 23 - Relações entre Categorias e Subcategorias na Organização Generificada a Partir do Nível Tático

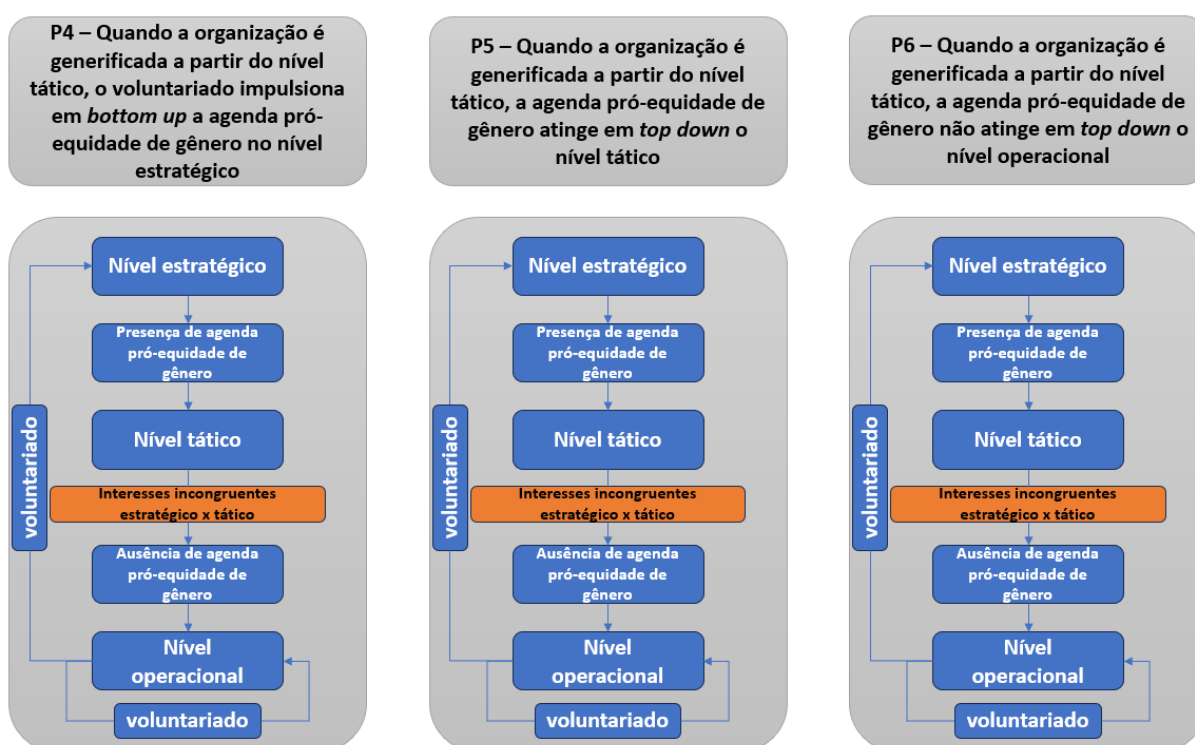


Fonte: Elaborado pelo autor.

O contexto da pesquisa, em que a organização não se apresenta generificada no nível estratégico, mas se apresenta dessa maneira no nível hierárquico intermediário, produz ações e consequências. Dessa condição combinada, surgem as “ações de voluntariado impulsionando o nível estratégico” e as consequências da “presença de agenda pró- equidade top down até o tático” e da “ausência de agenda pró- equidade top down até o operacional”. Os modelos combinados do contexto em

que a organização se apresenta generificada apenas a partir do nível tático, estão descritos graficamente na Figura 24, a seguir.

Figura 24 - Modelo organização generificada a partir do nível tático



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise sistemática dos dados, através da utilização da abordagem metodológica da teoria fundamentada, resultou na formulação de proposições e de um modelo conceitual. Esses elementos possuem o propósito de ilustrar as dinâmicas que explicam como iniciativas voluntárias e auto-organizadas podem impulsionar a agenda de equidade de gênero numa organização generificada.

A partir das citações destacadas e sintetizadas em códigos, emergiram as subcategorias e as categorias do modelo conceitual. Essas categorias foram

organizadas num fluxo lógico capaz de prever que determinadas ações, sob certas condições, resultam em consequências.

Os modelos conceituais (figuras 19 e 24), estabelecidos a partir da análise sistemática dos dados, mostraram que uma organização pode apresentar o estado generificado concentrado em ambos ou em apenas um de seus dois níveis hierárquicos decisórios (tático ou estratégico). Os dados mostraram dois cenários, que se apresentam como as condições do modelo conceitual: quando a organização se apresenta generificada a partir do nível estratégico – e, nesse caso, também no nível tático – e quando a organização se apresenta generificada apenas a partir do nível tático.

Na primeira condição, quando a organização se apresenta generificada a partir do nível estratégico, os dados mostraram que o nível tático reproduz as mesmas características presentes no nível hierárquico superior. Desta forma, é observada uma congruência dos interesses entre esses dois níveis, no que diz respeito à (falta de) agenda da diversidade de gênero.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Esses achados, sob essas condições, dão outra dimensão aos resultados do estudo de Bates (2022). Sua pesquisa mostrou que as organizações podem permanecer reproduzindo vantagens masculinas, mesmo com mulheres ocupando posições no topo. A autora argumentou que homens e mulheres poderiam cooperar como uma equipe para a manutenção desse *status quo*. Aqui, em vez da congruência entre gerentes de gêneros diferentes, mas do mesmo nível hierárquico, o elemento

determinante para a intensificação do estado de generificação da organização foi a congruência entre gerentes de diferentes níveis hierárquicos decisórios.

Nesse contexto de organização generificada nos dois níveis decisórios, a análise dos dados mostrou que programas voluntários e auto-organizados não são capazes de impulsionar a agenda de equidade de gênero até o nível estratégico. A consequência dessa condição e dessa inação é que o topo da organização negligencia a agenda pró-equidade de gênero e não inclui a diversidade de gênero nas políticas e nas estratégias da empresa. Consequentemente, a agenda de equidade de gênero não atinge, de cima para baixo, nem o nível tático, tampouco o nível operacional.

Ainda sob a condição da organização generificada a partir do nível estratégico, o modelo conceitual que emergiu dos dados mostrou que as ações auto-organizadas de voluntariado tiveram seu impulsionamento restrito ao nível operacional. Ainda assim, nesse contexto restrito, restou destacado um impacto significativamente positivo dessas ações voluntárias, percebido pelas funcionárias daquele nível hierárquico não decisório. Essa observação se aproxima dos argumentos de Dashper (2020) e Dobbin e Kalev (2021), que apresentaram a mentoria como ferramenta eficaz de redução de desigualdades em organizações generificadas.

Já na segunda condição, quando a organização se apresenta generificada a partir do nível tático e, portanto, não se apresenta nesse estado no nível estratégico, é observada uma incongruência dos interesses entre os dois níveis decisórios, no que diz respeito à agenda de equidade de gênero. Sob essa condição de incongruência, o estado não generificado do nível estratégico se permitiu receber, agora de baixo para cima, o impulsionamento voluntário da agenda pró-equidade de gênero. Nesse

contexto, além do alcance aumentado das ações de voluntariado, duas consequências foram observadas.

No primeiro momento, a agenda de equidade de gênero passa a fazer parte das políticas estabelecidas e disseminadas de cima para baixo, do nível hierárquico superior até o intermediário. Esse achado conversa com os resultados da pesquisa de Stainback et al. (2016), que mostraram que as mulheres em posições de liderança atuam como agentes de mudança, gerando menor segregação nos níveis hierárquicos inferiores.

Entretanto, diante do estado generificado do nível tático, essa agenda não atinge, na magnitude idealizada pelo topo da organização, o nível operacional. Esse achado remete à resistência à mudança discutida no estudo de Tyler et al. (2019). Sua pesquisa destacou as limitações das políticas organizacionais de equidade de gênero, quando tentam implementar transformações em instituições “extremamente generificadas”.

Outrossim, os símbolos militares observados por Tyler et al. (2019) na organização investigada em seu estudo também estão intensamente presentes na empresa observada nesta pesquisa. São os ideais culturais compartilhados e as crenças racionalizadas sobre como a organização deve operar que explicam por que os padrões de reprodução de vantagens masculinas são tão persistentes e resistentes à mudança (Amis et. al, 2020).

Essa discussão também estende os resultados do estudo de Pape (2020). Para ela, em organizações generificadas, o mais difícil é introduzir regras formais que revelem semelhanças de gênero e desafiem noções masculinas de “adequação” para

a liderança. Aqui, essa dificuldade é percebida quando as políticas descem de cima para baixo a partir do nível estratégico, mas não atingem o nível operacional.

Esse modelo conceitual de lógica condicional permitiu avançar nos estudos da teoria das organizações generificadas. A literatura anterior já havia feito observações com recortes inovadores entre gêneros diferentes, de mesmo nível hierárquico (Bates, 2022) e entre mesmo gênero, de níveis hierárquicos diferentes (Stainback et al., 2016). Este estudo inova ao condicionar o estado generificado da organização à congruência – ou incongruência – de interesses gerenciais, a partir do recorte dos níveis hierárquicos da organização.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados da pesquisa podem ser úteis para as organizações de algumas maneiras. Pode ser utilizado como direcionador para que reavaliem e ajustem suas políticas e práticas, a fim de perceber e discutir as barreiras sistêmicas e as desigualdades de gênero. Avançar nessa direção pode requerer uma abordagem multifacetada.

As organizações podem usar as conclusões do estudo para diagnosticar e preparar mudanças que julgarem positivas. Isso inclui, por exemplo, reavaliar suas práticas e políticas de gestão de pessoas, com destaque para os processos de atração, seleção e retenção, gestão de desempenho, gestão de carreira e desenvolvimento de lideranças. Os resultados deste estudo podem fornecer *insights* importantes para que as instituições possam revisar e fortalecer as políticas existentes de diversidade e inclusão, garantindo que abordem efetivamente as questões de gênero no local de trabalho.

Inicialmente, restou evidente que os líderes de nível estratégico devem demonstrar seu compromisso com as políticas de equidade de gênero, através de suas próprias ações. Isso pode incluir a adoção de práticas inclusivas em suas equipes e a promoção ativa de líderes femininas. As políticas de equidade de gênero devem ser integradas no planejamento estratégico global da organização. Isso ajuda a garantir que elas sejam percebidas como parte integrante dos objetivos gerais da empresa, e não como iniciativas isoladas.

Entretanto, um dos desafios centrais, que emergiu dos dados, foi a dificuldade de superar a incongruência de interesses entre os níveis hierárquicos da organização e de envolver os gerentes do nível intermediário na agenda da equidade de gênero. Essa discrepância entre os níveis estratégico e tático, ficou particularmente evidenciada na falta de percepção do nível operacional quanto às políticas de equidade de gênero. Uma prática recomendável seria estabelecer canais de comunicação mais eficazes e transparentes entre estes níveis, garantindo que as políticas e objetivos estratégicos sejam bem compreendidos e implementados em todos os níveis. Uma segunda prática seria envolver homens nos programas de voluntariado da empresa, para que ocupem uma posição de aliados e de ouvintes, tornando as mulheres protagonistas nas discussões sobre a temática da equidade de gênero.

Os resultados sugerem a implementação de programas de treinamento e sensibilização, que abordem a importância da equidade de gênero e que expliquem as políticas e práticas organizacionais relacionadas. Promover sessões de treinamento e *workshops* para líderes e gerentes do nível tático, sobre equidade de

gênero e inclusão, utilizando os *insights* do estudo, ajudaria a garantir que todos os níveis da organização compreendam os objetivos traçados no estratégico.

As proposições do estudo indicam a necessidade de uma análise contínua das dinâmicas organizacionais em relação à equidade de gênero. Estabelecer métricas claras para avaliar o progresso na equidade de gênero e no desenvolvimento de líderes femininas, visando garantir que a organização esteja em um caminho de melhoria contínua. Uma das medidas é o estabelecimento de responsabilidades para a implementação de políticas de equidade de gênero, através da inclusão de objetivos relacionados à diversidade e equidade nos indicadores de desempenho dos gerentes de nível tático.

Os dados mostraram que implementar processos regulares de *feedback* e revisão pode ajudar a identificar áreas de melhoria e ampliar a eficácia e o alinhamento das iniciativas de equidade de gênero com os objetivos estratégicos da organização. Possibilitar e estimular a comunicação do nível operacional em *bottom up*, diretamente até o nível estratégico, pode ser decisivo para esse controle. Ao mesmo tempo, seria importante encorajar um diálogo aberto e contínuo entre os níveis estratégico e tático. Isso pode ser feito por meio de reuniões regulares, pesquisas de *feedback* e canais de comunicação abertos para discussão de preocupações e sugestões.

A pesquisa também aponta importância do apoio às ações auto-organizadas e voluntárias. Uma ação prática sugerida seria o desenvolvimento de programas de voluntariado com suporte explícito e envolvimento ativo do nível estratégico. É possível utilizar as descobertas do estudo para criar ou aprimorar programas de liderança feminina. Estes programas podem focar não apenas em habilidades técnicas, mas também em habilidades de liderança, construção de redes de apoio e

mentorias, que se mostraram capazes de estimular o letramento e o empoderamento feminino.

Emergiram do estudo, como elementos centrais para a prática das empresas que desejam reduzir sua iniquidade de gênero, a sensibilização e envolvimento do nível decisório intermediário, dos homens de todos os níveis hierárquicos, o treinamento, a comunicação, o controle e o apoio ao voluntariado. Além delas, outras dimensões adjacentes como implicações práticas podem ser sugeridas, a partir dos resultados desta pesquisa.

Um departamento de gestão de cultura e pessoas autônomo e independente, pode desempenhar um papel crucial na mediação e no apoio à implementação dessas políticas. Eles podem ajudar a identificar lacunas, a fornecer recursos e suporte, além de monitorar o progresso. De maneira complementar, estabelecer comitês ou grupos de trabalho compostos por membros de diferentes níveis hierárquicos, a fim de supervisionar e guiar a implementação das políticas de equidade de gênero.

Pode ser interessante a divulgação e a celebração frequentes das histórias de sucesso, relacionadas à implementação de políticas de equidade de gênero. O reconhecimento de equipes ou indivíduos, que efetivamente implementam essas políticas, pode motivar outros a seguirem o exemplo.

Também seria útil desenvolver parcerias entre organizações e instituições externas, como ONGs focadas em questões de gênero e equidade, para enriquecer e apoiar essas iniciativas internas. Além disso, estabelecer parcerias com outras empresas e instituições acadêmicas, para compartilhar práticas, aprender com outras experiências, desenvolver treinamentos e potencializar os esforços de equidade de

gênero. Adicionalmente, incentivar outras pesquisas acadêmicas com essa temática, a fim de aproveitar os resultados para uma melhoria contínua.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Neste estudo, optou-se por utilizar a terceira geração da GT, a perspectiva construtivista, especialmente difundida por Charmaz (2006, 2009). Apesar da saturação percebida na análise dos dados, a própria natureza circular desse método sugere a possibilidade de novas abordagens, para que resultados complementares e extensões ao estudo sejam desenvolvidos.

Como os dados foram coletados em uma única organização, presumindo-se, portanto, uma homogeneidade na amostra, recomenda-se outros estudos em outras organizações. Além disso, novos estudos com diferentes perfis de amostras podem representar uma abordagem alternativa interessante. Nesse estudo, foram ouvidas mulheres voluntárias. Em outros estudos, visando ampliar a abrangência do modelo conceitual, outros grupos podem fazer parte da amostra, como mulheres que não se envolveram como voluntárias e homens, voluntários ou não. Essa riqueza de percepções pode acabar ampliando o entendimento do fenômeno, já que a iniquidade de gênero se configura num problema que afeta as organizações como um todo. Além disso, os dados mostraram a relevância da incongruência de interesses entre os níveis decisórios, na dinâmica da iniquidade de gênero nas organizações. Nesse contexto, uma ampliação na área de atuação dos próximos participantes, a fim de coletar dados nos três níveis hierárquicos da organização, pode trazer novos *insights* sobre o fenômeno.

Outra limitação da pesquisa foi a utilização de apenas um método de coleta de dados. Cepellos e Tonelli (2020) argumentaram que a percepção de saturação dos dados primários é capaz de mitigar a necessidade da utilização de métodos adicionais. Apesar disso, a triangulação dos métodos de coleta de dados permanece como uma possibilidade, para novos estudos. Uma outra limitação de método foi a não utilização da técnica *flip-flop*, que permite verificar um conceito virado ao contrário (Cepellos & Tonelli, 2020). A técnica utiliza a comparação entre extremos de um fato, para que se obtenha um entendimento diferente acerca de um fenômeno (Strauss & Corbin, 2008). Essa é outra limitação que pode ser superada, com a adição de participantes homens, ou de foco nos diferentes níveis hierárquicos decisórios, com interesses supostamente incongruentes.

Os estudos que utilizam a abordagem da teoria fundamentada são criticados por ressaltar aspectos do nível micro de um fenômeno social e não dar foco para dimensões importantes do contexto estrutural em que essas interações estão presentes (Felix et al., 2018). Apesar deste estudo apresentar uma abordagem mais ampla, que se propõe a condicionar ações, causas e efeitos, num nível estrutural e potencialmente replicável, ainda assim, a limitação pode ser argumentada.

A partir dessa limitação, novas pesquisas podem explorar mais profundamente outros aspectos associados às estruturas generificadas, como a cultura organizacional do ambiente em que a organização está inserida, dimensão não explorada nesta pesquisa. Com isso, um novo modelo conceitual pode emergir apresentando outros formatos, com novas dimensões e até mesmo intersecções entre elas.

Os resultados deste estudo indicam a necessidade de desenvolver teorias mais robustas sobre a comunicação inter-hierárquica em contextos de políticas de equidade de gênero. Essa abordagem pode ajudar a entender como as informações e políticas são filtradas e modificadas através dos diferentes níveis de uma organização.

Esta pesquisa aponta para uma desconexão entre as políticas de equidade de gênero formuladas no nível estratégico e sua implementação nos níveis tático e operacional. Novos estudos podem propor uma reavaliação crítica da efetividade das abordagens *top-down* em políticas organizacionais, propondo a necessidade de modelos mais integrativos e participativos.

Este estudo foi realizado numa grande empresa, de economia, hierarquizada e verticalizada, razão pela qual foi possível determinar com maior precisão as condições, ações e consequências, bem como as incongruências dos diferentes níveis hierárquicos. Por isso, não é possível garantir a replicabilidade do modelo em organizações menores, com outros regimes jurídicos, ou horizontalizadas. Para verificar uma maior replicabilidade, ou mesmo adaptar o modelo, torna-se desejável realizar novos estudos em organizações com outros perfis.

O presente estudo teve como objeto funcionárias auto-organizadas e voluntárias de uma instituição financeira brasileira. Entretanto, não foi realizado um recorte específico a respeito da dificuldade adicional de mulheres do setor financeiro de atingirem os cargos de liderança formal de suas organizações, em comparação com outros locais de trabalho. Novos estudos dispostos a entender as dificuldades específicas das carreiras das mulheres das áreas STEM (*science, technology, engineering and mathematics*), podem ser relevantes.

Esta pesquisa inovou ao sugerir que uma organização pode apresentar diferentes estados de generificação, concentrados em níveis hierárquicos decisórios diferentes. Outras pesquisas podem estender o modelo proposto, através de uma abordagem quantitativa. Instrumentos de medição inspirados na associação entre a literatura e os resultados deste estudo, podem ser desenvolvidos, propostos e testados.

Ao aprofundar o conceito de desigualdade, Acker (2006) chama a atenção para a perspectiva interseccional, ou seja, a importância de considerar a categoria analítica de gênero como algo mais do que uma identidade binária socialmente construída (Tafvelin & Keisu, 2024). Outra limitação deste estudo foi a ausência de foco nas desigualdades interseccionais de gênero, como raça, idade e classe (Acker, 2006). Estudos adicionais com esse foco podem ajudar a compreender quais são, ainda que poucas, as mulheres que conseguem chegar aos cargos de liderança formal, nos diferentes níveis hierárquicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em nossa pesquisa, procuramos preencher algumas lacunas da literatura. Primeiramente, buscamos apresentar uma discussão a respeito de uma organização potencialmente generificada, fazendo uma observação aprofundada sobre uma essa organização.

A suspeita de que a organização observada seria generificada se deu pelo fato dessa instituição alegar oportunidades iguais, salários iguais e reforçar a lógica da meritocracia, mas possuir menor ocupação feminina nos cargos decisórios. Essa suspeita se confirmou com a análise dos dados.

Ao estabelecer esse critério, procuramos um método que pudesse entregar esse resultado. Dessa dimensão, deriva a segunda lacuna do estudo. A literatura carece de pesquisas que possam apresentar conceitos novos para melhor compreender as organizações generificadas (Bates, 2022). Ao escolhermos a Teoria Fundamentada para guiar nosso trabalho, procuramos apresentar esse tipo de abordagem.

Ao discutirmos o tema das organizações generificadas utilizando a GT como método, tínhamos conta de que um modelo teórico poderia emergir dos dados. Inicialmente, tínhamos como objetivo, estabelecido a partir do contexto da pesquisa e do referencial teórico, compreender como funcionárias auto-organizadas e voluntárias podem contribuir para impulsionar a equidade de gênero numa organização marcada pela masculinidade normativa.

Entretanto, à medida que os dados foram sendo analisados, outras dimensões foram emergindo como temas centrais da discussão. O recorte de níveis hierárquicos para compreensão da organização generificada foi a inovação inicial desta pesquisa.

Além dela, a discussão adjacente e explicativa, a respeito da incongruência dos interesses entre os dois níveis hierárquicos decisórios. Por fim, estabelecemos o modelo conceitual, a partir da lógica das ações e consequências derivadas de determinadas condições.

O modelo conceitual do estudo, que emergiu da análise de dados, permitiu estabelecer uma categoria central: “dependendo da incongruência dos interesses entre os níveis hierárquicos decisórios, o voluntariado pode impulsionar a equidade nas organizações que apresentam iniquidade de gênero”. Essa conclusão sugere algumas possibilidades para a discussão sobre as organizações generificadas.

Persiste a relevância do voluntariado no contexto do estudo das organizações generificadas. Entretanto, os *insights* inovadores propostos na pesquisa carecem de aprofundamento.

Além de novas observações acerca do potencial de transformação da auto-organização voluntária, e das discussões sobre o recorte de níveis hierárquicos e seus interesses incongruentes, é preciso avançar sobre a perspectiva interseccional no contexto das organizações generificadas. Uma abordagem quantitativa adicional, com esse propósito, pode se tornar um desdobramento natural desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158, <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464, <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Almeida, C. (2002). Equidade e reforma setorial na América Latina: um debate necessário. *Cadernos de Saúde Pública*, 18, S23-S36, <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2002000700004>
- Amis, J. M., Mair, J., & Munir, K. A. (2020). The organizational reproduction of inequality. *Academy of Management Annals*, 14(1), 195-230, <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0033>
- Arena Jr, D. F., Volpone, S. D., & Jones, K. P. (2023). (Overcoming) maternity bias in the workplace: A systematic review. *Journal of Management*, 49(1), 52-84, <https://doi.org/10.1177/01492063221086243>
- Bates, T. (2022). Rethinking how we work with Acker's theory of gendered organizations: An abductive approach for feminist empirical research. *Gender, Work & Organization*, 29(4), 1041-1064, <https://doi.org/10.1111/gwao.12795>
- Benschop, Y., & van den Brink, M. (2019). The godmother of gendered organizations: In celebration of the work of Joan Acker. *Gender, Work & Organization*, 26(12), 1763-1772, <https://doi.org/10.1111/gwao.12231>

- Bin, Z. (2024). Halo Effect. In *The ECPH Encyclopedia of Psychology* (pp. 1-2). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Biswas, P. K., Roberts, H., & Stainback, K. (2021). Does women's board representation affect non-managerial gender inequality? *Human Resource Management*, 60(4), 659-680, <https://doi.org/10.1002/hrm.22066>
- Britton, D. M., & Logan, L. (2008). Gendered organizations: Progress and prospects. *Sociology Compass*, 2(1), 107-121, <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2007.00071.x>
- Buzanowska, M., & Rensel, M. (2023). Get your diverse team to outperform: Navigating through affinity bias. *Management in Healthcare*, 8(1), 16-23, <https://doi.org/10.69554/CMIZ1929>
- Çalış, S., & Küçükali, U. F. (2019). The work safety culture as a subculture: The structure of work safety culture in Turkey. *Procedia Computer Science*, 158, 546-551, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.086>
- Castilla, E. J. (2008). Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *American journal of sociology*, 113(6), 1479-1526, <https://doi.org/10.1086/588738>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative science quarterly*, 55(4), 543-676, <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2020). Grounded Theory: passo a passo e questões metodológicas na prática. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 21, <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200130>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage Publications
- Charmaz, K. (2009). Shifting the Grounds: Constructivist Grounded Theory. In J. M. Morse, P. N. Stern, J. Corbin, B. Bowers, K. Charmaz, & A. E. Clarke (Eds.), *Developing Grounded Theory: The Second Generation*, pp. 127-193. Walnut Creek, CA: Left Coast Press, Inc.
- Charmaz, K., & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative research in psychology*, 18(3), 305-327, <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780357>
- Coelho, M. C., & Häyrén, A. (2023). Mulheres que “Têm Tudo”: Família versus Trabalho em um Estudo de Caso de uma Empresa Norueguesa no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 30, 448-476, <https://doi.org/10.1590/1984-92302023v30n0016PT>

- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American sociological review*, 72(5), 681-704, <https://doi.org/10.1177/000312240707200502>
- Correll, S. J. (2017). SWS 2016 Feminist Lecture: Reducing gender biases in modern workplaces: A small wins approach to organizational change. *Gender & Society*, 31(6), 725-750, <https://doi.org/10.1177/0891243217738518>
- Dashper, K. (2020). Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102397, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102397>
- Deville, A., Ferrier, G. D., & Leleu, H. (2014). Measuring the performance of hierarchical organizations: An application to bank efficiency at the regional and branch levels. *Management Accounting Research*, 25(1), 30-44, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.001>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2021). The civil rights revolution at work: What went wrong. *Annual Review of Sociology*, 47, 281-303, <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090820-023615>
- Durrell, B. J., & Kleiner, B. H. (1990). Perceptual Bias in the Workplace; Fighting the Double Standard. *Equal Opportunities International*, 9(1), 6-8, <https://doi.org/10.1108/eb010522>
- Erkal, N., Gangadharan, L., & Koh, B. H. (2021). Gender biases in performance evaluation: The role of beliefs versus outcomes. *Available at SSRN*, 3979701, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3979701>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Febraban (2019). *Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade*. <https://cafecom sustentabilidade.febraban.org.br/pdfs/cafecom sustentabilidade-0036.pdf>
- 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, <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255987>
- Fowler, J. L., Gudmundsson, A. J., & O'Gorman, J. G. (2007). The relationship between mentee-mentor gender combination and the provision of distinct mentoring functions. *Women in Management Review*, 22(8), 666-681, <https://doi.org/10.1108/09649420710836335>

- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context. *The international journal of human resource management*, 16(10), 1812-1829, <https://doi.org/10.1080/09585190500298404>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter.
- Haski-Leventhal, D., Kach, A., & Pournader, M. (2019). Employee need satisfaction and positive workplace outcomes: The role of corporate volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 593-615, <https://doi.org/10.1177/0899764019829829>
- Herbst, T. H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-8, <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1704>
- Homsy, G. C., Liu, Z., & Warner, M. E. (2019). Multilevel governance: Framing the integration of top-down and bottom-up policymaking. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 572-582, <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491597>
- Hultin, M., & Szulkin, R. (2003). Mechanisms of inequality. Unequal access to organizational power and the gender wage gap. *European Sociological Review*, 19(2), 143-159, <https://doi.org/10.1093/esr/19.2.143>
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of management Review*, 18(1), 56-87, <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997507>
- Johnson, S. (2022). Women deserve better: A discussion on COVID-19 and the gendered organization in the new economy. *Gender, Work & Organization*, 29(2), 639-649, <https://doi.org/10.1111/gwao.12785>
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965-990, <https://doi.org/10.1086/226425>
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons.
- Kräft, C. (2022). Equal pay behind the "Glass Door"? The gender gap in upper management in a male-dominated industry. *Gender, Work & Organization*, 29(6), 1910-1926, <https://doi.org/10.1111/gwao.12890>
- Kuchynka, S. L., Bosson, J. K., Vandello, J. A., & Puryear, C. (2018). Zero-sum thinking and the masculinity contest: Perceived intergroup competition and workplace

- gender bias. *Journal of Social Issues*, 74(3), 529-550, <https://doi.org/10.1111/josi.12281>
- Licandro, O. (2017). The relationship between corporate volunteering and corporate social responsibility: results of an empirical study. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 30(1), 67-83, <https://hrcak.srce.hr/183607>
- Licandro, O. (2023). Voluntariado corporativo: definición y relación con la Responsabilidad Social Empresarial. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25), 107-121, <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.07>
- Licandro, O. D., Yapor, S., & Correa, P. (2021). Beneficios del Voluntariado Corporativo para la gestión de los Recursos Humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 227-244, <http://dx.doi.org/10.52080/rvg93.16>
- Licandro, O. D., do Paço, A., González, S. Y., & García, M. P. C. (2022). Relación entre motivación y satisfacción en voluntarios corporativos. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 88-106, <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.7>
- Livijn, M. (2019). Navigating in a hierarchy: How middle managers adapt macro design. *Journal of Organization Design*, 8(1), 7, <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0046-9>
- Mencarini, L. (2014). Gender equity. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 2437-2438). Springer.
- Mohajan, D., & Mohajan, H. K. (2022). Constructivist Grounded Theory: A New Research Approach in Social Science. *Research and Advances in Education*, 1(4), 8-16, <https://doi.org/10.56397/RAE.2022.10.02>
- Moreira, J. M., Silva, A. V. F., Rocha, S. O., dos Santos, J. I. P., & da Silva Oliveira, R. R. (2023). Iniquidade de gênero no contexto ocupacional e estratégias de enfrentamento. *Acta Comportamental*, 31(1), <https://doi.org/10.32870/ac.v31i1.84995>
- Moreno, A. S., & Yoldi, I. S. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (63), 191-225, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307008>
- Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education. *Gender and education*, 25(1), 116-131, <https://doi.org/10.1080/09540253.2012.740888>

- Moser, C. E., Watkins, E. C., & Branscombe, N. R. (2024). Perceived social influence of allied men drives their ability to communicate respect to women in male-dominated fields. *Group Processes & Intergroup Relations*, 28(1), <https://doi.org/10.1177/13684302241257184>
- Nassar-McMillan, S. C., Wyer, M., Oliver-Hoyo, M., & Ryder-Burge, A. (2010). Using focus groups in preliminary instrument development: Expected and unexpected lessons learned. *The Qualitative Report*, 15(6), 1621, <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1368>
- Organização das Nações Unidas. ONU. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Organização das Nações Unidas. ONU. (2022, 23 de agosto). *In focus: Sustainable Development Goal 5*. <https://www.unwomen.org/en/news-stories/in-focus/2022/08/in-focus-sustainable-development-goal-5>
- ONU MULHERES (2016). *Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”*. https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf
- Ouyang, J., Zhang, K., Wen, B., & Lu, Y. (2020). Top-down and bottom-up approaches to environmental governance in China: Evidence from the River Chief System (RCS). *International journal of environmental research and public health*, 17(19), 7058, <https://doi.org/10.3390/ijerph17197058>
- Do Paco, A., & Cláudia Nave, A. (2013). Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee relations*, 35(5), 547-559, <https://doi.org/10.1108/ER-12-2012-0089>
- Painter-Morland, M., & Deslandes, G. (2014). Gender and visionary leading: Rethinking ‘vision’ with Bergson, Deleuze and Guattari. *Organization*, 21(6), 844-866, <https://doi.org/10.1177/1350508413488636>
- Pape, M. (2020). Gender segregation and trajectories of organizational change: The underrepresentation of women in sports leadership. *Gender & Society*, 34(1), 81-105, <https://doi.org/10.1177/0891243219867914>
- Peters, U. (2022). What is the function of confirmation bias?. *Erkenn*, 87(3), 1351-1376, <https://doi.org/10.1007/s10670-020-00252-1>
- Plewa, C., Conduit, J., Quester, P. G., & Johnson, C. (2015). The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective. *Journal of Business Ethics*, 127, 643-659, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2066-2>

- Post, C., Lokshin, B., & Boone, C. (2022). What changes after women enter top management teams? A gender-based model of strategic renewal. *Academy of Management Journal*, 65(1), 273-303, <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1039>
- Price-Glynn, K. (2024). An ideology of collective-intensive mothering: The gendered organization of care in a babysitting cooperative. *Gender, Work & Organization*, 31(4), 1250-1267, <https://doi.org/10.1111/gwao.12825>
- Prosperi, M., Buchan, I., Fanti, I., Meloni, S., Palladino, P., & Torvik, V. I. (2016). Kin of coauthorship in five decades of health science literature. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(32), 8957-8962, <https://doi.org/10.1073/pnas.1517745113>
- Pullen, A., Rhodes, C., & Thanem, T. (2017). Affective politics in gendered organizations: Affirmative notes on becoming-woman. *Organization*, 24(1), 105-123, <https://doi.org/10.1177/1350508416668367>
- Pullen, A., Lewis, P., & Ozkazanc-Pan, B. (2019). A critical moment: 25 years of Gender, Work and Organization. *Gender, Work & Organization*, 26(1), 1-8, <https://doi.org/10.1111/gwao.12335>
- Pullen, A., & Vachhani, S. J. (2021). Feminist ethics and women leaders: From difference to intercorporeality. *Journal of Business Ethics*, 173, 233-243, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04526-0>
- Sabatier, P. A. (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. *Journal of public policy*, 6(1), 21-48, <https://doi.org/10.1017/S0143814X00003846>
- Sattar, M., Biswas, P. K., & Roberts, H. (2023). Private firm performance: do women directors matter? *Meditari accountancy research*, 31(3), 602-634, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2021-1233>
- Sekar, S., & Dyaram, L. (2017). What drives employees to participate in corporate volunteering programs? *Social Responsibility Journal*, 13(4), 661-677, <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>
- Skaggs, S., Stainback, K., & Duncan, P. (2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research*, 41(4), 936-948, <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.01.006>
- Stainback, K., Kleiner, S., & Skaggs, S. (2016). Women in power: Undoing or redoing the gendered organization? *Gender & Society*, 30(1), 109-135, <https://doi.org/10.1177/0891243215602906>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed.

- Tafvelin, S., & Keisu, B. I. (2024). Development and validation of the InEquality in organisations Scale (InE-S): a measure based on Acker's inequality regimes. *Gender in Management*, 39(4), 480-496, <https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0007>
- Tyler, M., Carson, L., & Reynolds, B. (2019). Are fire services 'extremely gendered' organizations? Examining the Country Fire Authority (CFA) in Australia. *Gender, Work & Organization*, 26(9), 1304-1323, <https://doi.org/10.1111/gwao.12393>
- Um, S. (2023). The militarized workplace: How organizational culture perpetuates gender inequality in Korea. *Gender, Work & Organization*, 30(5), 1676-1693, <https://doi.org/10.1111/gwao.13005>
- Yakovleva, N., Vazquez-Brust, D. A., Arthur-Holmes, F., & Busia, K. A. (2022). Gender equality in artisanal and small-scale mining in Ghana: Assessing progress towards SDG 5 using salience and institutional analysis and design. *Environmental Science & Policy*, 136, 92-102, <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.06.003>

Capítulo 3

COMO OS INTERESSES INCONGRUENTES DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS AFETAM A AGENDA DE EQUIDADE DE GÊNERO

RESUMO

Este artigo baseia-se nos resultados de uma pesquisa que examinou uma organização generificada do setor financeiro brasileiro. Nas organizações generificadas, os acessos das mulheres à liderança e às oportunidades podem parecer disponíveis, mas as regras não escritas e as dinâmicas mantêm praticamente intactas as normativas vantagens masculinas. Os níveis hierárquicos decisórios (estratégico e tático) podem apresentar interesses distintos, que afetam a disposição desses níveis para a implementação da agenda da equidade de gênero. Mais especificamente, os objetivos de longo prazo associados à agenda de diversidade, presentes no nível decisório estratégico, podem estar em desacordo com o que pensam os avaliadores do nível decisório intermediário. Esses gestores, em razão de crenças enviesadas e expectativas de desempenho de curto prazo, podem negligenciar o planejamento estratégico na hora de gerenciar as carreiras de seus subordinados e subordinadas. Essa condição abre espaço para uma nova discussão em termos de estado generificado da organização, sugerindo uma diferenciação a partir do determinado nível da estrutura organizacional. O contexto geral e local da iniquidade de gênero, bem como as características dessa desigualdade no setor financeiro são apresentados, gerando desafios para a agenda da diversidade. Por fim, são discutidos tais desafios no âmbito da alta gestão, dos órgãos reguladores e dos funcionários e funcionárias.

Palavras-chave: Desigualdade de gênero; Organizações generificadas; Níveis hierárquicos decisórios.

ABSTRACT

This article is based on research findings that examined a gendered organization within the Brazilian financial sector. In gendered organizations, women's access to leadership and opportunities may appear available, but unwritten rules and dynamics largely maintain normative male advantages. Decision-making hierarchical levels (strategic and tactical) may exhibit distinct interests that influence their willingness to implement gender equity agendas. Specifically, the long-term goals associated with diversity agendas, present at the strategic decision-making level, may conflict with the perspectives of mid-level managers. These managers, driven by biased beliefs and short-term performance expectations, may neglect strategic planning when managing their subordinates' careers. This condition opens space for new discussions regarding the gendered state of organizations, suggesting differentiation based on specific organizational levels. The general and local contexts of gender inequity, as well as the characteristics of such inequality in the financial sector, are presented, highlighting challenges to the diversity agenda. Finally, these challenges are discussed at the levels of senior management, regulatory bodies, and employees.

Keywords: Gender Inequality; Gendered Organizations; Decision-Making Hierarchical Levels.

1 A INIQUIDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO

Em relatório denominado “Novos Dados Esclarecem as Disparidades de Gênero no Mercado de Trabalho”, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) mostrou que a iniquidade⁶ de gênero no mercado de trabalho é maior do que se pensava anteriormente. Em escala mundial, aproximadamente 15% das mulheres adultas buscam por empregos, mas não conseguem. Para os homens, esse índice fica próximo dos 10%. O relatório ainda mostrou que esses números são praticamente os mesmos, no recorte do período entre 2005 e 2022 e se mostram piores nos países em desenvolvimento. Em todo o mundo, as mulheres ganham 51 centavos para cada dólar ganho pelos homens, em pagamento por seus trabalhos (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2023).

O Banco Mundial, em seu relatório “Mulheres, Empresas e o Direito 2023”, revela que as reformas legais que visam equidade de gênero no mundo estão em seu menor ritmo, considerando as últimas duas décadas. O relatório avaliou as leis associadas à participação das mulheres no mercado de trabalho de 190 países (Banco Mundial, 2023). Esse relatório mostrou ainda que, em média, as mulheres têm acesso a apenas 77% dos direitos relacionados à participação econômica que os homens possuem. Traduzindo esse percentual em números absolutos, são cerca de 2,4 bilhões de mulheres trabalhadoras que não contam com os mesmos direitos que os homens. Somente em 14 economias, das 190 investigadas, os direitos são

⁶ No âmbito da formulação de políticas, o termo “desigualdade” nem sempre corresponde a algo prejudicial (Moreira et al., 2023). Assim, o conceito de iniquidade foi desenvolvido, se estabelecendo como sinônimo de “desigualdades injustas” (Almeida, 2002). Por isso, esta pesquisa utilizará o termo “iniquidade”, para tratar das desigualdades injustas de gênero.

equivalentes para ambos os gêneros (Banco Mundial, 2023). A Tabela 1 mostra a maior parte das economias destacadas pelo relatório, suas pontuações e suas colocações no ranking. O Brasil ocupa apenas a 65ª colocação, apresentando a mesma pontuação de economias como Venezuela e Ucrânia.

Tabela 1 – Pontuação das Economias no Relatório Mulheres, Negócios e Direito 2023

Pos.	Economia	Escore	Pos.	Economia	Escore	Pos.	Economia	Escore
#1	Bélgica	100	#25	C. Marfim	95	#47	México	88,8
#1	Canadá	100	#25	Gabão	95	#47	Uruguai	88,8
#1	Dinamarca	100	#25	Peru	95	#51	Georgia	88,1
#1	França	100	#28	Chipre	94,4	#51	Laos	88,1
#1	Alemanha	100	#28	Paraguai	94,4	#51	África do S.	88,1
#1	Grécia	100	#30	Croácia	93,8	#51	Suíça	88,1
#1	Islândia	100	#30	R. Checa	93,8	#51	Vietnam	88,1
#1	Irlanda	100	#30	Lituânia	93,8	#56	Armênia	87,5
#1	Letônia	100	#30	Polônia	93,8	#56	Moldávia	87,5
#1	Luxemburgo	100	#30	Sérvia	93,8	#58	Guiana	86,9
#1	Holanda	100	#35	C. Rica	91,9	#58	Zimbábue	86,9
#1	Portugal	100	#35	H. Kong	91,9	#60	Cabo V.	86,3
#1	Espanha	100	#35	Kosovo	91,9	#60	R.Dominicana	86,3
#1	Suécia	100	#38	Albânia	91,3	#60	Namíbia	86,3
#15	Estônia	97,5	#38	Malta	91,3	#60	Nicarágua	86,3
#15	Finlândia	97,5	#38	Taiwan	91,3	#60	Timor-Leste	86,3
#15	Itália	97,5	#38	EUA	91,3	#65	Bósnia e H.	85
#15	N. Zelândia	97,5	#42	Bulgária	90,6	#65	Brasil	85
#15	R. Unido	97,5	#42	Mongólia	90,6	#65	R. da Coreia	85
#20	Austrália	96,9	#42	Romênia	90,6	#65	Montenegro	85
#20	Áustria	96,9	#45	Equador	89,4	#65	Macedônia	85
#20	Hungria	96,9	#45	I.Maurício	89,4	#65	Eslováquia	85
#20	Noruega	96,9	#47	Bolívia	88,8	#65	Ucrânia	85
#20	Eslovênia	96,9	#47	E.Salvador	88,8	#65	Venezuela	85

Fonte: Banco Mundial (2023)

As disparidades afetam significativamente a participação econômica das mulheres em todo o mundo. Estima-se que a eliminação da iniquidade de gênero no mercado de trabalho global poderia incrementar o Produto Interno Bruto *per capita* em aproximadamente 20%, em média. Números que se traduziriam em cerca de US\$ 6

trilhões de dólares de ganhos econômicos, se as mulheres tivessem o mesmo acesso que os homens têm, em termos de abertura e expansão de novos negócios (Banco Mundial, 2023).

A iniquidade de gênero no mercado de trabalho é uma questão complexa e multifacetada, que se manifesta de diversas formas ao redor do mundo. Taxas de emprego mais baixas, salários mais baixos, dificuldade maior de acesso a certas ocupações, impacto negativo nas carreiras em decorrência da maternidade, assédio e discriminação no local de trabalho e baixa ocupação nas posições de liderança são algumas dimensões conhecidas da desigualdade de gênero. A comparação entre homens e mulheres na ocupação dos cargos da alta gestão, demonstrada na Figura 1, mostra a grande disparidade e o longo caminho a ser percorrido.

Figura 1 - Estatísticas da Ocupação Feminina em Cargos de Liderança

Função	Ocupação feminina
Funções executivas	➤ 22% dos Diretores de Operações (COOs) são mulheres ➤ 36% dos Diretores Financeiros (CFOs) são mulheres ➤ 21% dos Diretores de Informação (CIOs) são mulheres
Representação do Conselho e Cargos de CEO	➤ Apenas 6,4% das empresas do S&P 500 são dirigidas por mulheres ➤ As empresas Russell 3000 têm 26,7% de mulheres em seus conselhos. ➤ Menos de 10% dos CEOs das empresas Russell 3000 são mulheres. ➤ As empresas com CEOs mulheres têm conselhos de administração mais equilibrados em termos de gênero (39% de mulheres com CEOs mulheres vs. 26% com CEOs homens)
Funções gerenciais e taxas de promoção	➤ África e a UE têm índices mais elevadas de mulheres líderes (39% e 34%, respectivamente) ➤ Para cada 100 homens promovidos a gestores, apenas 87 mulheres recebem a mesma promoção ➤ As mulheres nos EUA ocupam 40% dos cargos executivos e 36% dos cargos de diretoria sênior
Disparidade salarial e ambiente de trabalho	➤ As mulheres gestoras ganham 84 centavos por cada dólar que os homens ganham ➤ 48% das mulheres reduziram os seus salários para apoiarem os seus empregados durante a pandemia ➤ As mulheres líderes têm maior probabilidade de sofrerem de esgotamento (43% das mulheres líderes vs. 31% dos homens). ➤ As mulheres em cargos de liderança têm maior probabilidade de serem confundidas com funcionárias juniores e terem suas ideias creditadas aos colegas homens

Fonte: Shortlister (2023)

Estas estatísticas destacam a persistente iniquidade de gênero em posições de liderança, com sub-representação significativa e desafios para as mulheres. Apesar de alguns progressos, ainda existe uma lacuna considerável em termos de representação, promoção e tratamento equitativo no local de trabalho.

1.1 OCUPAÇÃO FEMININA NO TOPO DA INDÚSTRIA FINANCEIRA

O Deloitte Center for Financial Services (Deloitte Insights, 2023), desde o ano 2020, vem investigando o progresso feminino na busca pela liderança na alta gestão das organizações financeiras. Segundo a publicação de 2023, a representação de mulheres em posições de liderança na indústria global de serviços financeiros mostra três tendências, que são explicadas a seguir:

Posições de Liderança: No cenário financeiro global, as mulheres ocupam 18% dos cargos de liderança sênior. Durante a última década, observou-se um aumento maior no número de mulheres do que de homens nesses postos. No entanto, se a tendência atual persistir, a proporção de mulheres em posições de liderança no setor financeiro dificilmente ultrapassará 25% até o ano de 2031 (Deloitte Insights, 2023).

Diferenças regionais: O crescimento da participação das mulheres em cargos de liderança varia de acordo com a região. Por exemplo, o continente europeu possui uma elevada ocupação de mulheres nos conselhos de administração (32%), mas possui tendência de desaceleração no crescimento. A Oceania possui a maior participação atualmente, mas deverá sofrer uma estagnação, até 2031. A América do Sul possui números piores, mas espera-se um crescimento mais intenso na

representação de mulheres na liderança sênior, no mesmo período (Deloitte Insights, 2023).

Executivas não convencionais vs. convencionais: Está havendo um aumento mais acelerado de mulheres em posições executivas não convencionais, em comparação com aquelas em papéis executivos tradicionais. Durante os últimos dez anos, observou-se que o crescimento do número de líderes executivas não convencionais foi o dobro, em relação às executivas tradicionais. Adicionalmente, essa taxa de crescimento aumentou três vezes nos últimos cinco anos (Deloitte Insights, 2023).

Essas estatísticas e tendências indicam um progresso gradual na inclusão de mulheres em cargos de liderança no setor financeiro. Entretanto, a velocidade atual pode não ser suficiente para o atingimento dos objetivos traçados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da agenda 2030 das Nações Unidas. O objetivo de número cinco determina, como meta, alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (Organização das Nações Unidas [ONU], 2015, 2022).

1.2 A SUBREPRESENTAÇÃO DE BRASILEIRAS NA ALTA GESTÃO

No Brasil, a ocupação das mulheres nos cargos de liderança também é menor que de sua contraparte masculina. O estudo anual *Woman in Business*, da *Grant Thornton 2022*, mostrou que somente 38% dos cargos de liderança brasileiros são ocupados por mulheres. Uma pequena piora em relação a 2021, quando a ocupação feminina na alta gestão era de 39%. Entretanto, os números mais recentes mostram um salto importante em relação a 2019, quando a ocupação era de apenas 25%.

Especificamente em relação ao cargo de CEO, no Brasil, somente 35% são mulheres (Grant Thornton, 2023).

1.3 A INIQUIDADE DE GÊNERO NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO

No mercado financeiro brasileiro, a participação feminina em cargos de liderança tem aumentado, mas ainda é consideravelmente baixa. Estudo realizado pelo instituto *Trademap*, a pedido da publicação Valor Econômico Internacional, mostrou a subocupação feminina nos do topo das instituições financeiras brasileiras (Valor Internacional, 2023).

Participação geral: A presença feminina em posições sênior do setor financeiro aumentou nos últimos anos, mas ainda é baixa. Em 2023, 14,6% da gestão sênior das organizações financeiras, listadas na B3, são ocupados por mulheres. Um crescimento em relação aos 8,2% de cinco anos atrás.

Sub-representação das mulheres nas disciplinas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM): A subocupação das mulheres no setor financeiro se inicia em sua formação acadêmica. Apesar do equilíbrio de gênero nas matrículas no ensino superior nos países ocidentais, existe uma sub-representação feminina nas disciplinas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM – *science, technology, engineering and mathematics*, em inglês) (Narh & Buzzelli, 2024). No Brasil, o cenário se repete. Mesmo sendo maioria nas universidades brasileiras, essa realidade não se reproduz no que diz respeito à ocupação e crescimento nas carreiras nas áreas das ciências exatas (Morcelle et al., 2019). Com menos mulheres se formando nas ciências exatas, menor será a ocupação feminina nos cargos de liderança no setor financeiro.

Interseccionalidade gênero x raça: Ainda mais grave é a realidade das mulheres negras, no mercado de trabalho brasileiro. Apesar de representarem cerca de 56% do total das mulheres brasileiras (IBGE, 2023), as mulheres negras (pretas e pardas) possuem maior inserção nas categorias de desocupação, subocupação e subutilização da força de trabalho (Filleti et al., 2021). Além disso, representam alta taxa de ocupação em trabalho doméstico e rendimento muito abaixo em comparação com mulheres não negras e homens (Freitas et al., 2022). Segundo o IBGE, em 2022, 5,8 milhões de pessoas exerciam o trabalho doméstico como ocupação, sendo 92% mulheres e 61,5% mulheres negras. Por outro lado, apenas 0,4% dos pós-graduandos brasileiros são mulheres pretas, confirmando o fato de que a mulher executiva brasileira, mesmo sendo minoria, possui a cor de pele branca.

Conselhos de administração: No setor financeiro, as mulheres ocupam em média 16,3% dos assentos em conselhos de administração, sendo 16,1% na média de todos os setores.

Ausência de mulheres em cargos estatutários: Um estudo recente da B3 mostrou que, de 100 empresas listadas, 61 não possuíam mulheres em posições estatutárias de gestão. Além disso, 37 delas não contavam com mulheres nos conselhos de administração.

Esses dados refletem um crescimento gradual da presença feminina em cargos de liderança no mercado financeiro brasileiro, embora ainda exista uma lacuna expressiva, para se alcançar uma representação mais equilibrada. Na seção a seguir, serão discutidos os desafios impostos à sociedade brasileira, pela subocupação feminina nos cargos de liderança do mercado financeiro.

2 DESAFIOS IMPOSTOS PELA INIQUIDADE DE GÊNERO

A iniquidade de gênero entre trabalhadores se apresenta como um dos principais desafios enfrentados pelas sociedades. Dados do Banco Mundial mostram que a eliminação da iniquidade de gênero no mercado de trabalho poderia incrementar, em média, cerca de 20% do PIB *per capita*, no mundo.

Uma das dimensões mais relevantes da iniquidade de gênero no mercado de trabalho é a subocupação feminina nos cargos de liderança das organizações. Essa subocupação não é apenas um reflexo de discrepâncias salariais ou de oportunidades de emprego, mas também um indicador de barreiras sistêmicas mais profundas.

Essas barreiras incluem normas culturais arraigadas, práticas organizacionais desatualizadas e falta de políticas de apoio. O impacto dessa sub-representação vai além da esfera individual, afetando a eficácia organizacional e a inovação, e limitando o potencial econômico global. Portanto, entender e enfrentar esses desafios torna-se crucial para promover um mercado de trabalho mais igualitário e produtivo.

A iniquidade de gênero do mercado de trabalho global também é percebida no mercado financeiro. Neste artigo, discutiu-se os desafios impostos pela subocupação feminina nos cargos de liderança das organizações do mercado financeiro brasileiro.

Um conceito que ajuda a compreender o desafio da *desigualdade estrutural* é o das Organizações Generificadas (Acker, 1990). A renomada socióloga Joan Acker conceituou "organizações generificadas" como parte de sua teoria sobre gênero e organizações. Ela argumenta que as organizações não são neutras em relação ao gênero, mas são estruturalmente e culturalmente moldadas por sistemas de gênero.

Segundo Acker (1990), as organizações são "generificadas" quando seus processos, práticas e culturas incorporam expectativas e normas de gênero que, frequentemente, privilegiam os homens e mantêm as desigualdades entre eles e sua contraparte feminina. Esses privilégios se apresentam na forma de padrões de segregação de gênero nos empregos, nas normas culturais que definem comportamentos e atitudes "apropriados" para cada gênero, bem como nos desequilíbrios de salário e ocupação de cargos de liderança.

Adicionalmente, em estudo posterior, Acker (2006) estendeu sua teoria, apresentando o conceito de "regimes de desigualdade", uma abordagem analítica que permite compreender a criação de iniquidade no local de trabalho. Na publicação, a autora desenvolveu duas questões centrais dos regimes de desigualdade. Primeiro, conceituou as interseccionalidades da iniquidade de gênero, a partir da reprodução mútua das relações de desigualdade de gênero, classe e raça. Segundo, argumentou como é possível identificar barreiras à criação de equidade de gênero e suas interseccionalidades no local de trabalho.

Outra dimensão, essa componente explicativa do desafio das *políticas de equidade de gênero*, pode ser representada pelos programas de mentoria. Esses programas podem fornecer apoio essencial para mulheres em sua trajetória profissional, oferecendo orientação, aconselhamento e acesso a redes de contato. Mentores e mentoras experientes podem ajudar as mulheres a navegarem em um ambiente tradicionalmente dominado por homens, identificando oportunidades de crescimento e superação de barreiras. Além disso, a mentoria pode fortalecer a confiança através do empoderamento e promover o desenvolvimento de habilidades cruciais para a ascensão a cargos de liderança.

Neste artigo, discute-se os resultados de um estudo científico que buscou compreender como um programa voluntário de mentoria pode impulsionar a equidade de gênero numa organização generificada do mercado financeiro brasileiro. Nas próximas seções, serão apresentadas a abordagem metodológica e os resultados do estudo.

3 ABORDAGEM DO ESTUDO BASE

O estudo foi realizado numa grande instituição do mercado financeiro brasileiro. Nessa instituição, uma agenda pró-equidade ganhava força, após um período de poucas políticas focadas na diversidade. Nesse contexto, um programa de mentoria feminina se estabelecia, desenvolvido por funcionárias de modo voluntário e auto-organizado.

O programa voluntário surgiu e ganhou força no período em que a instituição não deu foco para a agenda da equidade de gênero. Esse programa também atuou no período em que o comando da organização fortaleceu as políticas de diversidade. Diante da existência de momentos distintos, que apresentaram movimentos institucionais em direções opostas em relação às políticas de gênero, surgiu o interesse em compreender o papel do voluntariado, naquele contexto.

O método escolhido para discutir o potencial de impulsionamento da agenda da diversidade dos programas voluntários de mentoria, no contexto das organizações generificadas, foi o da Teoria Fundamentada – ou *Grounded Theory* – de Glaser e Strauss (1967). Esse método busca produzir modelos conceituais e teóricos, a partir da coleta e análise sistemática dos dados.

Para aplicar a teoria fundamentada, foi estabelecido que a coleta de dados seria realizada através de entrevistas abertas e semiestruturadas. O critério de inclusão para a definição da amostra foi ser do gênero feminino, ser funcionária da ativa e ter participado em pelo menos uma das edições da mentoria voluntária. A Tabela 2 mostra os principais dados sociodemográficos das participantes.

Tabela 2 – Perfil Demográfico da Amostra do Estudo Base

Nome	UF	Tipo de cidade	Área	Faixa etária	Cargo	Renda
#1	MG	Capital	Operacional	31 a 35	Ger. Relacionamento	10.000,00 a 14.999,99
#2	SP	Capital	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#3	MT	Capital	Operacional	36 a 40	Ger. Relacionamento	mais de 20.000,00
#4	RJ	Capital	Operacional	41 a 45	Gerente área meio	mais de 20.000,00
#5	CE	Interior	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#6	DF	Capital	Estratégico	26 a 30	Assessor(a)	5.000,00 a 9.999,99
#7	PR	Capital	Operacional	46 a 50	Assistente	0 a 4.999,99
#8	MA	Interior	Operacional	31 a 35	Gerente geral	mais de 20.000,00
#9	SP	Capital	Operacional	46 a 50	Analista	5.000,00 a 9.999,99
#10	MT	Interior	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#11	SP	Interior	Operacional	46 a 50	Gerente geral	10.000,00 a 14.999,99
#12	RJ	Capital	Tático	51+	Assessora	10.000,00 a 14.999,99
#13	MG	Capital	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#14	DF	Capital	Operacional	41 a 45	Gerente geral	mais de 20.000,00
#15	SC	Interior	Operacional	46 a 50	Ger. Relacionamento	10.000,00 a 14.999,99
#16	RS	Interior	Operacional	46 a 50	Ger. Relacionamento	10.000,00 a 14.999,99
#17	RS	Capital	Operacional	46 a 50	Gerente geral	mais de 20.000,00
#18	MT	Capital	Operacional	46 a 50	Ger. Relacionamento	5.000,00 a 9.999,99
#19	ES	Capital	Operacional	46 a 50	Gerente geral	mais de 20.000,00
#20	DF	Capital	Estratégico	46 a 50	Assessora	15.000,00 a 19.999,99
#21	PR	Interior	Operacional	46 a 50	Ger. Serviços	5.000,00 a 9.999,99

Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo o preconizado para a teoria fundamentada, os relatos foram transcritos e lidos de forma minuciosa e repetidas vezes. Nas leituras, trechos foram destacados e codificados. Posteriormente, os códigos foram agrupados em subcategorias e categorias. Essas subcategorias e categorias foram agrupadas por temas e também entre si. Dessas relações, emergiram as explicações sobre quando, onde, por que, quem, como, causa e efeito dos fenômenos relatados.

Por fim, as categorias e subcategorias foram organizadas em um modelo condicional, em que certas *ações*, sob determinadas *condições*, resultam em *consequências*. A partir da categorização dos dados e da organização das subcategorias e categorias, a análise dos dados foi iniciada. Essa análise será discutida na próxima seção deste artigo.

4 RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO BASE

Nesta seção do artigo, serão discutidos os resultados do estudo que buscou compreender como o voluntariado impulsiona a agenda de equidade de gênero em uma organização generificada do sistema financeiro brasileiro. O resultado do estudo foi um modelo conceitual com circunstâncias condicionais, que ajudam a compreender as organizações generificadas.

Segundo o modelo, as organizações generificadas podem apresentar o estado generificado a partir do nível estratégico, ou apenas a partir do nível intermediário. Para cada condição, há três proposições.

Elas ampliam a compreensão das relações entre os níveis hierárquicos generificados, as ações de voluntariado e a agenda de equidade nas organizações. A seguir, as proposições que emergiram do modelo conceitual serão apresentadas e as respectivas recomendações práticas serão discutidas.

4.1 ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA A PARTIR DO NÍVEL ESTRATÉGICO

Segundo o modelo proposto pelo estudo, as organizações generificadas podem apresentar o estado em que as vantagens masculinas são reproduzidas desde o nível

hierárquico mais alto. A pesquisa conceituou essa condição como *organização generificada a partir do nível estratégico*.

Tangibilizando, a condição se apresenta quando a alta liderança da organização não inclui as políticas de diversidade de gênero na estratégia da empresa. Nessa condição, o nível hierárquico mais alto negligencia, não valoriza ou não divulga eventuais ações voluntárias que tentam promover a equidade de gênero.

Ou seja, mesmo que ações voluntárias tentem, de maneira auto-organizada, impulsionar a agenda de equidade de gênero, não conseguem sensibilizar a alta liderança. Para essa condição, uma proposição foi apresentada no modelo conceitual:

Quando a organização é generificada a partir do nível estratégico, o voluntariado não impulsiona em *bottom up* a agenda pró-equidade de gênero no nível estratégico.

Outrossim, quando o nível hierárquico não incorpora as políticas de diversidade de gênero na estratégia da empresa, os efeitos são sentidos em toda a organização. Nesse cenário em que a estrutura organizacional é moldada por normas de gênero desde a alta liderança, as iniciativas de fomento à igualdade de gênero não se originam e, portanto, não se propagam de cima para baixo até o nível intermediário.

Assim, o nível tático não sofre influência do estratégico, para que a condição de iniquidade seja enfrentada. Adicionalmente, outra proposição foi apresentada, no modelo do estudo:

Quando a organização é generificada a partir do nível estratégico, a agenda pró-equidade de gênero não atinge em *top down* o nível tático.

Se as políticas de combate à iniquidade de gênero não são disseminadas desde o nível estratégico e, portanto, não são reproduzidas pelo nível tático, há uma congruência de (des)interesses entre esses dois níveis hierárquicos. Nesse contexto, o nível intermediário também ignora a agenda de diversidade e não a dissemina até o nível operacional.

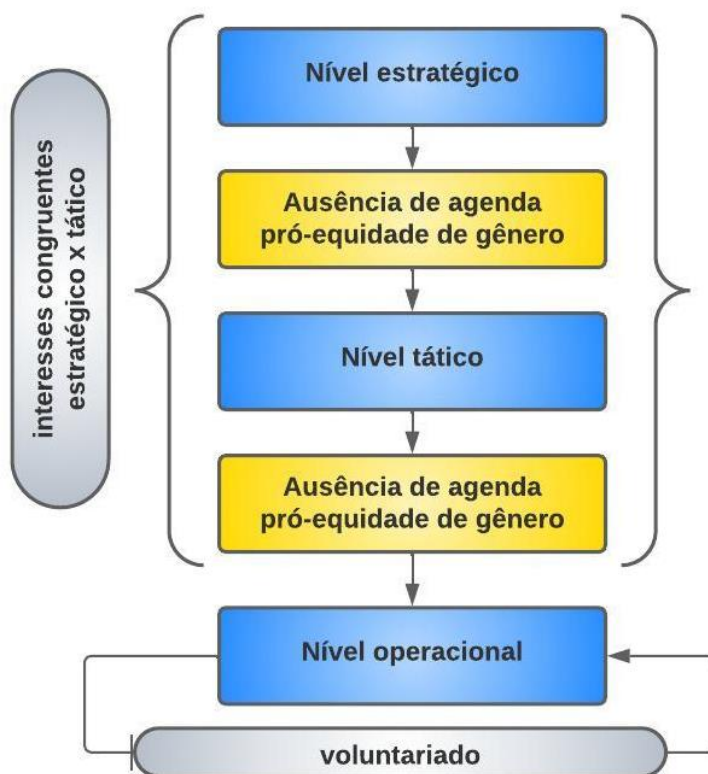
Nessa condição, a atuação das funcionárias voluntárias de impulsionamento da agenda de equidade de gênero tem seus resultados limitados apenas ao próprio nível operacional. Então, a última proposição dessa condição foi definida e incluída no modelo conceitual:

Quando a organização é generificada a partir do nível estratégico, o voluntariado impulsiona a agenda pró-equidade de gênero no nível operacional.

As três proposições compõem a condição em que as organizações generificadas perpetuam vantagens masculinas, mesmo a partir níveis hierárquicos mais altos. Os desdobramentos dessa condição estão descritos graficamente na Figura 2, a seguir.

Em um contexto como esse, as diversas partes interessadas podem atuar de diferentes formas. A seguir, as recomendações práticas de ações que podem ser realizadas, a fim de ampliar a diversidade de gênero em organizações generificadas a partir do nível estratégico.

Figura 2 - Organização Generificada a Partir do Nível Estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.1 Gestores da alta administração

Membros dos conselhos de administração, ao perceberem que o restante da alta gestão negligencia o enfrentamento da iniquidade de gênero, podem propor a contratação de auditorias independentes. Além disso, podem pressionar pelo alinhamento às melhores práticas do mercado, representadas pela agenda ASG e de responsabilidade socioambiental.

Mais especificamente para no setor financeiro, a alta gestão pode adicionar direcionadores às suas estratégias corporativas como a promoção da cultura da sustentabilidade e o ASG na prática, a geração de valor a partir de produtos e serviços

com atributos ASG e o impulsionamento da diversidade, equidade e inclusão com todos os públicos internos e externos.

Adicionalmente, podem apresentar estudos acerca dos riscos de imagem e de perda de participação de mercado, aos quais empresas generificadas estão submetidas. Na mesma linha, identificar e pautar alinhamento com políticas públicas e orientações dos reguladores, caso estes se apresentem favoráveis ao tema da diversidade de gênero.

Por fim, podem sugerir pesquisas internas que avaliem variáveis de bem-estar como engajamento, satisfação, percepção de suporte, e outras. Esses diagnósticos podem sensibilizar o restante do *board* e abrirem caminho para que o enfrentamento da iniquidade de gênero seja pautado.

4.1.2 Órgãos reguladores

Os reguladores podem requerer que as organizações divulguem periodicamente as estatísticas detalhadas sobre a composição de gênero em todos os níveis organizacionais. Podem criar um sistema de incentivos para empresas que demonstrem progresso em equidade de gênero e sanções para as que não cumprirem os requisitos mínimos. No mesmo contexto, podem fornecer recursos e suporte para empresas que queiram implementar programas de equidade de gênero.

Também podem tomar medidas profiláticas na busca por maior equidade, atuando para dirimir a subocupação das mulheres nos cursos de graduação e pós-graduação em áreas STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática). Podem encorajar a colaboração entre empresas e universidades com pesquisas e desenvolvimento de melhores práticas em diversidade de gênero. Além disso, podem

ampliar o raio de ação, estendendo as políticas afirmativas para além das universidades, buscando estimular a participação feminina nas ciências exatas ainda nas escolas de ensino básico, com especial atenção às mulheres negras.

Os reguladores podem implementar uma série de ações, para pressionarem empresas generificadas a adotarem práticas de equidade de gênero. Podem estabelecer regulamentos que exijam transparência em relação à diversidade de gênero e a implementação de políticas de equidade. Por fim, monitorar e aplicar a legislação existente sobre igualdade de gênero no local de trabalho.

4.1.3 Funcionárias e funcionários

As funcionárias e os funcionários auto-organizados podem formar ou fortalecer e divulgar grupos de defesa da diversidade para pressionar por mudanças internas. Podem utilizar canais de comunicação interna para compartilhar recursos e aumentar a conscientização.

Eles podem intensificar as ações de voluntariado voltadas para a agenda da diversidade. Adicionalmente, podem colaborar na criação de mentorias e redes de apoio internas.

Os funcionários organizados em sindicatos também podem pressionar por auditorias regulares de igualdade de gênero e relatórios de transparência. Podem requerer mesas permanentes de negociação por melhores condições de trabalho e pautar a diversidade de gênero nesses ambientes. Por fim, podem incluir as políticas de equidade de gênero nas negociações coletivas.

4.2 ORGANIZAÇÃO GENERIFICADA A PARTIR DO NÍVEL TÁTICO

A outra condição prevista no modelo, é o cenário em que a alta liderança envia esforços para reduzir a iniquidade de gênero, mas o nível intermediário não se empenha na mesma direção. O estudo conceituou essa condição como *organização generificada a partir do nível tático*.

Especificamente, essa condição é percebida quando a alta gestão pauta a discussão sobre a iniquidade de gênero, dissemina as políticas de diversidade e inclui a agenda da equidade de gênero na estratégia da organização. Adicionalmente, o nível hierárquico mais alto se apresenta sensível às influências que vêm de baixo para cima, disseminadas a partir do nível operacional.

Nesse contexto, o nível operacional consegue ser ouvido pelo nível estratégico, em suas pautas relacionadas à diversidade de gênero. Para explicar esse contexto, uma proposição foi apresentada no modelo conceitual:

Quando a organização é generificada a partir do nível tático, o voluntariado impulsiona em *bottom up* a agenda pró-equidade de gênero no nível estratégico.

Se a alta gestão está alinhada com as melhores práticas de mercado, a respeito da agenda de diversidade de gênero, então as políticas de diversidade podem ser disseminadas de cima para baixo, até o nível hierárquico imediatamente inferior. Para esse cenário, outra proposição que explica essa condição foi incluída no modelo conceitual:

Quando a organização é generificada a partir do nível tático, a agenda pró-equidade de gênero atinge em *top down* o nível tático.

No contexto em que a organização generificada possui a alta gestão atuante na disseminação de políticas de diversidade, o nível intermediário possui interesses incongruentes em relação ao nível hierárquico superior. Assim, as políticas de equidade de gênero, que chegam do nível hierárquico, não encontram engajamento no nível tático.

Nesse cenário, o nível tático acaba encontrando formas de sabotar e não reproduzir na totalidade as políticas que chegam da alta gestão, de cima para baixo até o nível operacional. Para explicar essa condição, a última proposição foi apresentada, no modelo:

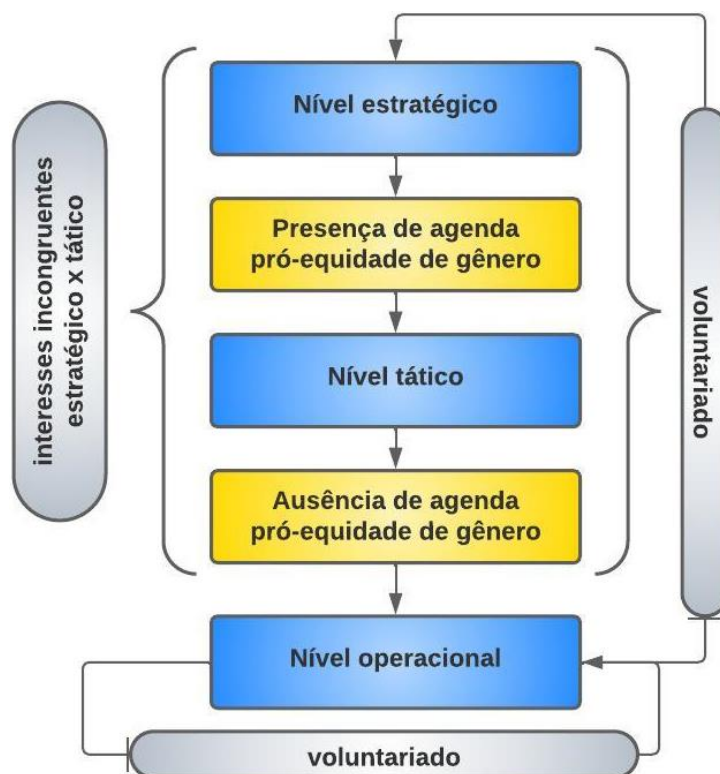
Quando a organização é generificada a partir do nível tático, a agenda pró-equidade de gênero não atinge em *top down* o nível operacional.

Essas três proposições adicionais compõem a condição em que as organizações generificadas perpetuam vantagens masculinas, mas apenas a partir do nível intermediário. Nesse cenário, a alta gestão também é positivamente influenciada por iniciativas auto-organizadas de diversidade, vindas de baixo para cima, a partir do nível operacional.

Adicionalmente, a alta liderança imprime esforços institucionais para reduzir a iniquidade de gênero, mas não conseguem engajar o nível intermediário. Há uma clara incongruência de interesses entre os dos níveis decisórios, que se traduz no

desalinhamento de ambos, em relação à pauta da diversidade de gênero. Os desdobramentos dessa condição também estão descritos graficamente na Figura 3, abaixo.

Figura 3 - Organização Generificada a Partir do Nível Tático



Fonte: Elaborado pelo autor

Já nesse cenário, os níveis hierárquicos hierárquico e operacional se apresentam alinhados em relação ao compromisso de reduzir a iniquidade de gênero, encontrando resistência no nível tático. A seguir, as recomendações práticas de ações que podem ser realizadas pela alta gerência, a fim de pressionar o nível hierárquico incongruente, na direção da equidade de gênero.

4.2.1 Nível estratégico

Para engajar o nível intermediário de uma organização generificada, o estratégico pode estabelecer canais de comunicação eficazes que garantam a clareza das expectativas e objetivos das políticas de diversidade. Também podem investir em programas de formação para líderes táticos, focados em diversidade e inclusão.

A alta gestão pode implementar sistemas de incentivos para reconhecer e recompensar departamentos ou equipes que efetivamente aplicam políticas de diversidade. Além disso, podem acompanhar de perto a aplicação das políticas no nível tático e avaliar o desempenho baseando-se em indicadores de diversidade. Os líderes do nível estratégico podem exigir responsabilidade dos gestores táticos pelo progresso ou pela falta de progresso nas iniciativas de diversidade.

Por fim, podem também investigar mais a fundo a origem da incongruência de interesses entre os dois níveis decisórios. Pode ser que o nível tático esteja negligenciando as políticas de bem-estar dos funcionários, por considerarem essas políticas prejudiciais para os resultados de curto prazo, que também são desejados pela empresa.

Assim, o nível estratégico precisa alinhar essas expectativas com o nível intermediário. Precisam garantir ao nível tático a segurança necessária, em termos de resultados de curto prazo, para que políticas importantes para os funcionários, como a diversidade de gênero, sejam implementadas em toda a organização.

5 CONCLUSÃO

Este artigo apresentou um estudo base que buscou compreender como ações auto-organizadas de funcionárias voluntárias ajudam a impulsionar a agenda de equidade de gênero em uma organização generificada do sistema financeiro brasileiro. O resultado do estudo foi um modelo conceitual com circunstâncias condicionais, que pode ser aplicado em empresas hierarquizadas e verticais. Segundo o modelo, organizações com essas características podem apresentar o estado generificado concentrado apenas a partir do nível intermediário, ou nos dois níveis decisórios, partindo do nível estratégico.

A principal diferença reside na potencial incongruência dos interesses dos agentes desses dois níveis decisórios. Se a gerência do nível intermediário possuir interesses de curto prazo, podem ignorar os esforços do nível estratégico em busca de maior equidade de gênero. Se os interesses dos dois níveis decisórios forem de longo prazo, maiores serão as chances de estarem na mesma página em termos de visão para a sustentabilidade e gestão de pessoas e, conseqüentemente, maiores serão as chances de abraçarem a agenda da equidade de gênero.

Além disso, este artigo contextualizou a iniquidade de gênero no sistema financeiro global e, especialmente, no mercado financeiro brasileiro. Finalmente, o artigo apresentou recomendações práticas para a alta gestão, os órgãos reguladores e as funcionárias e funcionários das empresas, interessados em impulsionar a agenda de equidade de gênero no local de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158, <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464, <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Almeida, C. (2002). Equidade e reforma setorial na América Latina: um debate necessário. *Cadernos de Saúde Pública*, 18, S23-S36, <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2002000700004>
- Banco Mundial (2023). *Women, Business and Law 2023*. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b60c615b-09e7-46e4-84c1-bd5f4ab88903/content>
- Deloitte Insights (2023, 8 de junho). *Advancing women leaders in the financial services industry, 2023 update: A global assessment*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/women-leaders-financial-services.html>
- Filleti, J. D. P., Gorayeb, D. S., & Melo, M. (2021). Mulheres Negras no mercado de trabalho no 4º trimestre de 2020. *Boletim NPEGen Mulheres Negras no Mercado de Trabalho*. Campinas: Editora FACAMP.
- Freitas, G., Santos, J., & Jacinto, P. (2022). Inserção da mulher negra no mundo do trabalho: uma revisão de literatura. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 9(26), 47-63, <https://doi.org/10.5281/zenodo.5933302>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter.
- Grant Thornton (2023). *Women in business 2022*. <https://www.grantthornton.com.br/en/insights/articles/women-in-business-2022/>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *IBGE: Número de trabalhadoras domésticas caiu em dez anos*. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-04/ibge-numero-de-empregadas-domesticas-caiu-em-dez-anos>
- International Labour Organization-OIT(2023,março).*New data shine light on gender gaps in the labour market*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_870519.pdf
- Morcelle, V., Freitas, G., & Ludwig, Z. M. D. C. (2019). From school to university: an overview on stem (science, technology, engineering and mathematics) gender

in Brazil. *Quarks: Brazilian Electronic Journal of Physics, Chemistry and Materials Science*, 1(1), 40-52, <https://doi.org/10.34019/2674-9688.2019.v1.28228>

Moreira, J. M., Silva, A. V. F., Rocha, S. O., dos Santos, J. I. P., & da Silva Oliveira, R. R. (2023). Iniquidade de gênero no contexto ocupacional e estratégias de enfrentamento. *Acta Comportamentalia*, 31(1), <https://doi.org/10.32870/ac.v31i1.84995>

Narh, E. D., & Buzzelli, M. (2024). Women on the move for science, technology, engineering and mathematics: Gender selectivity in higher education student migration. *Higher Education Quarterly*, 78(3), 745-765, <https://doi.org/10.1111/hequ.12483>

Organização das Nações Unidas. ONU (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Organização das Nações Unidas. ONU (2022, 23 de agosto). *In focus: Sustainable Development Goal 5*. <https://www.unwomen.org/en/news-stories/in-focus/2022/08/in-focus-sustainable-development-goal-5>

Shortlister (2023). *Women in Leadership Statistics in 2023: Where We Are & Where We Need to Go*. <https://www.myshortlister.com/insights/women-in-leadership-statistics>

Valor Internacional (2023, 21 de fevereiro). *Women's participation in finance increases, but still low*. <https://valorinternational.globo.com/business/news/2023/02/21/womens-participation-in-finance-increases-but-still-low.ghtml>

Capítulo 4

OS IMPACTOS DAS INIQUIDADES INTERSECCIONAIS DE GÊNERO NA RESISTÊNCIA À MUDANÇA E NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO⁷

RESUMO

Este artigo se baseia nos conceitos de organizações generificadas (Acker, 1990) e regimes de desigualdade (Acker, 2006) para verificar se iniquidades interseccionais percebidas pelas trabalhadoras afetam a resistência à mudança e o engajamento organizacional no trabalho. Para isso, propõe o complemento e a adaptação da escala InEquality in organisations Scale (InE-S) (Tafvelin & Keisu, 2024), incorporando uma nova dimensão de "indisponibilidade", complementando as dimensões de gênero, raça e idade, já presentes no instrumento. Primeiro, uma análise fatorial confirmatória, para validar culturalmente a escala InE-S no contexto brasileiro, com a inclusão da dimensão de indisponibilidade. Em seguida, uma modelagem de equações estruturais, para avaliar os impactos das iniquidades interseccionais na resistência à mudança e no engajamento organizacional. A amostra deste estudo incluiu 3.455 trabalhadoras de uma instituição financeira brasileira de economia mista. Os resultados mostram que algumas iniquidades percebidas influenciam a resistência à mudança e o engajamento, enquanto outras não possuem influência direta. Relações de mediação também são verificadas. Os resultados das correlações são discutidos, bem como as limitações e as sugestões de pesquisas futuras. Este estudo contribui para a literatura ao expandir instrumentos de medição de iniquidades interseccionais e propor novas relações teóricas. Na prática, os achados oferecem ferramentas para organizações, funcionários, sindicatos, governos e órgãos reguladores, interessados agenda ASG e na equidade de gênero.

Palavras-chave: Organizações Generificadas; Regimes de Desigualdade; Desigualdades Socialmente Injustas; Iniquidades Interseccionais de Gênero.

⁷ Este capítulo foi submetido como: Silva, I. C. & D'Angelo, M. J. (2025, Julho, 25-29). *The Impacts of Gender Intersectional Inequities on Resistance to Change and Work Engagement*. [Trabalho submetido]. 85th Academy of Management (AOM) Annual Meeting 2025. Copenhagen, Denmark

ABSTRACT

This article builds upon the concepts of gendered organizations (Acker, 1990) and inequality regimes (Acker, 2006) to examine whether intersectional inequities perceived by female workers influence resistance to change and organizational engagement. To this end, it proposes the complement and adaptation of the InEquality in Organizations Scale (InE-S), originally developed by Tafvelin and Keisu (2024), by incorporating a new dimension of "unavailability." This dimension encompasses perceptions related to the presumed inability to work long hours, travel for work, and engage in geographic mobility, complementing the gender, race, and age dimensions already present in the instrument. The study adopts a quantitative approach in two phases. First, a confirmatory factor analysis validates the cultural adaptation of the InE-S scale within the Brazilian context, including the new unavailability dimension. Next, structural equation modeling evaluates the impacts of intersectional inequities on resistance to change and organizational engagement. The sample comprises 3,455 female workers from a mixed-economy Brazilian financial institution. The findings reveal that some perceived inequities influence resistance to change and engagement, while others have no direct impact. Mediating relationships are also identified. The results of all correlations are discussed, along with limitations and future research suggestions. This study contributes to the literature by expanding tools for measuring intersectional inequities and proposing innovative theoretical relationships. Practically, the findings offer tools and insights for organizations, employees, unions, governments, and regulatory bodies interested in promoting gender equity, aligning with ESG goals, and fostering more inclusive environments.

Keywords: Gendered Organizations; Inequality Regimes; Socially Unjust Inequalities; Intersectional Gender Inequities.

1 INTRODUÇÃO

As desigualdades socialmente injustas entre homens e mulheres no trabalho persistem como um problema contemporâneo. Mulheres sofrem mais com o desemprego (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2023), com menos direitos (Banco Mundial, 2023), com menores salários e com mais dificuldade na progressão de carreira (Grant Thornton, 2023).

A ideia normativa de gênero – supostamente uma “propriedade natural do indivíduo” – postula diferenças binomiais (homens ou mulheres), que legitimam e naturalizam arranjos hierárquicos e relações de poder, como a iniquidade⁸ de gênero no trabalho (Acker, 2006). Segundo essa autora (1990; 2006), compreender que as organizações possuem gênero, ou seja, são “Organizações Generificadas”, significa aceitar que o gênero se constitui como parte de todos os elementos constitutivos dos processos organizacionais.

A iniquidade que emerge desses processos e práticas cotidianas extrapola a ideia de distinção entre masculino e feminino (Tafvelin & Keisu, 2024). Essas organizações generificadas produzem iniquidades de gênero influenciadas por outras dimensões como idade (Tafvelin & Keisu, 2024), classe, ou raça (Acker, 2006). Essa ideia de iniquidades interseccionais foi denominada “Regimes de Desigualdade”, uma estratégia conceitual desenvolvida para analisar a produção contínua de iniquidades

⁸ No âmbito da formulação de políticas, o termo “desigualdade” nem sempre corresponde a algo prejudicial (Moreira et al., 2023). Assim, o conceito de iniquidade foi desenvolvido, se estabelecendo como sinônimo de “desigualdades injustas” (Almeida, 2002). Por isso, esta pesquisa utilizará o termo “iniquidade”, para tratar das desigualdades injustas de gênero.

de gênero, atravessadas por outras dimensões (por exemplo: classe, raça ou idade) no local de trabalho (Acker, 2006; Tafvelin & Keisu, 2024).

Além dessas dimensões, outras barreiras interseccionais podem prejudicar as carreiras das mulheres (Nkomo & Rodriguez, 2019). Uma dessas barreiras é a ideia de que, supostamente, o comprometimento e a disponibilidade total das mulheres para o trabalho, não são autênticos (Herbst, 2020), já que a normatividade estruturalmente masculina destina às mulheres as responsabilidades externas de cuidados (Dashper, 2020).

Como a falsa ideia de “meritocracia” também é uma característica das organizações generificadas (Boone et al., 2013; Dashper, 2020), o funcionário ideal passa a ser aquele com disponibilidade quase irrestrita (Dashper, 2013, 2020; Dobbin & Kalev, 2021), dispostos, por exemplo, a longas jornadas, viagens e até mudanças de residência para outras cidades. Assim, a suposta indisponibilidade feminina também pode ser considerada uma das dimensões que carecem de maior investigação, no contexto dos regimes de desigualdade de Acker (2006).

Avançar na pesquisa sobre as iniquidades interseccionais de gênero pode desencadear práticas transformadoras (Kantola, 2008). Segundo Acker (2006), investigar os esforços das organizações generificadas que estão dispostas a mudar, pode ser uma oportunidade de observar alguns aspectos invisíveis de reprodução de iniquidade de gênero. Além disso, as possibilidades de mudança na direção da equidade, também variam de organização para organização (Acker, 2006). Da mesma forma, os indivíduos também diferem entre si, na disposição para aprovar ou rejeitar as mudanças nas organizações (Oreg, 2003). Nesse contexto, pode ser relevante

avaliar a disposição para a mudanças dos funcionários e funcionárias, na pesquisa sobre iniquidades de gênero.

Um dos efeitos da iniquidade percebida no trabalho, é a redução do engajamento das mulheres trabalhadoras (Candia et al., 2023; Sunaryo et al., 2021). Mais do que isso, o engajamento organizacional pode ser considerado como um conceito generificado, pois é mais difícil para as mulheres demonstrarem engajamento, em comparação com os homens (Banihani et al., 2013). Desta forma, a relação entre as iniquidades percebidas pelas mulheres trabalhadoras e o seu engajamento, pode adicionar mais elementos para a pesquisa sobre a equidade no trabalho.

O conceito de regimes de desigualdade – e suas iniquidades interseccionais – pode representar uma ferramenta útil de análise para as carreiras das mulheres no mercado de trabalho (Carvalho et al., 2019). A ciência desses processos implícitos pode auxiliar a gerência na detecção dos símbolos de gênero existentes, possibilitando a implementação de políticas de prevenção e correção das desigualdades (Kantola, 2008; Maji & Dixit, 2020). Assim, ferramentas capazes de identificar esses processos podem ser úteis, para organizações interessadas em mudanças na direção da equidade.

A pesquisa sobre quantificação de desigualdades possui alguns estudos publicados (Britton & Logan, 2008; Carvalho et al., 2019; Kantola, 2008; Maji & Dixit, 2020; Murray & Syed, 2010; Stainback et al., 2016). Entretanto, apenas um pequeno número se concentrou em produzir ferramentas de diagnóstico capazes de indicar o caminho para transformações na direção da equidade de gênero (Nkomo & Rodriguez, 2019) e suas interseccionalidades (Tafvelin & Keisu, 2024).

Este estudo buscou minimizar essa lacuna da literatura sobre iniquidade de gênero. Para isso, propôs um complemento ao instrumento *InEquality in Organisations Scale* (InE-S), de Tafvelin e Keisu (2024). O instrumento InE-S prevê três dimensões interseccionais – gênero, etnia e idade – para medir a percepção feminina de iniquidade de gênero nas organizações (Tafvelin & Keisu, 2024). Este estudo propõe que uma quarta dimensão, a “indisponibilidade” – indisponibilidade para longas jornadas, para viagens a trabalho e para mobilidade geográfica – pode ser adicionada ao instrumento. Diante disso, formula-se o primeiro objetivo desta pesquisa, que é o de propor um complemento à escala *InEquality in organisations Scale* (InE-S), de Tafvelin e Keisu (2024), adicionando dimensões de “indisponibilidade” ao conjunto contido por “gênero”, “etnia” e “idade”.

Finalmente, esta pesquisa argumenta que as iniquidades percebidas de gênero, raça, idade, indisponibilidade para longas jornadas, para viagens a trabalho e para mobilidade geográfica podem estar associadas a uma maior resistência à mudança e a um menor engajamento das mulheres das organizações generificadas. Daí, formula-se o segundo objetivo desta pesquisa, que é analisar os impactos das iniquidades interseccionais de gênero, raça, idade, indisponibilidade para longas jornadas, para viagens a trabalho e para mobilidade geográfica na resistência a mudanças e no engajamento no trabalho.

Para cumprir esses objetivos, este estudo utilizou uma abordagem quantitativa, por meio de dois estudos. Primeiro, uma análise fatorial confirmatória, visando a complementação da escala InE-S ajustada culturalmente ao contexto brasileiro. Depois, o teste do modelo teórico proposto, por meio da Modelagem de Equações

Estruturais. Nesta etapa, foram verificadas se as iniquidades percebidas pelas mulheres trabalhadoras influenciam sua resistência a mudanças e seu engajamento.

Na dimensão teórica, esta pesquisa pode contribuir de algumas maneiras. Pode acrescentar, tanto à literatura geral de iniquidades de gênero no trabalho, quanto à literatura específica dos instrumentos de medição de iniquidades. Além disso, contribui para o campo de estudos das Organizações Generificadas (Acker, 1990) e dos Regimes de Desigualdade (Acker, 2006), ao propor um aprimoramento da única escala desenvolvida a partir dessa literatura, atualmente existente (Tafvelin & Keisu, 2024). Por fim, inova ao propor um modelo teórico, associando esse instrumento a outras variáveis relevantes nos estudos das organizações.

Na prática, este projeto pode fornecer uma abordagem aprimorada para as organizações generificadas, interessadas na transformação dentro da perspectiva ASG e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da agenda 2030 das Nações Unidas (Organização das Nações Unidas [ONU], 2015, 2022). Pode, também, representar uma útil ferramenta para as trabalhadoras organizadas em sindicatos, ou auto-organizadas, engajadas no impulsionamento da agenda de diversidade de gênero. Por fim, pode incrementar a capacidade de governos e órgãos reguladores, na promoção de políticas públicas direcionadas para a equidade de gênero no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do projeto de pesquisa, são apresentadas as lentes teóricas que embasaram o desenvolvimento do estudo. Na seção, a literatura existente é discutida

e, a partir dela, os objetivos do projeto, as hipóteses e o modelo conceitual são desenvolvidos.

2.1 ORGANIZAÇÕES GENERIFICADAS

Organizações generificadas (Acker, 1990) são aquelas que se declaram como neutras em termos de gênero, mas possuem pressupostos de gênero e cultura masculina subjacentes às suas práticas diárias (Carvalho et al., 2019). A compreensão de que a maior parte das organizações possuem gênero, significa aceitar que o gênero se constitui como parte de todos os elementos constitutivos das práticas e processos daquele local de trabalho (Acker, 1990).

Existem quatro conjuntos de processos que constituem uma organização generificada (Carvalho et al., 2019; Maji & Dixit, 2020; Pringle et al., 2017). O primeiro deles é o representado pelas divisões de gênero, que são evidenciadas na segregação de empregos, de recompensas, de poder e de distribuição hierárquica (Acker, 1992a). O segundo grupo envolve a geração de símbolos que legitimam (ou se opõem) a essas divisões (Acker, 1990; 1992b). O terceiro conjunto é o das interações diárias entre os gêneros, criadas e recriadas continuamente e no quarto, estão os efeitos de gênero na identidade individual dos trabalhadores (Acker, 1990).

O conceito de Organizações Generificadas (Acker, 1990) pode representar uma ferramenta útil para deslegitimar as formas sutis e normalizadas de discriminação nas organizações, segundo o estudo qualitativo de Carvalho et al. (2019), realizado no setor de turismo de Portugal.

Da mesma forma, Kantola (2008) também utilizou uma abordagem qualitativa para fornecer uma análise aprofundada dos processos de gênero presentes no

ambiente dos candidatos a um curso de doutorado em ciências políticas. Seu artigo analisou, naquele ambiente, a primeira das quatro dimensões que compõem os processos de constituição das organizações generificadas (Acker, 1990): a divisão do trabalho por gênero. A partir da sua publicação, um grupo de trabalho foi criado no departamento da universidade investigada. Esse grupo produziu relatórios que subsidiaram políticas de equidade, que mais tarde foram aplicadas pela universidade.

Os sintomas disfuncionais dos processos de gênero de Acker (1990) têm impacto na experiência geral do ambiente laboral e nas carreiras das mulheres nas organizações (Maji & Dixit, 2020). Essa foi uma das conclusões do estudo de Maji e Dixit (2020), que utilizaram a lente teórica de Acker (1990) para investigar qualitativamente até que ponto o gênero tem sido parte integrante das carreiras de engenheiras indianas, do setor de tecnologia.

Maji e Dixit (2020) contribuíram para a prática, recomendando que as empresas abordem os sintomas e eduquem os trabalhadores sobre as consequências perniciosas dos processos de gênero. Argumentaram que a ciência desses processos implícitos ajudaria a gerência na detecção dos símbolos de gênero existentes, fornecendo ferramentas para, eventualmente, atuarem nesses casos.

Além da ideia de que a maioria das organizações possuem gênero e, por isso, reproduzem, muitas vezes, de forma sutil, as vantagens normativamente masculinas, (Acker, 1990), outro conceito relevante para a literatura de equidade de gênero é o de regimes de desigualdade (Acker, 2006), discutido a seguir.

2.2 INIQUIDADES INTERSECCIONAIS DE GÊNERO NO TRABALHO

Segundo Acker (2006), os regimes de desigualdade são uma abordagem analítica que permite compreender a criação de iniquidade no local trabalho. São as práticas e processos interligados que resultam em desigualdades socialmente injustas e contínuas, nas organizações (Acker, 2006). O entendimento amplo dos regimes de desigualdade de Acker (2006) aborda e desenvolve o conceito a interseccionalidade, e a apresenta como a reprodução mútua das relações de desigualdades de gênero, classe e raça.

Por exemplo, Murray e Syed (2010) discutiram como as lentes de gênero, incluindo a teoria das organizações generificadas (Acker, 1990), podem ser utilizadas para explorar as hierarquias de gênero e os regimes de desigualdade (Acker, 2006) no trabalho das mulheres executivas. Seu estudo sugeriu uma longa lista de ações e políticas a serem realizadas pelas organizações, a partir da leitura de seus resultados. Uma delas foi a recomendação para que a gerência de recursos humanos projete e implemente processos eficazes de verificação de desigualdades socialmente injustas de gênero.

A maior parte das organizações possuem regimes de desigualdade, ou seja, processos, práticas ações e significados inter-relacionados, que mantém iniquidade de gênero, raça, classe (Acker, 2006) e idade (Tafvelin & Keisu, 2024). Desta forma, mesmo as organizações que têm equidade como parte de seus objetivos explícitos de longo prazo, desenvolvem desigualdades socialmente injustas de gênero, raça e classe, ou seja, iniquidades interseccionais de gênero (Nkomo & Rodriguez, 2019).

Um dos quatro grupos de processos que compõem uma organização generificada é o conjunto dos efeitos de gênero na identidade individual dos trabalhadores (Acker, 1990). Esse conjunto de processos inclui, por exemplo, o comportamento e as aparências dos indivíduos, no trabalho (Pringle et al., 2017). Esses processos ajudam a explicar a dimensão classe, utilizada por Acker (2006) na análise interseccional dos regimes de desigualdade.

Em alguns setores, a classe é uma identidade essencial dos trabalhadores. Por exemplo, na advocacia, os locais de trabalho são configurados em uma estrutura classista, por meio de uma forte demarcação entre advogados não associados e advogados associados (Pringle et al., 2017). Essas autoras investigaram como os processos de gênero e classe impactam na progressão das carreiras femininas nos principais escritórios de advocacia de Auckland – Nova Zelândia. Apesar da forte interseccionalidade entre classe e gênero, nem todos os setores apresentam essa característica marcante (Tafvelin & Keisu, 2024). Por exemplo, no setor público, outras dimensões vão se destacar mais que a classe (Healy et al., 2011), ao contrário de ambientes laborais mais heterogêneos como os escritórios de advocacia (Pringle et al., 2017), os hospitais com suas funções de cuidados ou os trabalhos não remunerados (Acker, 2006).

Além da classe, outra interseccionalidade proposta por Acker (2006) é a etnia/raça. As mulheres negras enfrentam questões que vão além das diferenças de gênero (Hooks & Ain't IA, 1981) e modelos teóricos capazes de observar essa interseccionalidade são necessários para ajudar a explicar as experiências de gênero dessas mulheres (Ressia et al., 2017). Segundo Ressia et al. (2017), entender a vida dos indivíduos é essencial para entender como as desvantagens interseccionais de

gênero e etnia acontecem, à medida que ocupam posições diversas, que se cruzam com características socialmente construídas de identidade.

Ressia et al. (2017) combinaram a visão de Anthias (2013) de divisões sociais ao conceito de interseccionalidades de Acker (2006), para investigar como a etnia, o status de imigrante, o gênero e o status familiar se cruzam em contextos laborais no mercado de trabalho australiano. As autoras demonstraram que mulheres imigrantes qualificadas, de outras etnias, acabam subutilizadas, ocupando postos menos qualificados que os seus currículos, gerando perdas para as trabalhadoras e para o país receptor.

Segundo Healy et al. (2011), a invisibilidade das mulheres negras deve ser tema central nos estudos sobre iniquidade de gênero. A localização das mulheres negras na intersecção entre raça e gênero torna as experiências de iniquidade dessas mulheres qualitativamente diferentes, em comparação com as mulheres brancas (Crenshaw, 2013). Segundo Crenshaw (2013), uma sensibilidade interseccional deve ser um objetivo teórico central desse tipo de discussão. Por isso, Tafvelin e Keisu (2024) consideraram a etnia como um dos três constructos do instrumento de medição de iniquidades interseccionais que desenvolveram e validaram em seu estudo.

Alguns estudos consideraram a interseccionalidade de gênero e raça (Healy et al., 2011; Tafvelin & Keisu, 2024). Healy et al. (2011) usaram a estrutura conceitual dos regimes de desigualdade (Acker, 2006) para investigar as iniquidades percebidas por mulheres trabalhadoras do setor público de Bangladesh, Caribe e Paquistão. Elas verificaram que os regimes de desigualdade são sustentados nesses setores, apesar das políticas de diversidade presentes no serviço público, especialmente para as mulheres negras.

A partir do destaque da perspectiva interseccional, pode ser relevante considerar a categoria analítica de gênero como algo a mais do que apenas uma identidade binária, socialmente construída (Tafvelin & Keisu, 2024). Apesar de ainda escassa, esse tipo de abordagem tem crescido, no campo de estudos dos regimes de desigualdade, com olhar para outras dimensões interseccionais, para além da classe e da raça (Tafvelin & Keisu, 2024). Há estudos que investigaram a intersecção de gênero com etnia e religião (Healy et al., 2011), com deficiência (Williams & Mavin, 2012), com idade (Dahlkild-Öhman & Eriksson, 2013) e com etnia e idade (Tafvelin & Keisu, 2024).

Uma dimensão pouco explorada em termos de interseccionalidade com gênero no trabalho é a idade, sendo poucos os estudos encontrados com essa abordagem (Dahlkild-Öhman & Eriksson, 2013; Tafvelin & Keisu, 2024). Dahlkild-Öhman e Eriksson (2013) mostraram que o poder do gênero masculino pode precisar coincidir com o poder da idade e da experiência. Da mesma forma, as mulheres mais velhas percebem maior iniquidade de gênero que suas pares mais jovens (Dahlkild-Öhman & Eriksson, 2013). Diante dessa escassez de estudos, Tafvelin e Keisu (2024) combinaram a dimensão idade aos constructos gênero e etnia, para propor a validar seu instrumento de medida de iniquidades interseccionais no trabalho.

Acker (2006) concluiu que, além da sua tríade, outras bases para a iniquidade podem ser encontradas, dependendo do contexto organizacional. Apesar dos estudos que já se propuseram a explorar essa lacuna (Dahlkild-Öhman & Eriksson, 2013; Healy et al., 2011; Tafvelin & Keisu, 2024; Williams & Mavin, 2012), a estrutura dos regimes de desigualdade de Acker (2006) ainda não foi plenamente aplicada (Nkomo & Rodriguez, 2019). Em outras palavras, embora os estudos de Acker (2006) tenham

se concentrado em três dimensões principais, gênero, raça e classe, outras barreiras interseccionais podem prejudicar as carreiras das mulheres (Nkomo & Rodriguez, 2019). Nesse contexto, Tafvelin e Keisu (2024) sugeriram a idade, como categoria complementar. Mas essa pode não ser a única categoria negligenciada (Nkomo & Rodriguez, 2019) capaz de ajudar a explicar as barreiras das carreiras femininas nas organizações generificadas. Ou seja, outras dimensões interseccionais podem se apresentar como barreiras para as carreiras femininas, que ainda não foram devidamente exploradas pelo campo de estudos. Por exemplo, a suposta indisponibilidade feminina para longas jornadas, viagens a trabalho e mobilidade geográfica, discutidas a seguir.

2.3 INDISPONIBILIDADE FEMININA

O trabalhador ideal para as organizações generificadas é aquele que não possui nenhuma responsabilidade externa ao trabalho, seja doméstica, seja de cuidados (Dashper, 2020; Dobbin & Kalev, 2021). Para serem percebidos como líderes em potencial, os trabalhadores precisam estar dispostos a trabalhar muitas horas e a serem inequivocamente móveis (Dashper, 2013), para que possam estabelecer suas redes de relacionamento profissional e se autopromoverem de modo satisfatório (Herbst, 2020).

Nas organizações generificadas, esses marcadores são considerados neutros, mas a normatividade masculina estrutural determina que mulheres tenham responsabilidades externas de cuidados com crianças e idosos, em volume e incidência muito maiores que sua contraparte masculina (Dashper, 2020; Friedman, 2015). Além disso, o falso ideário de meritocracia e de neutralidade de gênero,

hegemônicos nas organizações generificadas, defendem que a colocação da família antes da carreira, sempre vai se tratar de uma “decisão”, de uma “escolha” do indivíduo (Boone et al., 2013; Dashper, 2020).

Mesmo que as mulheres também possam incorporar essas normas masculinas, de comprometimento total com o local de trabalho, a literatura mostra que é muito mais difícil para essas mulheres serem percebidas como autênticas, nesse processo (Herbst, 2020). Quando adotam comportamentos de liderança masculinos, as mulheres podem sofrer sanções sociais por serem interpretadas como insensíveis e hostis, podendo ter suas carreiras prejudicadas (Herbst, 2020; Kelan, 2013). Ou seja, além de se sentirem na obrigação de exceder as expectativas de desempenho, as mulheres se sentem compelidas a performar uma apropriada maneira de atuar, desafio não enfrentado por seus colegas do gênero masculino (Herbst, 2020).

Chamam a atenção estudos recentes que destacaram a busca de um certo perfil disponível de trabalhador, como sendo o ideal para ocupar cargos de liderança (Dashper, 2020; Dobbin & Kalev, 2021; Herbst, 2020; Pullen et al., 2017). Pullen et al. (2017) argumentaram a desigualdade de responsabilidades familiares como uma realidade que prejudica mais as mulheres, que os homens. Combinaram esse conceito com a idealização do trabalhador como robô de gênero “neutro”, livre de doenças e problemas domésticos, que esteja sempre “disponível”.

Em outras palavras, as trabalhadoras mulheres são consideradas menos disponíveis que sua contraparte masculina. Em relação à essa suposta indisponibilidade, emergiram dos resultados do estudo qualitativo dessa tese⁹, três

⁹ Embora este terceiro artigo funcione de forma independente, ainda não será possível citar os achados do primeiro estudo de outra forma. Para fins de publicação, a forma de citação destes achados será alterada.

tipos: a indisponibilidade para longas jornadas, a indisponibilidade para deslocamentos e a indisponibilidade para mobilidade.

A indisponibilidade para longas jornadas diz respeito à suposta falta de interesse ou impossibilidade de trabalhar uma grande quantidade de horas, ou de estar disponível fora do horário padrão de trabalho. A indisponibilidade para deslocamentos tem relação com uma suposta impossibilidade ou falta de interesse em gastar longas horas se deslocando para ou do local de trabalho. Por fim, a indisponibilidade para mobilidade diz respeito à suposta falta de interesse ou impossibilidade de mudar de cidade uma ou mais vezes, ou de estar disponível para uma ou várias mudanças de cidade, de acordo com o interesse da organização.

A proposta deste estudo, para complemento da InE-S (Tafvelin & Keisu, 2024), incorpora essas barreiras à ascensão feminina ao instrumento. Elas estão relacionadas às obrigações de cuidados com familiares, cônjuges, idosos, crianças ou doentes, e com tarefas domésticas (Pullen et al., 2017). Mulheres podem ser preteridas em seleções, ou mesmo não se candidatar ou se interessar em ascensão de carreira, por, supostamente, não estarem disponíveis para longas jornadas, deslocamentos ou mobilidade (Dashper, 2013). Apesar de não ser necessariamente uma escolha individual, mas uma imposição cultural e estrutural (Pullen et al., 2017).

Assim, conclui-se que a busca pelo perfil “disponível” de profissional prejudica mais as carreiras femininas que as masculinas (Pullen et al., 2017). Além disso, ficam evidenciadas outras dimensões que podem ser relacionadas ao gênero nos estudos interseccionais (Nkomo & Rodriguez, 2019).

2.4 INIQUIDADES PERCEBIDAS E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Uma abordagem menos encontrada na literatura das organizações generificadas (Acker, 1990) e seus regimes de desigualdades interseccionais (Acker, 2006), é a conexão da teoria de Acker a outros conceitos teóricos, resultando numa nova construção (Nkomo & Rodriguez, 2019; Tafvelin & Keisu, 2024). Ao observar essa lacuna do campo de estudos, esta pesquisa buscou verificar a relação entre a escala proposta e algumas medidas relevantes para os objetivos de longo prazo das organizações.

Segundo Acker (2006), o estudo dos esforços de mudança são oportunidades de observar aspectos frequentemente invisíveis de reprodução de iniquidade de gênero. Alguns indivíduos podem estar menos propensos a voluntariamente iniciar mudanças em suas vidas e mais propensos a formar atitudes negativas em relação às transformações (Arciniega & Maldonado, 2011). Essas atitudes possuem dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais (Oreg, 2003; Freires et al., 2014). Segundo Oreg (2003), as pessoas diferem umas das outras por meio da disposição para resistir ou aprovar as transformações no trabalho e esse comportamento pode afetar os resultados das organizações (Freires et al., 2014).

A maioria dos estudos sobre resistência à mudança verificou se traços de personalidade ou tendências inerentes dos indivíduos teriam impacto sobre efeitos gerais em organizações (Arciniega & Maldonado, 2011; Michel et al., 2013; Shahbaz et al., 2020; Turgut et al., 2016). Segundo Arciniega e Maldonado (2011), a resistência à mudança se apresentou como um bom preditor de comportamentos associados a situações de transformações organizacionais. Também foi utilizada como variável

moderadora em modelos com outros constructos associados à transformação organizacional (Michel et al., 2013; Shahbaz et al., 2020).

Arciniega e Maldonado (2011) mediram se indivíduos com menos resistência à mudança se sentem mais atraídos por empresas inovadoras. Já Michel et al. (2013) testou o papel moderador da resistência à mudança no contexto de empresas que buscam por transformações organizacionais sustentáveis.

Adicionalmente, Turgut et al. (2016) mediram a influência da resistência à mudança na exaustão emocional, além de verificar se o suporte organizacional percebido e o clima da equipe moderam essa relação. Eles utilizaram apenas duas das quatro dimensões do constructo em seu modelo: a comportamental busca por rotina e a afetiva reação emocional. Os autores argumentaram que essas duas dimensões são as mais fortemente relacionadas com aspectos comportamentais e afetivos em contextos de mudança imposta, em comparação com as outras duas subescalas (Oreg, 2003). Adicionalmente, arguíram que sua pesquisa foi realizada em uma organização altamente estável, onde os indivíduos podem estabelecer rotinas fixas, ambiente que pode se tornar atraente para pessoas que valorizam rotinas e avessos a mudanças.

Entretanto, é importante destacar que a forma como a mudança será gerenciada gerará maior ou menor resistência (Rubiano & Aponte, 2016). Por isso, apesar de em menor número, alguns estudos também observaram a resistência à mudança como variável dependente em seus modelos conceituais (Baquero, 2022; Cho et al., 2021; Freires et al., 2014; Rubiano & Aponte, 2016; Rehman et al., 2021; Rosenblatt et al., 1999). Um dos primeiros estudos encontrados, com essa visão, foi o de Rubiano e Aponte (2016). Eles mediram a relação entre dimensões de qualidade

de vida e aspectos da transformação organizacional, como disposição à mudança e resistência à mudança.

Além deles, Rehman et al. (2021) observaram a resistência à mudança como variável exclusivamente dependente em diversas relações, em seu modelo. Testaram se apoio organizacional percebida, a troca líder-membro e a prontidão para mudança afetam negativamente a resistência à mudança. Além disso, testaram diversas relações de mediação entre as variáveis independentes e a resistência à mudança, todas figurando como variável dependente, no modelo.

Já na pesquisa de Cho et al. (2021), a resistência à mudança foi verificada como variável dependente e independente ao mesmo tempo. Em seu estudo, os autores testaram a resistência à mudança sendo afetada por variáveis como valor percebido, opiniões de colegas, autoeficácia para mudança, suporte organizacional percebido, experiência, utilidade percebida e facilidade de uso percebida. Além disso, também mediram, no mesmo modelo, se a própria resistência à mudança afeta o comportamento de resistência do usuário.

Em geral, as relações entre dimensões de qualidade de vida no trabalho e aspectos da transformação organizacional não foram bem estudadas (Rubiano & Aponte, 2016). Consequentemente, são raras as pesquisas que associaram diversidade de gênero e resistência à mudança em seus modelos e apenas dois estudos associando esses dois conceitos foram encontrados (Rosenblatt et al., 1999; Shahbaz et al., 2020).

O estudo de Shahbaz et al. (2020) testou o gênero e a resistência à mudança como variáveis moderadoras num modelo com autoeficácia, facilidade de uso percebida, utilidade percebida, intenção de utilizar *Big Data* e a utilização de *Big Data*.

Já a pesquisa de Rosenblatt et al. (1999) mediu os efeitos do gênero na insegurança no emprego e outras atitudes profissionais como compromisso organizacional, tendência para desistir, desempenho percebido, apoio organizacional percebido e resistência à mudança.

Oreg (2003) desenvolveu um instrumento para medir a resistência à mudança no trabalho. Denominada *Resistance to Change* (RTC), o instrumento se divide em quatro subescalas em três dimensões, classificadas como dimensões comportamentais, afetivas e cognitivas. A dimensão comportamental é representada pelo constructo busca por rotina. Já as dimensões afetivas são duas: reação emocional à mudança imposta e pensamento de curto prazo. Finalmente, a dimensão cognitiva é representada pelo constructo rigidez cognitiva (Oreg, 2003).

Segundo Oreg (2003), a dimensão comportamental busca por rotina consiste na inclinação dos indivíduos para adotarem rotinas, ou seja, diz respeito sobre até que ponto o indivíduo busca estabilidade ambientes rotineiros. Por outro lado, reação emocional reflete até que ponto o indivíduo se sente desconfortável ao ser submetido à mudança imposta (Turgut et al. 2016).

Também refletindo uma reação afetiva à mudança, o pensamento de curto prazo representa até que ponto as pessoas estão distraídas pelos inconvenientes de curto prazo associados aos processos de mudança. Nesse estado, os indivíduos acabariam por se abster de preferir um benefício de longo prazo racionalmente valorizado (Oreg, 2003). Por fim, a única dimensão cognitiva denominada rigidez cognitiva explora a frequência e a facilidade com a qual as pessoas mudam de ideia (Oreg, 2003).

Por um lado, há uma escassez de estudos associando constructos relacionados à qualidade de vida nas organizações e resistência à mudança (Rubiano & Aponte, 2016). Por outro lado, a investigação dos esforços de mudança são oportunidades para que sejam observados aspectos frequentemente invisíveis de reprodução de iniquidade de gênero (Acker, 2006). Assim, neste estudo, argumenta-se que as iniquidades de gênero, raça, idade, indisponibilidades para longas jornadas, viagens a trabalho e mobilidade geográfica também podem impactar a resistência à mudança das funcionárias. Logo, são propostas as primeiras hipóteses desta pesquisa:

Hipótese (H1a) – A iniquidade percebida de gênero influencia positivamente a resistência à mudança.

Hipótese (H2a) – A iniquidade percebida de raça influencia positivamente a resistência à mudança.

Hipótese (H3a) – A iniquidade percebida de idade influencia positivamente a resistência à mudança.

Hipótese (H4a) – A iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas influencia positivamente a resistência à mudança.

Hipótese (H5a) – A iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens influencia positivamente a resistência à mudança.

Hipótese (H6a) – A iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade influencia positivamente a resistência à mudança.

2.5 INIQUIDADES PERCEBIDAS E ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Considerada como complemento ao foco tradicional da psicologia, a concentração no funcionamento ideal, promovida pela Psicologia Positiva, tem despertado a atenção dos estudos organizacionais, desde o início desse século (Schaufeli et al., 2006). A sua derivação, denominada Psicologia Organizacional, é o estudo dos pontos fortes dos recursos humanos orientados positivamente e das capacidades que podem ser medidas, desenvolvidas e gerenciadas de maneira eficaz (Luthans, 2002). Tradicionalmente, a psicologia organizacional tem se preocupado com o estudo dos aspectos disfuncionais do comportamento, cognição e emoção, buscando a compreensão das causas e desenvolvimento de intervenções, para a proteção ou restabelecimento da saúde dos trabalhadores (Balducci et al., 2010).

Um desses estados positivos capazes de serem medidos é o engajamento no trabalho, um estado psicológico considerado diametralmente oposto ao esgotamento (*burnout*) (Schaufeli et al., 2006). Segundo Schaufeli et al. (2002), o engajamento no trabalho é definido como um estado de espírito gratificante, positivo e associado ao trabalho, caracterizado pela dedicação, pelo vigor e pela absorção.

A relação entre engajamento no trabalho e diversidade de gênero já foi explorada na literatura por diversos autores (Banihani et al., 2013; Camgoz et al., 2016; Candia et al., 2023; Karatepe & Olugbade, 2016; Kim, 2015; Lyu & Fan, 2022; Mascarenhas et al., 2022; Rodríguez-Modroño, 2022; Rožman et al., 2021; Sathyanarayana & Nair, 2018; Sia et al., 2015; Sunaryo et al., 2021). Os estudos encontrados se concentraram nas investigações dos conceitos de conflitos trabalho-família (Lyu & Fan, 2022; Rodríguez-Modroño, 2022; Rožman et al., 2021), teto de vidro das carreiras femininas (Camgoz et al., 2016; Candia et al., 2023; Karatepe &

Olugbade, 2016; Sunaryo et al., 2021) e discriminação percebida (Kim, 2015; Sathyanarayana & Nair, 2018; Sia et al., 2015).

Em seu estudo, Banihani et al. (2013) mostraram que o engajamento no trabalho é um conceito generificado, pois é mais fácil para os homens demonstrarem engajamento, que para a contraparte feminina. Por outro lado, Mascarenhas et al. (2022) verificaram que o engajamento no trabalho possui maior influência na satisfação das mulheres trabalhadoras, em comparação com os funcionários homens.

Algumas vezes, a relação entre os dois constructos foi explorada no contexto do conflito trabalho-família. Lyu e Fan (2022) exploraram o conceito de conflitos trabalho x família com recorte de gênero e verificaram que, quando as famílias interferem no trabalho, o engajamento das mulheres reduz mais que o dos homens. Além disso, Rožman et al. (2021) observaram diferenças significativas de gênero no engajamento no trabalho entre funcionários que trabalhavam em casa durante a pandemia da Covid-19. Já Rodríguez-Modroño (2022) mostraram que a intensidade do teletrabalho e o gênero afetam o engajamento no trabalho em diferentes níveis.

Outra dimensão relevante, que foi associada ao engajamento no trabalho, é a percepção de oportunidades de carreira (Candia et al., 2023; Karatepe & Olugbade, 2016; Sunaryo et al., 2021). A percepção positiva sobre as oportunidades de carreira promove o engajamento no trabalho que, por sua vez, leva à redução da intenção de sair e resulta no desempenho criativo em níveis mais altos (Karatepe & Olugbade, 2016).

Por outro lado, as trabalhadoras que experimentam discriminação de gênero nas decisões sobre suas carreiras em termos de aumentos salariais e promoções, percebem justiça e suporte organizacionais mais baixos e, conseqüentemente,

demonstraram menos engajamento no trabalho (Candia et al., 2023). Além de aumentar o sentimento de injustiça organizacional e reduzir o engajamento no trabalho, o teto de vidro percebido reduz as próprias perspectivas de carreira (Sunaryo et al., 2021).

Apesar da relação entre os estudos sobre diversidade de gênero no trabalho e o engajamento organizacional não ser novidade, ainda existem algumas lacunas para serem exploradas. Por exemplo, apesar da existência de algumas pesquisas verificando a relação entre escalas psicométricas de desigualdade percebida e o engajamento laboral (Kim, 2015; Sathyanarayana & Nair, 2018; Sia et al., 2015), são escassos os trabalhos que propuseram relações dessa natureza com abordagens inovadoras (Sathyanarayana & Nair, 2018).

Em sua pesquisa, Sathyanarayana & Nair (2018) construíram e validaram um instrumento de discriminação percebida de gênero e testaram como essa percepção afeta o engajamento no trabalho das mulheres do setor de TI da Índia. Este projeto vai na mesma direção, ao propor a relação entre o engajamento no trabalho e a iniquidade de gênero, bem como com suas intersecções raça, idade e indisponibilidade. Assim, são estabelecidas as demais hipóteses deste estudo:

Hipótese (H1b) – A iniquidade percebida de gênero influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho.

Hipótese (H2b) – A iniquidade percebida de raça influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho.

Hipótese (H3b) – A iniquidade percebida de idade influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho.

Hipótese (H4b) – A iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho.

Hipótese (H5b) – A iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho.

Hipótese (H6b) – A iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho.

Outrossim, além de sofrerem influência de iniquidades percebidas, a resistência à mudança também pode influenciar outros comportamentos nas organizações (Arciniega & Maldonado, 2011; Michel et al., 2013; Shahbaz et al., 2020; Turgut et al., 2016). Por exemplo, pode impactar a exaustão emocional (Turgut et al., 2016) e os próprios comportamentos de resistência dos profissionais (Cho et al., 2021). Por ser um bom preditor de comportamentos associados a situações de transformações organizacionais (Arciniega & Maldonado, 2011), este estudo propõe verificar a seguinte hipótese adicional:

Hipótese (H7) – A resistência à mudança influencia negativamente o engajamento organizacional.

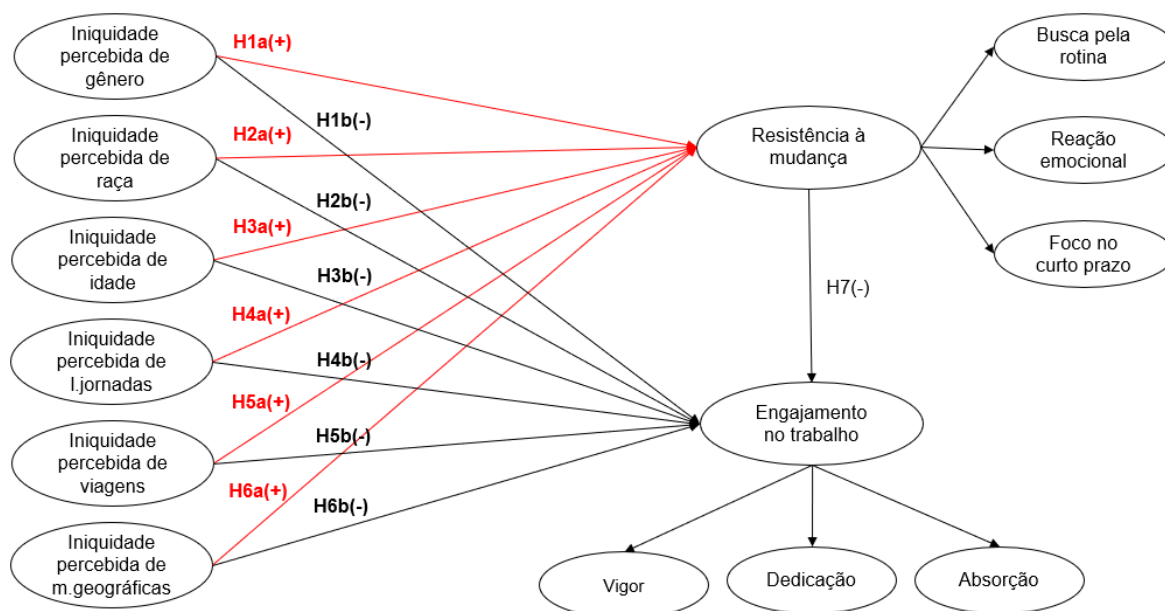
Também é escasso o número de pesquisas que utilizaram a resistência à mudança como variável mediadora nos modelos conceituais (Baquero, 2022; Freires et al., 2014). O primeiro estudo encontrado com esse tipo de observação foi o de Freires et al. (2014). Eles testaram o papel mediador da resistência à mudança nas relações entre clima organizacional e desempenho autopercebido e valores idealistas e desempenho autopercebido.

Além desse estudo, a resistência à mudança também foi verificada como variável mediadora no trabalho de Baquero (2022). Esse autor verificou a influência da insegurança no trabalho na intenção de sair e na resistência à mudança, bem como se esse constructo se comporta como variável mediadora no mesmo modelo. A partir desse precedente e visando fortalecer o modelo teórico proposto, foi adicionada a seguinte hipótese:

Hipótese (H8) – A resistência à mudança medeia a relação entre as iniquidades percebidas (gênero, raça, idade, indisponibilidade para longas jornadas, viagens e mobilidade geográfica) e o engajamento organizacional.

A Figura 1 mostra o modelo proposto.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.6 MEDIDAS DE INIQUIDADE DE GÊNERO NO TRABALHO

Como mostraram Britton e Logan, (2008) e Nkomo e Rodriguez (2019), em suas revisões sistemáticas, a literatura existente sobre a teoria das organizações generificadas (Acker, 1990) possui diversos estudos. A maior parte deles de abordagem qualitativa, que se propuseram a argumentar que uma organização pode possuir processos de gênero (Nkomo & Rodriguez, 2019). Segundo as autoras, há uma evidente escassez de pesquisas com o propósito de apresentar ferramentas de diagnósticos, que comprovem a existência de processos de gênero no local de trabalho. Essa lacuna contrasta com a recomendações práticas das pesquisas do campo, já que diagnosticar corretamente os processos de gênero é o primeiro passo para que políticas de diversidade sejam implementadas efetivamente (Tafvelin & Keisu, 2024).

A literatura pré-existente possui alguns estudos que desenvolveram e validaram escalas associadas ao tema da desigualdade e dos preconceitos de gênero (Deemer et al., 2016; Diehl et al., 2020; Fakunmoju et al., 2016; Kachel et al., 2016; Lewis & Neville, 2015; Memon & Satpathy, 2016; Mills et al., 2012; Pm & Parameswari, 2020; Tafvelin & Keisu, 2024). Por exemplo, Mills et al. (2012) produziram e validaram uma escala curta de estereótipos de papéis de gênero. Denominada *Gender Role Stereotypes Scale* (GRSS), pode ser utilizada para avaliar potenciais estereótipos de papéis de gênero, mantidos pela gestão. Segundo eles, se os gestores fossem considerados altamente estereotipados, as organizações poderiam intervir antes dos efeitos indesejados no desempenho da organização.

Por sua vez, Lewis e Neville (2015) desenvolveram uma medida de microagressões raciais de gênero. A Escala de Microagressões Raciais de Gênero

(*The Gendered Racial Microaggressions Scale* [GRMS]) pode medir sutis e cotidianas expressões verbais, ambientais e comportamentais de opressão interseccional. Pouco depois, Deemer et al. (2016) formularam e iniciaram a validação de um instrumento de estereótipos de gênero na ciência. Chamada de *Stereotype Threat in Science Scale-Gender* (STSS-G), de sete afirmações, pode medir os efeitos dos estereótipos negativos de gênero no desenvolvimento das carreiras femininas no meio científico.

Em seu artigo, Fakunmoju et al. (2016) desenvolveram e validaram dois instrumentos. O primeiro, chamado de *Relationship Violence against Women Scale* (BEREVIWOS), foi criada para medir as crenças sobre violência física, manipulação e controle psicológico e violência sexual contra mulheres. O segundo, denominado *Gender Stereotypes and Beliefs* (GESTABE), pode medir crenças a respeito de submissão sexual feminina, estereótipos emocionais e sexuais sobre mulheres.

Segundo Kachel et al. (2016), a teoria dos estereótipos de gênero sugere que os homens são percebidos como mais masculinos que as mulheres e essas são vistas como mais femininas que a contraparte masculina. Eles criaram um constructo unidimensional de masculinidade e feminilidade. Batizada de *Traditional Masculinity-Femininity Scale* (TMF), funciona como instrumento de autoavaliação para masculinidade-feminilidade, possuindo duas dimensões. Primeiro, se propõe a medir uma característica e, segundo, conceitua masculinidade-feminilidade como uma característica que pode variar entre as pessoas.

Também nesse contexto, Pm e Parameswari (2020) desenvolveram e validaram uma medida de estereótipos de gênero adaptada culturalmente para o

contexto indiano. Segundo os autores, quatro fatores foram identificados na fase exploratória do estudo: transfobia, masculinidade, patriarcado e feminilidade.

É perceptível que a maior parte da literatura sobre constructos associados à iniquidade e preconceitos de gênero está relacionada à abordagem dos estereótipos de gênero. Entretanto, embora escassos, alguns instrumentos foram desenvolvidos para medirem as desigualdades socialmente injustas de gênero nas organizações, abordagem que converge com o objetivo desta pesquisa.

Com o foco nas iniquidades nas organizações, Memon e Satpathy (2016) formularam uma escala para medir os preconceitos organizacionais que prejudicam as carreiras das mulheres. Segundo eles, esses preconceitos são manifestados no recrutamento, no crescimento, na remuneração e na formação das mulheres no ambiente laboral e seu instrumento pode medir essas dimensões. Denominada *Gender Inequality (GI)*, foi testada por Memon e Jena (2017), em seu estudo que associou a escala aos constructos *Satisfação com o Trabalho* e *Motivação com o Trabalho*.

Em seu estudo, Diehl et al. (2020) destacaram a escassez de instrumentos capazes de medir as percepções de preconceito de gênero no local de trabalho. Sua pesquisa elaborou, a partir dos resultados de um estudo qualitativo prévio (Diehl & Dzubinski, 2016), uma medida que demonstra como as líderes percebem e vivenciam o preconceito de gênero nas organizações. No estudo seguinte, validaram o instrumento denominado *Gender Bias Scale for Women Leaders*. As autoras ainda testaram a nova escala, associando com os constructos *Intenção de Sair* e *Satisfação com o Trabalho*.

Por fim, Tafvelin e Keisu (2024) utilizaram a base teórica de Acker (1990) para desenvolver e validar uma escala capaz de avaliar a iniquidade interseccional de gênero no local de trabalho. Segundo as autoras, trata-se do primeiro instrumento de medição de iniquidade organizacional de gênero construído a partir da teoria das organizações generificadas (Acker, 2006). Sob o nome *de InEquality in organisations Scale* (InE-S), pode ser utilizada para medir os efeitos da iniquidade de gênero na percepção dos trabalhadores e das trabalhadoras (Tafvelin & Keisu, 2024).

2.7 ESCALA DE INIQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES (InE-S)

Segundo Tafvelin e Keisu (2024), a literatura sobre a teoria de Acker (1990) apresenta, essencialmente, três tipos de abordagens: alguns apenas emprestaram o conceito de organizações generificadas, em estudos sobre desigualdade de gênero, enquanto outros aplicaram as teorias de Acker em um eventual contexto pouco explorado, sendo essa a abordagem prevalente, no campo de estudos (Nkomo & Rodriguez, 2019). E há ainda uma abordagem mais recente, que relaciona o conceito principal com suas bases culturais de intersecção com gênero, como etnia, classe, idade e outros (Nkomo & Rodriguez, 2019; Tafvelin & Keisu, 2024; Wasserman & Frenkel, 2015).

Foi a partir dessa terceira abordagem que se baseou o estudo de Tafvelin e Keisu (2024). Primeiramente, as autoras realizaram uma revisão da literatura, para depois proporem uma pesquisa concentrada no terceiro e mais raro tipo de abordagem. Elas ligaram o conceito de Acker a outros conceitos teóricos para introduzir uma nova construção.

Entretanto, embora a tríade de regimes de desigualdade das organizações generificadas se concentrem na combinação de gênero com raça e classe, outras categorias de desigualdade podem ser testadas em novos modelos teóricos (Acker, 2006). Nkomo e Rodriguez (2019) classificou as dimensões de desigualdade não investigadas como complementares ao gênero, no campo de estudos de Acker, como *categorias negligenciadas de desigualdade*.

O estudo de Tafvelin e Keisu (2024) se propôs a explorar essa lacuna existente no campo das organizações generificadas. Elas aplicaram métodos quantitativos para envolverem uma dessas categorias negligenciadas, a idade, com a dimensão principal de Acker, o gênero e a etnia, uma de suas intersecções centrais. O resultado foi um estudo quantitativo que desenvolveu, validou e testou uma escala capaz de mensurar as percepções de iniquidade organizacional, com base em gênero, etnia e idade, através de quatro fases propostas por DeVellis (1991).

Na primeira fase, propuseram os itens e verificaram a validade de conteúdo. Na segunda fase, coletaram as respostas ao questionário composto pelo instrumento desenvolvido e realizaram a análise fatorial exploratória. Na terceira fase, a estrutura fatorial foi validada, cruzada e replicada, através de uma análise fatorial confirmatória. Por fim, na quarta e última fase, as autoras testaram um novo modelo teórico, correlacionando o constructo desenvolvido a outros constructos associados ao contexto (*vigor, burnout, estresse e autoavaliação de saúde*).

Nesta pesquisa, são realizados dois estudos, com abordagem quantitativa, descritiva, com coleta de dados primários com corte transversal (Hair et al., 2005). O primeiro estudo é uma análise fatorial confirmatória, que valida e complementa a escala *InEquality in organisations Scale – InE-S* (Tafvelin & Keisu, 2024), ajustada ao

contexto brasileiro e adicionada de constructos associados à mobilidade. O segundo, o teste do modelo teórico, que verifica a influência das iniquidades interseccionais percebidas na resistência à mudança e no engajamento no trabalho.

3 COMPLEMENTO DA ESCALA InE-S

Segundo Nkomo e Rodriguez (2019), seria importante envolver a materialidade nos estudos empíricos, para que seja possível compreender melhor as relações das iniquidades interseccionais de gênero no trabalho. Para avançar nessa direção, uma abordagem quantitativa pode trazer contribuições relevantes para o campo de pesquisas das organizações generificadas (Tafvelin & Keisu, 2024).

Por isso, esta pesquisa utiliza uma abordagem quantitativa para propor um complemento ao instrumento *InEquality in organisations Scale* (InE-S) de Tafvelin e Keisu (2024), além de validar esse novo instrumento no contexto cultural brasileiro. A adaptação cultural de instrumentos de medida de iniquidade de gênero nas organizações, como a Escala de Preconceito de Gênero para Mulheres Líderes (GBSWL), de Diehl et al. (2020), já foi feita por Algner et al. (2025) para os contextos alemão e espanhol.

O objeto de pesquisa do primeiro estudo é uma instituição financeira brasileira de economia mista, que possui baixa participação feminina em cargos de liderança. Apesar da iniquidade de gênero, a instituição experimentou mudanças recentes de sua diretoria e intensificou esforços na direção da agenda ambiental, social e de governança (ASG), diversidade e equidade de gênero, buscando cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da agenda 2030 da ONU (2015; 2022).

3.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO

O grupo populacional desejado no primeiro estudo é o de mulheres funcionárias da instituição financeira, objeto da pesquisa. Como não foi possível determinar o número de indivíduos da população-alvo, para tentar alcançar o maior número possível de respondentes, foi adotada uma amostragem não probabilística, por acessibilidade e conveniência (Hair et al., 2005).

Para a validação do questionário, foi realizado um pré-teste, com participação de 24 respondentes. A partir daí, foi iniciada a coleta de dados para a análise fatorial confirmatória. Para essa coleta, foi utilizado o método de bola de neve. Neste caso, funcionárias da organização foram abordadas por meio de redes sociais, convidadas a participar da pesquisa e, também, a distribuir o questionário *Google Forms* para outras funcionárias. Para tanto, foi feita uma pergunta de controle: Você é funcionária(o) da ativa na instituição financeira [nome da empresa]?

Nessa fase da coleta de dados, 366 pessoas acessaram o questionário, 365 responderam “sim, quero participar da pesquisa” após ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e iniciaram o questionário. Depois, seis participantes responderam à pergunta de controle, informando que não pertenciam à instituição financeira objeto do estudo, e não deram continuidade à coleta. Os outros 359 respondentes seguiram respondendo outras perguntas de controle de ordem sociodemográfica.

Do total de 359 respostas, conforme a Tabela 1, 43 pessoas se identificaram como homens e depois foram retirados da amostra. Além deles, 304 pessoas se identificaram como “mulher cisgênero”, duas pessoas se identificaram como “mulher

transgênero”, uma pessoa se identificou como “agênero”, duas pessoas se identificaram como “não binário”, sete pessoas selecionaram a opção “prefiro não dizer”. Como todas essas pessoas responderam serem do sexo biológico feminino, todas foram mantidas na amostra. Assim, a amostra final teve 316 participantes válidas. Além das perguntas sobre gênero e sexo biológico, outras questões sociodemográficas foram apresentadas no questionário, a fim de obter o perfil da amostra.

Tabela 1 – Perfil das Participantes do Estudo Confirmatório

Dados demográficos		n	%
Cor/raça	Branca	183	57,91
	Parda	86	27,22
	Preta	40	12,66
	Amarela	4	1,27
	Indígena	3	0,95
Estado Civil	Casada / União estável	199	62,97
	Solteira	72	22,78
	Separada / Desquitada / Divorciada	45	14,24
Ano de nascimento	Até 1964 (Geração <i>Baby-boomers</i>)	5	1,58
	Entre 1965 e 1980 (Geração X)	6	1,90
	Entre 1981 e 1995 (Geração Y)	159	50,32
	Depois de 1995 (Geração Z)	146	46,20
Faixa de renda	Até 4.999,99	46	14,56
	5.000,00 a 9.999,99	118	37,34
	10.000,00 a 14.999,99	79	25,00
	15.000,00 a 19.999,99	31	9,81
	Mais de 20.000,00	42	13,29
Região de residência	Capital ou região metropolitana	227	71,84
	Interior	89	28,16
	Híbrido	114	36,08
Modalidade de trabalho	100% presencial	199	62,97
	100% <i>home office</i>	3	0,95
Principal cuidadora de filhos(as) ou similares	Sim	208	65,82
	Não	108	34,18
Principal cuidadora de idosos(as)/enfermos(as)	Sim	82	25,95
	Não	234	74,05
	Sim	237	75,00

Grande volume de responsabilidades domésticas	Não	79	25,00
Área de atuação na instituição	Agência comum	117	37,03
	Agência especializada	74	23,42
	Diretoria	60	18,99
	Outras áreas meio	59	18,67
	Superintendência	6	1,90
Gerenciamento de equipes	Nunca gerenciei equipes	108	34,18
	Já gerenciei, mas não atualmente	97	30,70
	Gerencio uma equipe pela primeira vez	92	29,11
	Já gerenciei antes e também atualmente	19	6,01

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram respondidas perguntas sobre raça/cor, estado civil, ano de nascimento, faixa de renda, cargo ocupado, região onde residia (interior ou capital/região metropolitana), unidade federativa onde residia e modalidade de trabalho (presencial, *home office* ou híbrido). Adicionalmente, foram respondidas três perguntas de controle sobre responsabilidade doméstica como principal cuidadora de filhos(as) ou dependentes similares, de pessoas idosas e/ou enfermas ou possuidora de grande volume de responsabilidades domésticas em geral. Finalizando a seção de questões de controle sociodemográficas, foram respondidas perguntas sobre área de atuação na instituição e sobre gerenciar ou não equipes.

3.2 INSTRUMENTOS DO ESTUDO

Primeiramente, as afirmações do instrumento proposto por Tafvelin e Keisu (2024) e validado no contexto estadunidense foram traduzidos para a cultura brasileira. Para essa etapa, um serviço de tradução acadêmica foi contratado. Além disso, especialistas foram consultados para adaptações culturais. Nessa fase, por exemplo, o termo em inglês *ethnicity*, funcional na cultura estadunidense, foi substituído por “raça/cor”, mais adaptado ao contexto brasileiro. Para verificar

possíveis necessidades de ajustes ou adaptações adicionais, um pré-teste contendo perguntas sociodemográficas e o instrumento traduzido foi realizado com 24 participantes. A escala InE-S original, bem como a sua versão traduzida e adaptada para a cultura brasileira estão descritas na Figura 2, abaixo:

Figura 2 – Escala InE-S, Versões Original e Adaptada ao Contexto Brasileiro

Subescala	Versão original (Tafvelin & Keisu, 2024)	Versão adaptada
Gênero	Because of my gender , i have less influence over goals at work	Por causa do meu gênero , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho
	Because of my gender , i have less influence over decisions at work	Por causa do meu gênero , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho
	Because of my gender , i have fewer opportunities to make a career	Por causa do meu gênero , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira
	Because of my gender , i have lower levels of job security	Por causa do meu gênero , eu tenho menores níveis de segurança no emprego
	Because of my gender , i have worse benefits and lower salary	Por causa do meu gênero , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo
	Because of my gender , i am treated will less respect	Por causa do meu gênero , eu sou tratada(o) com menos respeito
	Because of my gender , i have less of a opportunity to enjoy my work	Por causa do meu gênero , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho
Cor/raça	Because of my ethnicity , i have less influence over goals at work	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho
	Because of my ethnicity , i have less influence over decisions at work	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho
	Because of my ethnicity , i have fewer opportunities to make a career	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira
	Because of my ethnicity , i have lower levels of job security	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menores níveis de segurança no emprego
	Because of my ethnicity , i have worse benefits and lower salary	Por causa da minha cor/raça , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo
	Because of my ethnicity , i am treated will less respect	Por causa da minha cor/raça , eu sou tratada(o) com menos respeito

	Because of my ethnicity , i have less of a opportunity to enjoy my work	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho
Idade	Because of my age , i have less influence over goals at work	Por causa da minha idade , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho
	Because of my age , i have less influence over decisions at work	Por causa da minha idade , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho
	Because of my age , i have fewer opportunities to make a career	Por causa da minha idade , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira
	Because of my age , i have lower levels of job security	Por causa da minha idade , eu tenho menores níveis de segurança no emprego
	Because of my age , i have worse benefits and lower salary	Por causa da minha idade , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo
	Because of my age , i am treated with less respect	Por causa da minha idade , eu sou tratada(o) com menos respeito
	Because of my age , i have less of a opportunity to enjoy my work	Por causa da minha idade , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho

Fonte: Tafvelin & Keisu (2024)

No segundo momento, foi desenvolvida a proposta de complemento da escala InE-S. Como já foi descrito no referencial teórico, o complemento proposto, que emergiu de um estudo qualitativo prévio e da literatura, diz respeito à suposta indisponibilidade feminina. Tafvelin e Keisu (2024) utilizaram uma escala Likert de cinco pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) e, da mesma forma, a InE-S proposta para o contexto brasileiro foi verificada neste projeto. As afirmações adicionais propostas, que também fizeram parte do pré-teste, estão descritas na Figura 3, abaixo:

Figura 3 – Afirmações Complementares Propostas

Subescala	Afirmações complementares propostas
Indisponibilidade para longas jornadas de trabalho	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho
	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho
	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira
	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menores níveis de segurança no emprego
	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo
	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu sou tratada(o) com menos respeito
	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho
Indisponibilidade para viagens a trabalho	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho
	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho
	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira
	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menores níveis de segurança no emprego
	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo
	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu sou tratada(o) com menos respeito
	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho
Indisponibilidade para mobilidade geográfica	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho
	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho
	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira
	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menores níveis de segurança no emprego

Subescala	Afirmações complementares propostas
	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo
	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu sou tratada(o) com menos respeito
	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 CUIDADOS ÉTICOS

Os aspectos éticos do primeiro estudo foram observados de três formas. Primeiro, através da realização do pré-teste. Segundo, em razão da análise do projeto, avaliação dos riscos, autorização da coleta e apoio no envio dos questionários, por parte da direção da instituição pesquisada. Por fim, em virtude da aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

No TCLE foram apresentados às participantes o título simplificado e preliminar do estudo e as informações sobre a participação, incluindo os dados dos autores, os riscos, o tratamento dos dados e a ausência de incentivos. Além disso, foram garantidos o sigilo e o anonimato das participantes, a possibilidade de interromper a participação e o acesso aos autores em qualquer tempo. conceitual. O TCLE utilizado na coleta de dados pode ser consultado no Apêndice A.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

No primeiro estudo, os dados foram analisados por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), usando PLS-SEM Consistente (via PLSc-SEM) dos 42 itens. Foram seguidos os procedimentos recomendados por Ringle et al. (2023) para modelos estruturais reflexivos, para verificar:

- Confiabilidade das afirmativas dos constructos – Cargas externas;
- Problemas de colinearidade – Fator de Variância de Inflação (VIF);
- Confiabilidade da consistência interna – Alfa de Cronbach, Coeficientes de confiabilidade composta (rho-a e rho-c);
- Validade convergente dos constructos – Variância média extraída (AVE);
- Validade discriminante dos constructos – Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT), critério de Fornell-Larcker e critério das cargas cruzadas.

Primeiramente, foram verificadas as cargas externas das afirmações dos constructos. Ringle et al. (2023) estabeleceram que, de preferência, os valores precisam estar acima de 0,708. Após análise, apenas uma afirmação apresentou carga abaixo desse valor (GEN5 = 0,681). Mesmo assim, optou-se por manter a afirmação, uma vez que os demais critérios de validade convergente e discriminante foram atendidos. Os resultados das cargas externas, média e desvio padrão das respostas, podem ser observados na Tabela 2.

Tabela 2 – Cargas Externas, Médias e Desvio Padrão das Variáveis

Constructos e afirmações		Média	Desvio padrão	Cargas externas
Iniquidade percebida de gênero	GEN1 Por causa do meu gênero , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	2,896	1,257	0,841
	GEN2 Por causa do meu gênero , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	2,801	1,298	0,825
	GEN3 Por causa do meu gênero , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	3,589	1,228	0,750
	GEN4 Por causa do meu gênero , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	2,807	1,384	0,760
	GEN5 Por causa do meu gênero , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	2,111	1,249	0,681
	GEN6 Por causa do meu gênero , eu sou tratada(o) com menos respeito	2,930	1,339	0,830
	GEN7 Por causa do meu gênero , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	2,946	1,322	0,810

Constructos e afirmações			Média	Desvio padrão	Cargas externas
Iniquidade percebida de raça	RAC1	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	1,946	1,275	0,969
	RAC2	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	1,924	1,251	0,970
	RAC3	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	2,035	1,356	0,955
	RAC4	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	1,908	1,298	0,947
	RAC5	Por causa da minha cor/raça , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	1,658	1,069	0,881
	RAC6	Por causa da minha cor/raça , eu sou tratada(o) com menos respeito	1,858	1,243	0,946
	RAC7	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	1,848	1,249	0,972
Iniquidade percebida de idade	IDA1	Por causa da minha idade , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	2,408	1,329	0,916
	IDA2	Por causa da minha idade , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	2,348	1,309	0,900
	IDA3	Por causa da minha idade , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	2,715	1,441	0,822
	IDA4	Por causa da minha idade , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	2,278	1,333	0,896
	IDA5	Por causa da minha idade , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	1,927	1,216	0,777
	IDA6	Por causa da minha idade , eu sou tratada(o) com menos respeito	2,123	1,285	0,891
	IDA7	Por causa da minha idade , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	2,212	1,335	0,909
Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas	JOR1	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	2,953	1,428	0,883
	JOR2	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	2,848	1,428	0,904
	JOR3	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	3,358	1,491	0,821
	JOR4	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	2,560	1,401	0,866
	JOR5	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	2,405	1,403	0,822

Constructos e afirmações		Média	Desvio padrão	Cargas externas	
JOR6	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu sou tratada(o) com menos respeito	2,250	1,333	0,818	
JOR7	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	2,782	1,392	0,812	
Iniquidade percebida de disponibilidade para viagens a trabalho	VIA1	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	2,642	1,419	0,893
	VIA2	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	2,570	1,382	0,902
	VIA3	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	3,180	1,535	0,784
	VIA4	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	2,313	1,331	0,881
	VIA5	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	2,294	1,375	0,841
	VIA6	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu sou tratada(o) com menos respeito	2,041	1,220	0,816
	VIA7	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	2,671	1,503	0,857
Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica	GEO1	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	3,022	1,539	0,877
	GEO2	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	2,867	1,537	0,896
	GEO3	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	3,797	1,494	0,705
	GEO4	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	2,658	1,538	0,881
	GEO5	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	2,788	1,582	0,810
	GEO6	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu sou tratada(o) com menos respeito	2,272	1,410	0,831
	GEO7	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	2,946	1,322	0,828

Fonte: Dados da pesquisa

Além disso, conforme a Tabela 3, o critério do Fator de Inflação de Variância (VIF) afasta eventuais problemas de colinearidade, pois estão abaixo de 3, com exceção da correlação entre a iniquidade racial e a de idade, que está acima desse valor. Ainda assim, é um indicativo de possíveis problemas de colinearidade.

Tabela 3 – Estatísticas de colinearidade (VIF)

	GEN	GEO	IDA	JOR	RAC	VIA
GEN		1,333	1,755	1,584		1,511
GEO			2,132	2,119		1,280
IDA						
JOR			2,798			
RAC	1,000	1,333	1,383	1,372		1,362
VIA			3,332	2,232		

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica; rho-a e rho-c: Coeficientes de Confiabilidade Composta; AVE: Variância Média Extraída. As médias dos constructos devem ser interpretadas conforme escala Lickert de cinco pontos, que varia entre 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (nem discordo nem concordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, foram utilizados os critérios do Alfa de Cronbach e da confiabilidade composta (rho-a e rho-c) para confirmar a consistência interna da associação dos constructos. Segundo Ringle et al. (2023), para esses critérios, os valores precisam ser acima de 0,70.

Já para garantir a validade convergente, foi observado o cálculo da variância média extraída (AVE), para o qual os valores precisam estar acima de 0,50 (Ringle et al., 2023). Todos os resultados do Alfa de Cronbach, da confiabilidade composta e da AVE estão descritos na Tabela 4, abaixo:

Tabela 4 – Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Validade Convergente

	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
GEN	2,868	1,020	0,897	0,899	0,919	0,619
RAC	1,882	1,188	0,981	0,982	0,984	0,901

IDA	2,287	1,156	0,948	0,950	0,958	0,764
JOR	2,736	1,198	0,934	0,938	0,947	0,718
VIA	2,530	1,194	0,938	0,942	0,950	0,730
GEO	2,932	1,277	0,927	0,939	0,941	0,697

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica; rho-a e rho-c: Coeficientes de Confiabilidade Composta; AVE: Variância Média Extraída. As médias dos constructos devem ser interpretadas conforme escala Lickert de cinco pontos, que varia entre 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (nem discordo nem concordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, foram verificados os critérios Razão Heterotraço-Monotraço (*Heterotrait-Monotrait Ratio – HTMT*) para as correlações. Segundo Henseler et al. (2015), quando os valores do teste de HTMT forem inferiores a 0,90 para os constructos correlacionados, a validade discriminante do modelo está sustentada.

Neste estudo, nenhuma correlação apresentou valores acima de 0,90, ou seja, a validade discriminante da correlação entre os constructos está sustentada. O resultado do teste Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT) está descrito na Tabela 5.

Tabela 5 – Razão Heterotraço-Monotraço (Heterotrait-Monotrait Ratio – HTMT)

	GEN	GEO	IDA	JOR	RAC	VIA
GEN						
GEO	0,471					
IDA	0,666	0,429				
JOR	0,593	0,639	0,611			
RAC	0,529	0,336	0,421	0,314		
VIA	0,523	0,757	0,569	0,820	0,371	

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica; HTMT: Razão Heterotraço-Monotraço.

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, foi utilizado o critério de Fornell-Larcker (1981) como outro teste para verificar a validade discriminante da correlação entre os constructos. Segundo esse

critério, os valores da raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada constructo, disponibilizados na diagonal e em negrito, precisam ser maiores que as correlações entre os demais constructos. O critério de Fornell-Lacker desse estudo está demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Validade Discriminante – Critério de Fornell-Larcker

GEN	GEO	IDA	JOR	RAC	VIA
0,787					
0,449	0,835				
0,617	0,423	0,874			
0,553	0,606	0,585	0,847		
0,500	0,338	0,409	0,311	0,949	
0,489	0,717	0,548	0,773	0,364	0,854

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica.

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, ainda para confirmar a validade discriminante dos constructos, foi aplicado o teste das cargas cruzadas (Chin, 1998). Nesta verificação, descrita na Tabela 7, as cargas da correlação das afirmações que compõem o constructo com o próprio constructo de primeira ordem, precisam ter valores maiores que todas as outras cargas das demais correlações.

Tabela 7 – Validade Discriminante – Critério de Cargas Cruzadas

	GEN	GEO	IDA	JOR	RAC	VIA
GEN1	0,841	0,340	0,503	0,401	0,355	0,378
GEN2	0,825	0,312	0,514	0,401	0,391	0,351
GEN3	0,750	0,313	0,390	0,397	0,323	0,367
GEN4	0,760	0,359	0,507	0,415	0,416	0,354
GEN5	0,681	0,344	0,491	0,421	0,416	0,400
GEN6	0,830	0,335	0,475	0,451	0,447	0,350
GEN7	0,810	0,447	0,501	0,533	0,390	0,475
GEO1	0,362	0,877	0,318	0,507	0,283	0,591
GEO2	0,433	0,896	0,396	0,542	0,319	0,641
GEO3	0,153	0,705	0,130	0,386	0,067	0,453
GEO4	0,397	0,881	0,414	0,541	0,326	0,630
GEO5	0,383	0,810	0,292	0,481	0,244	0,555
GEO6	0,469	0,831	0,515	0,545	0,372	0,681
GEO7	0,333	0,828	0,290	0,507	0,268	0,586
IDA1	0,578	0,343	0,916	0,499	0,343	0,457
IDA2	0,552	0,352	0,900	0,495	0,347	0,471

IDA3	0,468	0,329	0,822	0,455	0,276	0,427
IDA4	0,559	0,429	0,896	0,550	0,394	0,544
IDA5	0,532	0,373	0,777	0,485	0,418	0,461
IDA6	0,542	0,362	0,891	0,528	0,361	0,479
IDA7	0,536	0,388	0,909	0,558	0,348	0,504
JOR1	0,461	0,460	0,455	0,883	0,215	0,609
JOR2	0,505	0,501	0,508	0,904	0,254	0,652
JOR3	0,382	0,417	0,353	0,821	0,115	0,586
JOR4	0,516	0,577	0,581	0,866	0,299	0,697
JOR5	0,494	0,581	0,510	0,822	0,338	0,676
JOR6	0,515	0,535	0,579	0,818	0,364	0,673
JOR7	0,366	0,486	0,430	0,812	0,203	0,668
RAC1	0,486	0,327	0,377	0,306	0,969	0,360
RAC2	0,492	0,330	0,394	0,304	0,970	0,359
RAC3	0,438	0,263	0,361	0,252	0,955	0,305
RAC4	0,479	0,315	0,397	0,322	0,947	0,358
RAC5	0,496	0,338	0,405	0,314	0,881	0,352
RAC6	0,447	0,321	0,369	0,265	0,946	0,326
RAC7	0,471	0,342	0,406	0,296	0,972	0,346
VIA1	0,434	0,591	0,437	0,690	0,297	0,893
VIA2	0,451	0,599	0,474	0,700	0,297	0,902
VIA3	0,272	0,520	0,273	0,570	0,177	0,784
VIA4	0,446	0,676	0,546	0,674	0,365	0,881
VIA5	0,416	0,658	0,461	0,660	0,333	0,841
VIA6	0,484	0,628	0,597	0,665	0,381	0,816
VIA7	0,380	0,590	0,428	0,649	0,284	0,857

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por exemplo, as cargas da correlação entre as afirmações que dizem respeito ao gênero (GEN1, GEN2, GEN3, GEN4, GEN5, GEN6 e GEN7) e o próprio constructo de primeira ordem GEN, que estão destacadas, são maiores que as demais cargas das correlações entre as afirmativas de GEN com os outros constructos. Para todas as correlações, o critério das cargas cruzadas foi atendido.

Diante do exposto, a validade discriminante dos constructos está sustentada por três critérios, contribuindo para maior robustez da análise. A validade discriminante sustentada, confirma que os constructos medem fenômenos diferentes (Ringle et al., 2023). Logo, os três novos constructos – iniquidade percebida de

indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho e iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica – estão validados. Com isso, podem complementar a escala *InEquality in organisations Scale* – InE-S (Tafvelin & Keisu, 2024).

4. TESTE DO MODELO TEÓRICO

O segundo estudo foi um teste do instrumento em um modelo teórico. O objeto de pesquisa do segundo estudo foi a mesma instituição financeira brasileira de economia mista utilizada no primeiro estudo. O grupo populacional desejado no segundo estudo também foi o de mulheres funcionárias da instituição financeira, objeto da pesquisa.

4.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Como no segundo estudo também não foi possível determinar o número de indivíduos da população-alvo, para tentar alcançar o maior número possível de respondentes, também foi adotada uma amostragem não probabilística, por acessibilidade e conveniência (Hair et al., 2005). Assim como no primeiro estudo, para validação do questionário, também foi realizado um pré-teste. Como as afirmações adicionadas no questionário do segundo estudo eram de escalas já validadas, este pré-teste contou com apenas 10 respondentes.

Já nessa coleta de dados, a pergunta de controle foi desnecessária, visto que a abordagem se deu através de envio do questionário por meio de *email* para todas as funcionárias da instituição. A diretoria da instituição financeira autorizou a abordagem das suas cerca de 38 mil funcionárias através de disparo único de *email*

para seus endereços eletrônicos corporativos, contendo um convite e o *link* para acessar o questionário. Dessa forma, a amostra foi naturalmente delimitada, visto que apenas funcionárias tiveram acesso ao questionário.

Do total de 3.562 respondentes, 30 não aceitaram participar. Dos 3.532 restantes, 45 como sendo do gênero masculino e 32 optaram por não informar o gênero. Retirando esses participantes da amostra, restaram 3.455 participantes válidos para o teste do modelo. Nessa coleta de dados, as mesmas questões de controle sociodemográfico foram respondidas. A Tabela 8, abaixo, traz o detalhamento da amostra do segundo estudo.

Tabela 8 – Perfil das Participantes do Teste do Modelo Teórico

Dados demográficos		n	%
Cor/raça	Preta	156	4,52
	Parda	735	21,27
	Amarela	98	2,84
	Indígena	6	0,17
	Branca	2.453	71,00
	Prefiro não dizer	7	0,20
Estado Civil	Casada / União estável	2.177	63,01
	Separada / Desquitada / Divorciada	489	21,71
	Solteira	750	14,15
	Viúva	39	1,13
Ano de nascimento	Até 1964 (Geração <i>Baby-boomers</i>)	180	5,21
	Entre 1965 e 1980 (Geração X)	1.738	50,30
	Entre 1981 e 1995 (Geração Y)	1.460	42,26
	Depois de 1995 (Geração Z)	77	2,23
Faixa de renda	Até 4.999,99	532	15,40
	5.000,00 a 9.999,99	1.581	45,76
	10.000,00 a 14.999,99	829	23,99

Dados demográficos		n	%
15.000,00 a 19.999,99		295	8,54
Mais de 20.000,00		218	6,31
Região de residência	Capital ou região metropolitana	2.220	64,25
	Interior	1.235	35,75
Modalidade de trabalho	100% presencial	2.109	61,04
	100% <i>home office</i>	15	0,43
	Híbrido	1.331	38,52
Principal cuidadora de filhos(as) ou similares	Sim	2.295	66,43
	Não	1.160	33,57
Principal cuidadora de idosos(as)/enfermos(as)	Sim	780	22,58
	Não	2.675	77,42
Grande volume de responsabilidades domésticas	Sim	2.651	76,73
	Não	804	23,27
Área de atuação na instituição	Agência comum	1,289	37,31
	Agência especializada	682	19,74
	Superintendência	572	16,56
	Diretoria	855	24,75
	Outras áreas meio	57	1,65
Escolaridade	Ensino médio	59	1,71
	Graduação (andamento/concluída)	803	23,24
	Especialização (andamento/conc.)	2.364	68,42
	Mestrado (andamento/concluída)	197	5,70
	Doutorado (andamento/concluída)	32	0,93
Gerenciamento de equipes	Nunca gerenciei equipes	1.571	45,47
	Já gerenciei, mas não atualmente	1.040	30,10
	Gerencio uma equipe pela primeira vez	151	4,37
	Já gerenciei antes e também atualmente	693	20,06

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 INSTRUMENTOS DO ESTUDO

O modelo teórico proposto por esta pesquisa associou os constructos de iniquidades interseccionais de gênero com a resistência à mudança e o engajamento das mulheres no trabalho. Para medir a resistência à mudança, foi utilizada a escala *Resistance to Change* – RTC (Oreg, 2003) e para medir o engajamento no trabalho, foi utilizada a escala *Utrecht Work Engagement Scale* – UWES-9 (Schaufeli et al., 2006).

A resistência à mudança, neste estudo, será medida pela escala *Resistance to Change* – RTC, desenvolvida por Oreg (2003). Composta por 17 itens, o instrumento se divide em quatro subescalas em três dimensões, classificadas como dimensões comportamentais, afetivas e cognitivas. A dimensão comportamental é representada pela subescala Busca por Rotina, de cinco itens. Já as dimensões afetivas são duas: Reação Emocional à Mudança Imposta, de quatro itens e Pensamento de Curto Prazo, de cinco itens. Finalmente, a dimensão cognitiva é representada pela subescala Rigidez Cognitiva, de três itens (Oreg, 2003).

Assim, como no estudo de Turgut et al. (2016), a presente pesquisa é desenvolvida no contexto de uma organização relativamente estável. Por conta dessa semelhança, foi reaplicada a escolha das dimensões da resistência à mudança, feita por aqueles autores e, neste projeto apenas as dimensões comportamentais e afetivas serão consideradas no constructo resistência à mudança. Mais especificamente, o instrumento para medir a resistência à mudança foi composto pelos cinco itens da subescala busca por rotina, os quatro itens da subescala reação emocional à mudança imposta e pelos cinco itens da subescala pensamento de curto prazo.

Além de adotar a seleção das dimensões da escala de resistência à mudança, proposta por Turgut et al. (2016), este projeto utiliza o constructo como variável dependente, independente e mediadora, no modelo conceitual. Apesar de menos verificada recebendo influência de outras variáveis, a resistência à mudança já foi testada dessa forma (Freires et al., 2014; Rosenblatt et al., 1999; Rubiano & Aponte, 2016) e vem sendo verificada dessa maneira, em publicações mais recentes (Baquero, 2022; Cho et al., 2021; Rehman et al., 2021).–O constructo resistência à mudança, mensurado por meio de uma escala Likert de cinco pontos (Turgut et al., 2016), foi traduzido culturalmente para o contexto brasileiro por um especialista contratado. As afirmações originais e traduzidas, estão listadas na Figura 4:

Figura 4 – Escala RTC, Versões Original e Adaptada ao Contexto Brasileiro

Subescala	Versão original (Oreg, 2003)	Versão adaptada
Busca por rotina	I generally consider change to be a negative thing	Geralmente considero as mudanças como sendo negativas
	I'll take a routine day over a day full of unexpected events any time	Prefiro um dia de rotina a um dia cheio de eventos inesperados
	I like to do the same old things rather than try new and different ones	Eu gosto de fazer as mesmas coisas, ao invés de tentar coisas novas e diferentes
	Whenever my life forms a stable routine, I look for ways to change it	Sempre que uma rotina se forma em minha vida, procuro maneiras de mudá-la
	I'd rather be bored than surprised	Eu prefiro estar entediada do que surpresa
Reação emocional à mudança imposta	If I were to be informed that there's going to be a significant change regarding how things are done at work, I would probably feel stressed	Se eu fosse informada de que haveria uma mudança significativa na forma como as coisas são feitas no trabalho, provavelmente me sentiria estressada
	When I am informed of a change of plans, I tense up a bit	Quando sou informada de uma mudança de planos, fico um pouco tensa

	When things don't go according to plan, it stresses me out	Quando as coisas não saem conforme o planejado, fico estressada
	If my boss changed the criteria for evaluating employees, it would probably make me feel uncomfortable even if I thought I'd do just as well without having to do any extra work	Se meu chefe mudasse os critérios de avaliação dos funcionários, provavelmente me sentiria desconfortável, mesmo que eu achasse que me sairia bem sem ter que fazer nenhum trabalho extra
Pensamento de curto prazo	Changing plans seems like a real hassle to me	Mudança de planos parece um verdadeiro incômodo para mim
	Often, I feel a bit uncomfortable even about changes that may potentially improve my life	Muitas vezes, sinto-me um pouco desconfortável até mesmo com mudanças que poderiam, potencialmente, melhorar minha vida
	When someone pressures me to change something, I tend to resist it even if I think the change may ultimately benefit me	Quando alguém me pressiona para mudar alguma coisa, tendo a resistir; mesmo que eu pense que a mudança pode, em última análise, me beneficiar
	I sometimes find myself avoiding changes that I know will be good for me	Às vezes, me pego evitando mudanças que sei que serão boas para mim
	Once I've made plans, I'm not likely to change them	Depois que eu fizer planos, dificilmente os mudarei

Fonte: Oreg (2003)

Para medir o engajamento, o presente projeto utilizará a *Utrecht Work Engagement Scale* – UWES de Schaufeli et al. (2002). Essa medida de engajamento no trabalho foi proposta como diametralmente oposta ao constructo de *burnout* e, assim como a escala de esgotamento, também possui três fatores: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006). A escala UWES de engajamento foi originalmente desenvolvida com 17 afirmações por Schaufeli et al. (2002). Pouco depois, Schaufeli et al. (2006) realizaram um amplo estudo transnacional, contando com uma amostra de 14.521 participantes em 10 países diferentes, e reduziram a UWES original para 9 itens. A validade fatorial da UWES-9 foi demonstrada através de análises fatoriais confirmatórias, com bons resultados internos, de consistência e confiabilidade (Schaufeli et al., 2006).

A partir daí, a escala UWES-9 de engajamento passou a ser utilizada em estudos sobre comportamento organizacional (Balducci et al., 2010; Ferreira et al., 2016). Balducci et al. (2010) correlacionaram a UWES-9 com Bem-Estar Afetivo no Trabalho e com desempenho e encontraram boa consistência, validando o instrumento nos contextos italiano e holandês. Da mesma forma, Ferreira et al. (2016) testaram a UWES-9 no contexto brasileiro e encontraram correlações positivas fortes com sentimentos positivos associados ao trabalho, sem variação significativa na comparação entre setores público e privado.

A publicação de Ferreira et al. (2016) estendeu a pesquisa de Magnan et al. (2016), que já haviam validado a UWES original de 17 itens, no contexto brasileiro. Em seu estudo, Magnan et al. (2016) apresentaram normas para a interpretação versão brasileira da UWES. Além disso, observaram diferença no engajamento entre indivíduos com cargos e idade diferentes. Assim como no trabalho de Ferreira et al. (2016), o constructo Engajamento (UWES-9) foi medido por meio de uma escala Likert de cinco pontos. Tanto a versão original, quanto a validada no Brasil, estão demonstradas na Figura 5, a seguir:

Figura 5 – Escala UWES-9, Versões Original e Adaptada ao Contexto Brasileiro

Subescala	Versão original (Schaufeli et al., 2006)	Versão adaptada (Ferreira et al., 2016)
Vigor	At my work, I feel bursting with energy	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia
	At my job, I feel strong and vigorous	No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso
	When I get up in the morning, I feel like going to work	Quando acordo de manhã, sinto vontade de ir trabalhar
Dedicação	I am enthusiastic about my job	Estou entusiasmado com meu trabalho
	My job inspires me	Meu trabalho me inspira
	I am proud of the work that I do	Tenho orgulho do trabalho que faço

Absorção	I feel happy when I am working intensely	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente
	I am immersed in my job	Estou imerso no meu trabalho
	I get carried away when I am working	Eu me empolgo quando estou trabalhando

Fonte: Schaufeli et al. (2006) e Ferreira et al. (2016)

4.3 CUIDADOS ÉTICOS

Os aspectos éticos do segundo estudo também foram observados de três formas. Primeiro, através da realização do pré-teste. Segundo, em razão da análise do projeto, avaliação dos riscos, autorização da coleta e apoio no envio dos questionários, por parte da direção da instituição pesquisada. Por fim, em virtude da aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

No TCLE foram apresentados às participantes o título simplificado e preliminar do estudo e as informações sobre a participação, incluindo os dados dos autores, os riscos, o tratamento dos dados e a ausência de incentivos. Além disso, foram garantidos o sigilo e o anonimato das participantes, a possibilidade de interromper a participação e o acesso aos autores em qualquer tempo. conceitual. O TCLE utilizado nesse estudo foi o mesmo utilizado no primeiro e pode ser consultado no Apêndice A.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a complementação e validação da *InEquality in organisations Scale* – InE-S (Tafvelin & Keisu, 2024), este estudo desenvolveu e testou um modelo teórico contendo os constructos de iniquidades interseccionais, a resistência à mudança e o engajamento das trabalhadoras de um banco brasileiro de economia mista. Nesta seção, são detalhados os procedimentos utilizados para análise dos dados coletados

para o teste do modelo teórico, por meio do *software* SmartPLS 4.1.0.8 (Ringle et al., 2024).

4.4.1 Validade do modelo de mensuração

Aqui, também foram seguidos os procedimentos indicados por Ringle et al. (2023), que buscaram verificar:

- Confiabilidade das afirmativas dos constructos – Cargas externas;
- Problemas de colinearidade – Fator de Variância de Inflação – VIF;
- Confiabilidade da consistência interna – Alfa de Cronbach, Coeficientes de confiabilidade composta;
- Validade convergente dos constructos – Variância média extraída – Ave;
- Validade discriminante dos constructos – Razão Heterotraço-Monotraço – HTMT;
- Teste de significância – p-valor;
- Coeficiente de Determinação do Modelo – R^2 ;
- Indicador de efeito de Cohen – f^2 ;
- Poder preditivo do modelo – Teste de Capacidade Preditiva com Validação Cruzada – CVPAT.

4.4.1.1 Constructos de primeira ordem

Inicialmente, foram verificadas a confiabilidade das afirmativas dos constructos, através do cálculo das cargas fatoriais dessas afirmações. Segundo o critério de Ringle et al. (2023), os valores das cargas externas devem ser superiores a 0,708. A variável ROT4R foi excluída por apresentar carga muito baixa. Já as variáveis GEO3

(0,668) e REA4 (0,699), embora tenham obtido valores menores que o mínimo indicado, que é de 0,708, foram mantidas no modelo por atenderem aos demais critérios de confiabilidade e validade. A Tabela 9 demonstra o resultado das cargas fatoriais das variáveis, bem como a média e o desvio padrão das respostas.

Tabela 9 – Cargas Externas, Médias e Desvio Padrão das Variáveis do Modelo

Constructos e afirmações			Cargas externas	Média	Desvio padrão	
InE-S proposta	Iniquidade percebida de gênero	GEN1	Por causa do meu gênero , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	0,859	2,613	1,198
		GEN2	Por causa do meu gênero , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	0,865	2,635	1,212
		GEN3	Por causa do meu gênero , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	0,839	3,229	1,321
		GEN4	Por causa do meu gênero , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	0,808	2,640	1,243
		GEN5	Por causa do meu gênero , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	0,715	2,097	1,088
		GEN6	Por causa do meu gênero , eu sou tratada(o) com menos respeito	0,830	2,708	1,272
		GEN7	Por causa do meu gênero , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	0,862	2,878	1,309
InE-S proposta	Iniquidade percebida de raça	RAC1	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	0,958	1,857	0,916
		RAC2	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	0,961	1,854	0,915
		RAC3	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	0,933	1,902	0,999
		RAC4	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	0,953	1,817	0,901
		RAC5	Por causa da minha cor/raça , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	0,912	1,729	0,828
		RAC6	Por causa da minha cor/raça , eu sou tratada(o) com menos respeito	0,950	1,812	0,916
		RAC7	Por causa da minha cor/raça , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	0,962	1,823	0,915
InE-S proposta	Iniquidade percebida de idade	IDA1	Por causa da minha idade , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	0,906	2,397	1,124
		IDA2	Por causa da minha idade , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	0,904	2,351	1,100
		IDA3	Por causa da minha idade , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	0,809	2,737	1,279

Constructos e afirmações			Cargas externas	Média	Desvio padrão
	IDA4	Por causa da minha idade , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	0,870	2,361	1,142
	IDA5	Por causa da minha idade , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	0,828	2,006	0,971
	IDA6	Por causa da minha idade , eu sou tratada(o) com menos respeito	0,872	2,173	1,050
	IDA7	Por causa da minha idade , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	0,888	2,366	1,162
Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas	JOR1	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	0,900	2,861	1,225
	JOR2	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	0,907	2,821	1,212
	JOR3	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	0,797	3,346	1,302
	JOR4	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	0,867	2,560	1,165
	JOR5	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	0,804	2,532	1,207
	JOR6	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu sou tratada(o) com menos respeito	0,847	2,381	1,101
	JOR7	Por causa da minha indisponibilidade para longas jornadas de trabalho , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	0,854	2,839	1,26
Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho	VIA1	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	0,917	2,752	1,183
	VIA2	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	0,922	2,707	1,169
	VIA3	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	0,773	3,241	1,290
	VIA4	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	0,886	2,525	1,130

Constructos e afirmações			Cargas externas	Média	Desvio padrão
Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica	VIA5	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	0,849	2,513	1,179
	VIA6	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu sou tratada(o) com menos respeito	0,866	2,356	1,078
	VIA7	Por causa da minha indisponibilidade para viagens a trabalho , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	0,866	2,827	1,242
	GEO1	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos influência sobre os objetivos no trabalho	0,900	2,879	1,275
	GEO2	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos influência sobre decisões no trabalho	0,911	2,819	1,256
	GEO3	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos oportunidades de fazer carreira	0,668	3,706	1,287
	GEO4	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menores níveis de segurança no emprego	0,872	2,696	1,249
Resistência à mudança	GEO5	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho piores benefícios e salário mais baixo	0,834	2,701	1,302
	GEO6	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu sou tratada(o) com menos respeito	0,856	2,433	1,177
	GEO7	Por causa da minha indisponibilidade para mobilidade geográfica , eu tenho menos oportunidade de aproveitar o meu trabalho	0,832	3,084	1,343
	ROT1	Geralmente considero as mudanças como sendo negativas	0,730	2,186	0,909
	ROT2	Prefiro um dia de rotina a um dia cheio de eventos inesperados	0,783	3,014	1,130
	ROT3	Eu gosto de fazer as mesmas coisas, ao invés de tentar coisas novas e diferentes	0,847	2,310	0,949
	ROT4	Sempre que uma rotina se forma em minha vida, procuro maneiras de mudá-la	*	2,206	0,938
	ROT5	Eu prefiro estar entediada do que surpresa	0,783		

Constructos e afirmações			Cargas externas	Média	Desvio padrão
Reação emocional à mudança proposta	REA1	Se eu fosse informada de que haveria uma mudança significativa na forma como as coisas são feitas no trabalho, provavelmente me sentiria estressada	0,835	2,922	1,115
	REA2	Quando sou informada de uma mudança de planos, fico um pouco tensa	0,842	3,295	1,018
	REA3	Quando as coisas não saem conforme o planejado, fico estressada	0,761	3,498	0,977
	REA4	Se meu chefe mudasse os critérios de avaliação dos funcionários, provavelmente me sentiria desconfortável, mesmo que eu achasse que me sairia bem sem ter que fazer nenhum trabalho extra	0,699	2,733	1,055
Pensamentos de curto prazo	PENS1	Mudança de planos parece um verdadeiro incômodo para mim	0,822	2,524	1,000
	PENS2	Muitas vezes, sinto-me um pouco desconfortável até mesmo com mudanças que poderiam, potencialmente, melhorar minha vida	0,849	2,423	1,043
	PENS3	Quando alguém me pressiona para mudar alguma coisa, tendo a resistir; mesmo que eu pense que a mudança pode, em última análise, me beneficiar	0,843	2,346	0,965
	PENS4	Às vezes, me pego evitando mudanças que sei que serão boas para mim	0,803	2,417	1,045
	PENS5	Depois que eu fizer planos, dificilmente os mudarei	0,712	2,221	0,937
Engajamento	Vigor	VIG1 No meu trabalho, sinto-me cheio de energia	0,951	2,997	1,056
		VIG2 No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso	0,950	2,916	1,035
		VIG3 Quando acordo de manhã, sinto vontade de ir trabalhar	0,843	2,918	1,117
	Dedicação	DED1 Estou entusiasmado com meu trabalho	0,888	2,978	1,091
		DED2 Meu trabalho me inspira	0,873	3,065	1,087
		DED3 Tenho orgulho do trabalho que faço	0,826	3,724	0,954
	Absorção	ABS1 Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	0,794	3,302	1,075
		ABS2 Estou imerso no meu trabalho	0,703	3,398	0,961
		ABS3 Eu me empolgo quando estou trabalhando	0,841	3,371	1,036

Nota: As médias dos constructos devem ser interpretadas conforme escala Lickert de cinco pontos, que varia entre 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (nem discordo nem concordo), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro estudo já havia verificado a confiabilidade das variáveis associadas à escala InE-S proposta. Esse segundo estudo adicionou uma segunda verificação da confiabilidade dessas afirmativas, com uma amostra significativamente maior. Além disso, verificou as cargas das variáveis dependentes relacionadas ao engajamento e à resistência à mudança, confirmando a confiabilidade das afirmativas do modelo como um todo.

Adicionalmente, foram verificadas a confiabilidade interna, a validade convergente e a validade discriminante do modelo teórico proposto. Para a confiabilidade interna, foi utilizado o cálculo do Alfa de Cronbach; para a confiabilidade composta, foram calculados os coeficientes ρ_a e o ρ_c ; para a validade convergente, foi utilizado o cálculo da Variância Média Extraída (AVE) e para a validade discriminante, foi utilizado o critério Heterotração-Monotração (HTMT) (Ringle et al., 2023). Segundo Ringle et al. (2023), os resultados dos cálculos desses coeficientes são determinantes para a consistência interna dos itens que compõem os constructos e para garantir que esses constructos são capazes de mensurar com precisão os fenômenos aos quais se referem. A Tabela 10 demonstra os resultados dos cálculos desses coeficientes.

Segundo Hair et al. (2009), os coeficientes de Alfa de Cronbach indicam o nível de consistência dos itens de um constructo. Para os autores, valores superiores a 0,70 indicam uma boa consistência interna, ou seja, garantem a confiabilidade interna dos constructos. No modelo teórico proposto, todos os 12 constructos obtiveram valores maiores que 0,70 para esse critério, sugerindo que estão bem relacionados entre si, no modelo. Além disso, sete deles apresentaram coeficientes acima de 0,90, indicando excelente consistência interna (“Iniquidade Percebida de Raça” (RAC);

“Iniquidade Percebida de Idade” (IDA), “Iniquidade Percebida de Indisponibilidade para Viagens a Trabalho” (VIA), “Iniquidade Percebida de Indisponibilidade para Longas Jornadas” (JOR), “Iniquidade Percebida de Indisponibilidade para Mobilidade Geográfica” (GEO), “Iniquidade Percebida de Gênero” (GEN) e “Vigor” (VIG). O menor valor foi alcançado pelo constructo “Absorção” (ABS), com coeficiente de 0,787, que indica uma confiabilidade moderada, porém aceitável (Hair et al., 2009).

Para medir a confiabilidade composta, foram calculados os coeficientes ρ_a e ρ_c . Segundo Ringle et al. (2023), por serem menos influenciados pelo número de itens de um constructo, esses coeficientes são indicados para testes de modelos de equações estruturais. Para os autores, valores superiores a 0,70 apontam para boa confiabilidade composta dos constructos. No modelo proposto, todos os constructos apresentaram valores acima de 0,70, para esse critério, confirmando a confiabilidade do modelo, já sugerida pelos cálculos dos coeficientes de Alfa de Cronbach.

Os menores resultados da verificação de confiabilidade composta foram do constructo “busca por rotina” (ROT), com $\rho_a = 0,797$ e $\rho_c = 0,866$, novamente um resultado moderado, porém aceitável, segundo os critérios de Ringle et al. (2023). Assim como no teste de Alfa de Cronbach, os maiores coeficientes de ρ_a e ρ_c foram apresentadas pelos constructos RAC, IDA, VIA, JOR, GEO, GEN e VIG, reforçando a alta correlação entre os itens desses constructos e reforçando, também, a suas elevadas consistências internas.

A Variância Média Extraída (AVE), que mensura a proporção da variância explicada pelos itens em relação ao total da variância, foi utilizada para verificar a validade convergente do modelo. Segundo Hair et al. (2009), os coeficientes de AVE

precisam ter resultados acima de 0,5, ou seja, o constructo explica mais de 50% da variância de seus itens, indicando uma boa validade convergente.

No modelo proposto, todos os constructos apresentaram coeficientes acima de 0,5, sendo que os menores coeficientes para esse critério foram dos constructos “reação emocional à mudança proposta” (REA) e “busca por rotina” (ROT), com resultados de 0,618 e 0,619, respectivamente. Os maiores coeficientes foram dos constructos “iniquidade percebida de raça” (RAC) e “vigor” (VIG) com 0,897 e 0,857, respectivamente. Esses resultados confirmam que os itens capturam bem o constructo teórico.

A primeira avaliação da validade discriminante foi realizada através dos critérios de Heterotraço-Monotraço (HTMT). Segundo Ringle et al. (2023), a validade discriminante significa a distinção dos constructos entre si, ou seja, mensuram fenômenos diferentes. Segundo os autores, o critério HTMT é atendido quando os valores de correlação entre os constructos são menores que 0,90.

Tabela 10 – Confiabilidade Interna, Validade Convergente e Validade Discriminante (HTMT) – Constructos de primeira ordem

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade e composta (rho_a)	Confiabilidade e composta (rho_c)	Variância média extraída (AVE)	VALIDADE DISCRIMINANTE - HTMT											
					ABS	DED	GEN	GEO	IDA	JOR	PENS	RAC	REA	ROT	VIA	VIG
ABS	0,787	0,803	0,876	0,702												
DED	0,866	0,874	0,918	0,790	0,940											
GEN	0,922	0,922	0,938	0,683	0,205	0,295										
GEO	0,931	0,942	0,944	0,710	0,194	0,261	0,628									
IDA	0,946	0,948	0,956	0,755	0,213	0,286	0,709	0,546								
JOR	0,938	0,942	0,950	0,731	0,243	0,291	0,711	0,784	0,595							
PENS	0,865	0,872	0,903	0,651	0,317	0,260	0,064	0,124	0,066	0,126						
RAC	0,981	0,981	0,984	0,897	0,132	0,154	0,537	0,382	0,582	0,428	0,071					
REA	0,792	0,801	0,866	0,618	0,315	0,283	0,118	0,147	0,096	0,167	0,813	0,056				
ROT	0,794	0,797	0,866	0,619	0,329	0,266	0,069	0,120	0,069	0,152	0,784	0,064	0,732			
VIA	0,946	0,950	0,956	0,756	0,197	0,248	0,638	0,832	0,565	0,843	0,140	0,424	0,165	0,141		
VIG	0,916	0,917	0,947	0,857	0,849	0,939	0,293	0,238	0,262	0,277	0,291	0,132	0,331	0,277	0,232	

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica; ABS: Absorção; DED: Dedicação; VIG: Vigor; ROT: Busca por rotina; REA: Reação emocional à mudança proposta; PENS: Pensamentos de curto prazo; rho-a e rho-c: Coeficientes de Confiabilidade Composta; AVE: Variância Média Extraída; HTMT: Razão Heterotração-Monotração.

Fonte: Dados da pesquisa

Quase todos os valores de HTMT apresentaram valores abaixo de 0,90, com exceção das correlações entre “vigor” e “dedicação” e “dedicação” e “absorção”, que estão acima. Apesar desse resultado, os constructos foram mantidos no modelo, porque estão dentro do intervalo de confiança, conforme a Tabela 11.

Tabela 11 – Intervalos de Confiança de HTMT

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	2.5%	97.5%
DED <-> ABS	0,940	0,940	0,921	0,957
VIG <-> DED	0,939	0,939	0,927	0,950

Nota: A tabela mostra o intervalo de confiança das duas correlações que apresentaram cargas baixas para o critério de Heterotraço-Monotraço. Os intervalos de confiança das outras correlações foram suprimidos, pois as demais correlações obtiveram cargas abaixo de 0,90; ABS: Absorção; DED: Dedicação; VIG: Vigor

Fonte: Dados da pesquisa.

Também para medir a validade discriminante, foi verificado o critério de Fornell-Larcker. Segundo esse critério, a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada constructo, demonstrada na diagonal da tabela, deve ser maior do que as correlações entre os constructos. Exemplificando, a raiz quadrada da AVE do constructo “Absorção” (ABS) possui valor de 0,838, que é maior que todos os resultados das correlações entre ABS e os outros constructos do modelo. Da mesma forma, o critério de Fornell-Larcker foi atendido para todos os demais constructos, confirmando a validade discriminante do modelo proposto. O teste da validade discriminante para o critério Fornell-Larcker está demonstrado na Tabela 12, a seguir.

Tabela 12 – Validade Discriminante (Fornell-Larcker)

Validade discriminante - Critério Fornell-Larcker												
	ABS	DED	GEN	GEO	IDA	JOR	PENS	RAC	REA	ROT	VIA	VIG
ABS	0,838											
DED	0,778	0,889										
GEN	-0,175	-0,265	0,827									
GEO	-0,167	-0,236	0,589	0,842								
IDA	-0,185	-0,260	0,665	0,524	0,869							
JOR	-0,207	-0,263	0,666	0,738	0,568	0,855						
PENS	-0,264	-0,227	0,053	0,111	0,058	0,114	0,807					
RAC	-0,116	-0,141	0,512	0,376	0,564	0,416	0,065	0,947				
REA	-0,250	-0,237	0,101	0,122	0,084	0,143	0,682	0,021	0,786			
ROT	-0,260	-0,221	0,048	0,101	0,045	0,129	0,655	0,043	0,586	0,787		
VIA	-0,170	-0,226	0,600	0,787	0,542	0,797	0,126	0,414	0,141	0,121	0,870	
VIG	0,725	0,841	-0,269	-0,220	-0,245	-0,257	-0,261	-0,125	-0,282	-0,236	-0,217	0,926

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica; ABS: Aborção; DED: Dedicação; VIG: Vigor; ROT: Busca por rotina; REA: Reação emocional à mudança proposta; PENS: Pensamentos de curto prazo.

Fonte: Dados da pesquisa

Esta pesquisa propõe um complemento à escala InE-S de iniquidades interseccionais de gênero no trabalho (Tafvelin & Keisu, 2024), adicionando outras dimensões aos constructos gênero, raça e idade. O complemento proposto, ou seja, os constructos associados à suposta indisponibilidade feminina para longas jornadas, viagens a trabalho e mobilidade geográfica, poderiam ser considerados aspectos intrínsecos ao gênero. Entretanto, os resultados da validade discriminante indicam se tratar de constructos independentes, que medem fenômenos distintos.

4.4.1.2 Constructos de segunda ordem

Para os constructos de segunda ordem – resistência à mudança e engajamento no trabalho – os valores mostrados na Tabela 13 indicam que a consistência interna, a validade convergente e discriminante atendem os critérios discutidos para os constructos de primeira ordem, segundo Ringle et al. (2023).

Tabela 13 – Confiabilidade Interna, Validade Convergente e Validade Discriminante (HTMT) – Constructos de segunda ordem

Constructos	α	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE	HTMT						
					GEN	GEO	IDA	JOR	RAC	VIA	RES
GEN	0,922	0,922	0,938	0,683							
GEO	0,931	0,942	0,944	0,710	0,628						
IDA	0,946	0,948	0,956	0,755	0,709	0,546					
JOR	0,938	0,942	0,950	0,731	0,711	0,784	0,595				
RAC	0,981	0,981	0,984	0,897	0,537	0,382	0,582	0,428			
VIA	0,946	0,950	0,956	0,756	0,638	0,832	0,565	0,843	0,424		
RES	0,843	0,878	0,904	0,759	0,075	0,127	0,069	0,145	0,048	0,144	
ENG	0,915	0,929	0,949	0,860	-0,247	-0,217	-0,241	-0,255	-0,136	-0,211	-0,279

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica; ABS: Absorção; DED: Dedicação; VIG: Vigor; ROT: Busca por rotina; REA: Reação emocional à mudança proposta; PENS: Pensamentos de curto prazo; rho-a e rho-c: Coeficientes de Confiabilidade Composta; AVE: Variância Média Extraída; HTMT: Razão Heterotraço-Monotraço.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4.2 Validade do modelo estrutural – teste de hipóteses

Os resultados dos coeficientes p-valor, demonstrados na Tabela 14, indicam que somente as hipóteses H4a e H5a, H1b, H3b, H4b e H7 foram sustentadas a uma significância menor que 5%. Entretanto, as hipóteses H1a, H2a, H3a, H6a, H2b, H5b e H6b não foram sustentadas.

Tabela 14 – Testes de Hipóteses do Modelo Teórico Proposto

	Hipóteses	Coeficiente estrutural	Desvio padrão	t-valor	p-valor	f ²	VIF
GEN -> RES	H1a(+)	-0,043	0,028	1,545	0,122	0,002	2,250
RAC -> RES	H2a(+)	-0,004	0,022	0,181	0,856	0,000	1,556
IDA -> RES	H3a(+)	-0,010	0,026	0,373	0,709	0,001	2,161
JOR -> RES	H4a(+)	0,096	0,031	3,059	0,002**	0,001	1,118
VIA -> RES	H5a(+)	0,088	0,034	2,546	0,011*	0,006	2,903
GEO -> RES	H6a(+)	0,021	0,032	0,680	0,496	0,000	2,809
GEN -> ENG	H1b(-)	-0,117	0,026	4,533	0,000***	0,009	2,231
RAC -> ENG	H2b(-)	0,044	0,020	2,203	0,028*	0,001	1,554
IDA -> ENG	H3b(-)	-0,128	0,025	5,061	0,000***	0,009	2,142
JOR -> ENG	H4b(-)	-0,109	0,031	3,520	0,000***	0,005	1,193
VIA -> ENG	H5b(-)	0,053	0,032	1,644	0,100	0,001	2,902
GEO -> ENG	H6b(-)	-0,034	0,029	1,176	0,240	0,002	2,804
RES -> ENG	H7(-)	-0,278	0,017	16,266	0,000***	0,093	1,093
R ² - RES = 0,106							
R ² - ENG = 0,085							

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica; RES: Resistência à mudança; ENG: Engajamento; p-valor; *: 0,01 < p-valor < 0,05; **: 0,001 < p-valor < 0,01; ***: p-valor < 0,001; f²: tamanho do efeito de Cohen (1988); VIF: Fator de Inflação de Variância; R² ajustado: Coeficiente de Determinação do modelo proposto.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos impactos das iniquidades percebidas na resistência à mudança, a hipótese H4a verificou se a iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas influencia positivamente a resistência à mudança. Para a amostra investigada, essa possibilidade foi estatisticamente significativa, com p-valor = 0,002. Também foi sustentada a hipótese H5a, que testou se iniquidade percebida de

indisponibilidade para viagens influencia positivamente a resistência à mudança. Ou seja, essa possibilidade foi estatisticamente significativa para a amostra estudada ($p\text{-valor} = 0,011$).

As relações entre as iniquidades interseccionais percebidas e o engajamento no trabalho também apresentaram hipóteses sustentadas no modelo proposto. A hipótese H1b verificou se a iniquidade percebida de gênero influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho. Na amostra pesquisada, essa possibilidade foi estatisticamente significativa, com $p\text{-valor} < 0,001$. Adicionalmente, é estatisticamente significativa a possibilidade de a iniquidade percebida de idade influenciar negativamente o engajamento das mulheres no trabalho, na amostra investigada, como propôs a hipótese H3b ($p\text{-valor} < 0,001$). Por fim, também é estatisticamente significativa a possibilidade defendida na hipótese H4b, de a iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas influenciar negativamente o engajamento das mulheres no trabalho ($p\text{-valor} < 0,001$).

Além das hipóteses relacionadas às iniquidades interseccionais percebidas, o modelo proposto previa uma hipótese relacionado as duas variáveis dependentes resistência à mudança e engajamento. Desta forma, a hipótese H7 verificou se a resistência à mudança influencia negativamente o engajamento organizacional. Com $p\text{-valor} < 0,001$, para a amostra pesquisada, é estatisticamente significativa a possibilidade de as funcionárias mais resistentes à mudança serem menos engajadas.

Na hipótese H1a, foi verificado se a iniquidade percebida de gênero influencia positivamente a resistência à mudança. O $p\text{-valor}$ de 0,122 indica que a hipótese não foi sustentada, ou seja, que, para a amostra investigada, a possibilidade de a

iniquidade percebida de gênero influenciar positivamente a resistência à mudança não foi confirmada a uma significância menor que 5%.

A hipótese H2a verificou se a iniquidade percebida de raça influencia positivamente a resistência à mudança. O p-valor de 0,856, mostra que a hipótese também não foi sustentada. Da mesma forma, também foi rejeitada a hipótese H3a, que testou se a iniquidade percebida de idade influencia positivamente a resistência à mudança (p-valor = 0,709). Ainda na relação entre iniquidades interseccionais percebidas e resistência à mudança, também foi rejeitada a hipótese H6a, com p-valor de 0,496. Essa hipótese verificou se a iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica influencia positivamente a resistência à mudança.

Algumas hipóteses que dizem respeito às relações entre iniquidades interseccionais percebidas e engajamento também foram rejeitadas. Por exemplo, a hipótese H5b, que testou se a iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho, não foi sustentada (p-valor = 0,100). Além dela, com p-valor de 0,240, a hipótese H6b também foi rejeitada. Ou seja, a possibilidade de a iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica não influenciar negativamente o engajamento das mulheres no trabalho, não foi estatisticamente significativa.

Já a hipótese H2b, embora tenha sido estatisticamente significativa (p-valor = 0,028), o coeficiente é positivo. Desta forma, a hipótese proposta – se a iniquidade percebida de raça influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho – não foi confirmada. Em outras palavras, para a amostra investigada, quando as funcionárias percebem iniquidade raça, são mais engajadas no trabalho.

Além dos efeitos diretos, o modelo teórico também previu uma relação de mediação entre as variáveis. A hipótese H8 (a, b, c, d, e, f) verificou se a resistência à mudança media a relação entre as medidas de iniquidade percebidas e o engajamento organizacional. A Tabela 15 demonstrou que a resistência à mudança não media as relações entre as iniquidades de gênero, raça, idade e indisponibilidade para mobilidade geográfica.

Por outro lado, os resultados indicaram que a resistência à mudança media as relações entre iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho e engajamento (p-valor = 0,003), bem como entre iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens à trabalho e engajamento (p-valor = 0,013). Entretanto, como foi confirmado que as funcionárias que percebem a iniquidade de indisponibilidade para longas jornadas são menos engajadas, a mediação da resistência à mudança é apenas parcial. Por outro lado, como não foi sustentada a hipótese das funcionárias que percebem a iniquidade de indisponibilidade para viagens à trabalho serem menos engajadas, a mediação da resistência à mudança é total.

Tabela 15 – Análise de Mediação entre as variáveis

	Hipóteses	Coefficiente estrutural	Desvio padrão	t-valor	p-valor	Tipo de mediação
GEN -> RES -> ENG	H8a	0,012	0,008	1,531	0,126	
RAC -> RES -> ENG	H8b	0,001	0,006	0,181	0,856	
IDA -> RES -> ENG	H8b	0,003	0,007	0,373	0,709	
JOR -> RES -> ENG	H8d	-0,027	0,009	3,006	0,003**	Parcial
VIA -> RES -> ENG	H8e	-0,024	0,01	2,497	0,013*	Total
GEO -> RES -> ENG	H8f	-0,006	0,009	0,678	0,498	

Nota: GEN: Iniquidade percebida de gênero; RAC: Iniquidade percebida de raça/cor; IDA: Iniquidade percebida de idade; JOR: Iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas de trabalho; VIA: Iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens a trabalho; GEO: Iniquidade percebida de indisponibilidade para mobilidade geográfica; RES: Resistência à mudança; ENG: Engajamento; p-valor;; *: 0,01 < p-valor < 0,05; **: 0,001 < p-valor < 0,01; ***: p-valor < 0,001

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, foram verificados os critérios Fator de Inflação de Variância (VIF), efeito de Cohen (f^2) e coeficiente de determinação do modelo (R^2). Os coeficientes calculados para o efeito de Cohen são considerados baixos (Hair et al., 2019). Já para o critério do Fator de Inflação de Variância (VIF), os resultados mostraram ausência de problemas de multicolinearidade entre os constructos do modelo teórico, pois estão abaixo de 3. Finalmente, quanto ao coeficiente de determinação R^2 , os resultados mostraram que o modelo explica 10,6% da resistência à mudança e 8,5% do engajamento da amostra, valores considerados baixos para Hair et al. (2019).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A tentativa de analisar as relações nas organizações generificadas demanda uma disposição para abraçar as complexidades e a fluidez das relações sociais e interpessoais produzidas nesses locais de trabalho (Acker, 1998). A complexidade e a fluidez dessas relações ajudam a explicar por que, neste estudo, algumas hipóteses foram sustentadas e outras foram rejeitadas.

Os resultados mostraram que a iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas e para viagens a trabalho influenciam positivamente a resistência à mudança das trabalhadoras da empresa investigada. A idealização de um trabalhador “disponível” como norma organizacional prejudica as mulheres, a quem estruturalmente são impostas as maiores responsabilidades fora do trabalho (Pullen et al., 2017). A perpetuação dessa iniquidade estrutural cria barreiras de progressão (Pringle et al., 2017), gerando um sentimento de injustiça (Diehl et al., 2020; Dobbin & Kalev, 2021; Nkomo & Rodriguez, 2019; Memon & Jena, 2017; Stainback et al., 2016), que pode contribuir para o aumento da resistência às mudanças que as

organizações gostariam de implementar. Além disso, mudanças podem ser percebidas como simbólicas e superficiais, resultando em resistência das trabalhadoras que não veem melhorias tangíveis na equidade ou inclusão (Dobbin & Kalev, 2021)

Além disso, este estudo também mostrou que quando as mulheres percebem que são discriminadas por supostamente não terem disponibilidade para longas jornadas de trabalho, demonstram menor engajamento organizacional. Além do impacto da iniquidade percebida de indisponibilidade para longas jornadas no engajamento das funcionárias, os resultados mostraram que a resistência à mudança também influencia nessa relação. Trata-se do efeito parcial da mediação da resistência à mudança na relação entre iniquidade de indisponibilidade para longas jornadas e engajamento no trabalho. Esses achados corroboram com o trabalho de Banihani et al., 2013, que mostraram o engajamento particularmente mais complexo para as mulheres. Para as autoras, as normas organizacionais geralmente desconsideram barreiras estruturais enfrentadas por elas, como a dupla jornada. Candia et al. (2013) também verificaram que as barreiras associadas à incompatibilidade com responsabilidades domésticas e familiares pode reduzir o engajamento. Por outro lado, as organizações que implementaram políticas de suporte como creches e horários flexíveis aos trabalhadores com responsabilidades familiares, observaram aumento no sentimento de justiça e satisfação (Dashper, 2020; Carvalho et al., 2019; Pm & Parameswari, 2020; Tafvelin & Keisu, 2024). Esses sentimentos podem explicar um aumento na receptividade em favor de transformações dessa natureza.

Enquanto estudos indicam que um ambiente mais inclusivo e equitativo gera maior engajamento (Nkomo & Rodriguez, 2019; Pm & Parameswari, 2020), os resultados sustentaram que quando as trabalhadoras da empresa investigada percebem iniquidade de gênero, são menos engajadas no trabalho. Esses achados convergem com os resultados de Candia et al. (2023). Elas mostraram que as trabalhadoras que perceberam discriminação de gênero em termos de promoções e aumentos salariais, relataram níveis mais baixos de engajamento no trabalho. Ou seja, a percepção de iniquidade de gênero está diretamente associada à menor dedicação e absorção no ambiente profissional (Candia et al., 2023).

As normas de trabalho masculinizadas frequentemente marginalizam mulheres mais velhas, que acabam enfrentando estereótipos negativos relacionados à sua capacidade de desempenho (Candia et al., 2023; Dashper, 2020; Pullen et al., 2019). Essa iniquidade percebida de idade pode gerar menor envolvimento, motivação e sentimento de injustiça (Dashper, 2020), o que poderia explicar um menor engajamento (Candia et al., 2023; Sathyanarayana & Nair, 2018; Sunaryo et al., 2021). Esses argumentos ajudam a explicar a sustentação da hipótese dessa pesquisa, de que a iniquidade percebida de idade influencia negativamente o engajamento das mulheres no trabalho. Na outra direção, estão as políticas organizacionais que valorizam a experiência dos trabalhadores, tornando o ambiente mais inclusivo (Dahlkild-Öhman & Eriksson, 2013) e colaborativo (Maji & Dixit, 2020). Como mostraram Pm e Parameswari (2020), esses ambientes positivos podem facilitar a ampliação do engajamento organizacional das trabalhadoras.

Segundo Arciniega e Maldonado (2011), a resistência à mudança está associada a atitudes negativas em relação ao ambiente de trabalho, podendo reduzir

significativamente o envolvimento e o comprometimento organizacional. Isso ocorre porque os funcionários que resistem às mudanças tendem a sentir menos alinhamento com os objetivos da organização (Arciniega & Maldonado, 2011, Freires et al., 2014). Trabalhadores podem perceber as mudanças como ameaças, em vez de oportunidades (Rubiano & Aponte, 2016). Esses argumentos podem ajudar a explicar a confirmação da hipótese de que a resistência à mudança influencia negativamente o engajamento organizacional, verificada neste estudo. Em contrapartida, a promoção do suporte psicológico ajuda a integrar os funcionários aos novos cenários, podendo diminuir a resistência e melhorar o engajamento (Oreg, 2003).

Além das hipóteses acima, que foram sustentadas, outras hipóteses do modelo foram rejeitadas. Por exemplo, os resultados mostraram não ser possível afirmar que as iniquidades interseccionais percebidas de gênero, raça, idade e indisponibilidade para mobilidade geográfica influenciem positivamente na resistência à mudança das funcionárias da amostra. Embora a resistência à mudança sugira um estado disposicional negativo, minimizado por constructos positivos como percepção de justiça e bom clima organizacional (Freires et al., 2014; Rehman et al., 2021; Rosenblatt et al., 1999; Shahbaz et al., 2020), no contexto em que as trabalhadoras percebem a estrutura como masculinizadas, podem estar particularmente interessadas e dispostas para as transformações. Além disso, Baquero (2022) destacou que o estresse psicológico, combinado com a insegurança no trabalho, podem intensificar ou até mesmo neutralizar a resistência a mudanças. Essas interações complexas podem ter criado nuances que não foram capturadas na expectativa da hipótese, levando à sua rejeição.

Adicionalmente, os resultados também indicaram que não é possível afirmar que a iniquidade percebida de indisponibilidade para viagens e mobilidade para mudanças geográficas influenciam negativamente o engajamento das funcionárias da amostra verificada. Contudo, quando as funcionárias são resistentes à mudança, a indisponibilidade para viagens a trabalho impacta sim, o engajamento no trabalho dessas funcionárias. Trata-se do efeito total da mediação nessas relações. Ou seja, as trabalhadoras da empresa investigada podem estar enxergando essas iniquidades como estruturais e, em termos de engajamento, são compensadas ou mitigadas por outros fatores como seus ambientes locais ou departamentais. Neste estudo, trata-se da resistência à mudança. Sathyanarayana e Nair (2018) mostraram que fatores como suporte e avaliações positivas dos superiores imediatos são críticos para o engajamento das mulheres no trabalho.

Da mesma forma, segundo os dados, não é possível afirmar que as funcionárias reduzem o engajamento quando percebem iniquidades de raça. A percepção de iniquidade nem sempre leva a resultados negativos no engajamento, pois as trabalhadoras podem adotar posturas proativas e empoderar-se para superar as barreiras percebidas, especialmente quando encontram significado em suas funções ou na luta por equidade (Candia et al., 2023).

Além disso, o engajamento organizacional é um conceito frequentemente construído com base em normas masculinas, mas mulheres podem desenvolver estratégias adaptativas (Banihani et al., 2013), como “maior resiliência” diante de adversidades estruturais, o que pode amortecer o impacto de percepções de iniquidade no engajamento. Adicionalmente, por se sentirem na obrigação de exceder as expectativas de desempenho, as mulheres se sentem compelidas a atuar de uma

forma distinta da contraparte masculina (Herbst, 2020). A rejeição da hipótese pode refletir a capacidade das mulheres de dissociar as percepções de iniquidade de raça de seu comprometimento geral com o trabalho, especialmente se elas veem o engajamento como uma ferramenta de resistência ou mudança. Além disso, outros fatores podem ser mais impactantes para o engajamento (Sathyanarayana & Nair, 2018), que a percepção de iniquidade de raça.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresenta um complemento para a escala *InEquality in organisations Scale* (InE-S) (Tafvelin & Keisu, 2024). O instrumento, que já possuía os constructos gênero, raça e idade, é complementado pelos constructos indisponibilidade para longas jornadas, para viagens a trabalho e para mobilidade geográfica.

Além disso, este estudo sugere adaptações culturais e valida o instrumento, no contexto brasileiro. Finalmente, este estudo testa um modelo teórico composto pelas iniquidades interseccionais relacionadas ao gênero, pela resistência à mudança e pelo engajamento. Este estudo pode trazer diversas contribuições, tanto para a teoria, quanto para a prática, que são detalhadas a seguir.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Ao sugerir um complemento à escala de iniquidade InE-S (Tafvelin & Keisu, 2024), adicionando constructos associados à suposta indisponibilidade feminina, esta pesquisa contribui para a literatura geral da diversidade de gênero. Além disso, acrescenta ao campo específico de estudos das organizações generificadas (Acker,

1990) e dos regimes de desigualdade (Acker, 2006), ou seja, das iniquidades interseccionais de gênero.

Adicionalmente, o estudo verifica as relações das iniquidades interseccionais percebidas com a resistência à mudança e o engajamento, no modelo teórico proposto. Assim, contribui para o campo de estudos do engajamento no trabalho e à literatura específica das transformações no contexto da diversidade de gênero, através de um modelo inovador, com relações não observadas anteriormente.

Além disso, trata-se de um estudo com abordagem metodológica robusta, contando com um número representativo de participantes e com rigor na escolha e aplicação dos critérios estatísticos. O resultado é a validação de um instrumento complementado, adaptado ao contexto brasileiro e validado, adicionando mais um estudo à escassa literatura dos instrumentos de medição de iniquidades.

Por fim, a partir das correlações investigadas, esta pesquisa apresenta novas observações para a literatura das iniquidades interseccionais associadas ao gênero, no local de trabalho. Por um lado, as hipóteses sustentadas fortaleceram entendimentos anteriores, adicionando robustez aos argumentos a respeito das barreiras da ascensão feminina e das dificuldades enfrentadas pelas trabalhadoras.

Por outro lado, as hipóteses rejeitadas chamam a atenção para a necessidade de aprofundamento, para melhor entendimento das dinâmicas de gênero nas organizações. A conclusão de que há nuances nas dinâmicas de gênero que não são facilmente compreendidas, acrescenta, ao mesmo tempo em que converge com os estudos de Acker (2006), Candia et al. (2023), Dashper (2020), Herbst (2020), Pullen et al. (2017) e Pullen & Vachhani (2021). Por fim, esse apontamento sugere limitações e lacunas e indicam a necessidade de novas pesquisas.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Este estudo também tem capacidade de contribuir para a prática, de diversas maneiras. Acrescenta tanto para as organizações, quanto para as trabalhadoras e trabalhadores, além de contribuir para sindicatos e movimentos trabalhistas, órgãos reguladores e governos e para a sociedade e coletividade em geral.

As organizações podem utilizar a escala complementada e adaptada como uma ferramenta de diagnóstico de iniquidades interseccionais de gênero, raça, idade e indisponibilidade. Isso pode auxiliar a gerência na identificação de barreiras estruturais e simbólicas, que afetam suas trabalhadoras e trabalhadores. Também podem utilizar os resultados para desenvolver programas de treinamento voltados a líderes e equipes, conscientizando sobre os impactos das iniquidades e promovendo culturas organizacionais mais inclusivas.

Baseando-se na análise da indisponibilidade, criar políticas de trabalho mais flexíveis (como opções híbridas ou remotas e horários adaptáveis), que atendam às necessidades de mulheres, que ainda são responsabilizadas pelas tarefas de cuidado. Ao mesmo tempo em que educam seus trabalhadores sobre a necessidade de se quebrar essa lógica estrutural, na qual as tarefas de cuidado são exclusividade feminina. Por fim, podem elaborar estratégias baseadas em evidências para corrigir iniquidades em processos de recrutamento, promoção e remuneração.

O estudo pode fornecer às trabalhadoras e trabalhadores aliados, ferramentas adicionais para entender e enfrentar as iniquidades interseccionais percebidas, fortalecendo sua autoconfiança e habilidades de liderança. Também pode estimular a formação de redes de apoio internas, como grupos de afinidade por gênero ou raça,

promovendo solidariedade e estratégias coletivas para lidar com desigualdades socialmente injustas.

Sindicatos e movimentos trabalhistas podem aproveitar a escala desenvolvida e as discussões desse estudo para negociar políticas de inclusão e equidade com empregadores, fundamentando demandas com evidências científicas. Os resultados e discussões desta pesquisa também podem estimular essas organizações na direção da promoção de iniciativas que expliquem as dinâmicas de iniquidade interseccional, sensibilizando trabalhadores e trabalhadoras sobre seus direitos e promovendo a adesão a mudanças.

Órgãos reguladores e governos podem aplicar a escala adaptada como base para avaliações periódicas de equidade em organizações públicas e privadas. As discussões aqui apresentadas podem estimular a criação ou revisão de legislações trabalhistas e de diversidade, abordando questões como educação para a diversidade e equidade, tanto salarial, como oportunidades de carreira e responsabilidades de cuidado. A partir do debate adicional sobre suposta indisponibilidade, podem promover campanhas que questionem normas tradicionais de gênero e incentivem o compartilhamento equitativo de responsabilidades de cuidado.

Por fim, esta pesquisa pode estimular as organizações a se engajarem às metas da Agenda 2030 da ONU, contribuindo para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (como igualdade de gênero e trabalho decente). Além disso, adicionar ferramental para aquelas que já adicionaram essa agenda às suas políticas e estratégias organizacionais.

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Este estudo foi realizado em uma única instituição financeira brasileira de economia mista. Embora o setor possua características gerais compartilhadas entre suas organizações, os resultados podem não ser totalmente generalizáveis para outros setores, países, ou mesmo empresas totalmente públicas ou totalmente privadas. Pesquisas futuras poderiam replicar este estudo em diferentes contextos organizacionais e culturais, para ampliar sua replicabilidade.

Da mesma forma, a adaptação cultural da escala InE-S e a adição da dimensão de indisponibilidade foram ajustadas ao contexto brasileiro, mas ainda necessitam de validações adicionais em outros contextos culturais. Estudos futuros poderiam validar essa escala em diferentes países ou setores, garantindo maior robustez teórica e prática ao instrumento. Adicionalmente, este estudo foi realizado em uma empresa de grande porte, com escritórios em todo o território brasileiro, um país de dimensões continentais. Novos estudos podem ser replicados em organizações menores, para verificar a replicabilidade do modelo.

A coleta de dados ocorreu em um único momento no tempo (recorte transversal), o que limita a possibilidade de captar mudanças longitudinais nos constructos analisados, como percepções de iniquidade, resistência à mudança e engajamento organizacional. Estudos futuros poderiam adotar abordagens longitudinais, para explorar a evolução dessas percepções, ou mesmo das relações entre elas, ao longo do tempo.

O estudo foca nas percepções de mulheres trabalhadoras, excluindo outras perspectivas de gênero que poderiam enriquecer a análise. Pesquisas futuras

poderiam adotar uma abordagem inclusiva para capturar uma visão mais ampla das iniquidades organizacionais utilizando a visão dos homens ou mesmo de pessoas não-binárias numa quantidade mais representativa, na amostra.

Apesar de sua abordagem quantitativa fornecer insights relevantes, a falta de métodos qualitativos pode ter limitado a compreensão de nuances e significados subjetivos associados aos constructos investigados. Futuras pesquisas poderiam complementar os métodos quantitativos com entrevistas ou grupos focais, para obter uma compreensão mais profunda.

Embora a pesquisa tenha sugerido contribuições práticas, sua aplicação no contexto real das organizações ainda não foi testada. Estudos futuros poderiam implementar as propostas sugeridas e avaliar seus impactos em termos de políticas organizacionais e bem-estar dos trabalhadores.

Esta pesquisa inclui gênero, raça, idade e indisponibilidade como dimensões de análise interseccional. No entanto, outras dimensões, como deficiência, orientação sexual ou status socioeconômico, não foram exploradas. Estudos futuros poderiam incorporar essas categorias, para uma análise mais completa dos regimes de desigualdade. Os resultados indicam que as iniquidades interseccionais percebidas do modelo só explicam cerca de 10% da resistência à mudança e do engajamento no trabalho. Outros estudos podem verificar as relações e a influência de outros constructos, que não foram propostas por este modelo. Por fim, este estudo verificou as relações entre os constructos do modelo através do teste de hipóteses. Novos estudos podem acrescentar outras observações como análises multigrupos e efeitos diretos, considerando as características sociodemográficas da amostra.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (1992a). From sex roles to gendered institutions. *Contemporary sociology*, 21(5), 565-569. <https://doi.org/10.2307/2075528>
- Acker, J. (1992). From sex roles to gendered institutions. *Contemporary sociology*, 21(5), 565-569. <https://doi.org/10.2307/2075528>
- Acker, J. (1998). The future of 'gender and organizations': connections and boundaries. *Gender, Work & Organization*, 5(4), 195-206. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00057>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Algner, M., Fay, D., & Lorenz, T. (2025). Validation and Measurement Invariance of the German and Spanish Gender Bias Scale for Women Leaders. *Journal of Business and Psychology*, 40, 155-178. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09946-7>
- Almeida, C. (2002). Equidade e reforma setorial na América Latina: um debate necessário. *Cadernos de Saúde Pública*, 18, S23-S36. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2002000700004>
- Anthias, F. (2013). Intersectional what? Social divisions, intersectionality and levels of analysis. *Ethnicities*, 13(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/1468796812463547>
- Arciniega, L. M., & Maldonado, A. (2011). Assessing the impact of dispositional resistance to change on organizational attraction. *The Spanish journal of psychology*, 14(2), 798-807. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2011.v14.n2.27
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9). *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143-149. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000020>
- Banco Mundial (2023). *Women, Business and Law 2023*. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b60c615b-09e7-46e4-84c1-bd5f4ab88903/content>
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered?. *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>

- Baquero, A. (2022). Job insecurity and intention to quit: the role of psychological distress and resistance to change in the UAE hotel industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13629. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013629>
- Boone, J., Veller, T., Nikolaeva, K., Keith, M., Kefgen, K., & Houran, J. (2013). Rethinking a glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 230-239. <https://doi.org/10.1177/1938965513492624>
- Britton, D. M., & Logan, L. (2008). Gendered organizations: Progress and prospects. *Sociology Compass*, 2(1), 107-121. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2007.00071.x>
- Camgoz, S., Ekmekci, O., Karapinar, P., & Guler, B. (2016). Job insecurity and turnover intentions: Gender differences and the mediating role of work engagement. *Sex Roles*, 75, 583-598. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0595-0>
- Candia, F., Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The influence of Employees' Perception on Gender Discrimination: Adopting Attribution Theory Perspective. In *39th European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium "Organizing for the Good Life: Between Legacy and Imagination", Cagliari (Italy)* (pp. 1-30). EGOS. <https://hdl.handle.net/11311/1263532>
- Carvalho, I., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2019). Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management. *Annals of Tourism Research*, 75, 79-91. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.022>
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, 22(1), vii-xvi. <https://www.jstor.org/stable/249674>
- Cho, Y., Kim, M., & Choi, M. (2021). Factors associated with nurses' user resistance to change of electronic health record systems. *BMC medical informatics and decision making*, 21, 218. <https://doi.org/10.1186/s12911-021-01581-z>
- Crenshaw, K. W. (2013). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. In *The public nature of private violence* (pp. 93-118). Routledge.
- Dahlkild-Öhman, G., & Eriksson, M. (2013). Inequality regimes and men's positions in social work. *Gender, Work & Organization*, 20(1), 85-99. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00572.x>
- Dashper, K. L. (2013). The "right" person for the job: Exploring the aesthetics of labor within the events industry. *Event Management*, 17(2), 135-144. <https://doi.org/10.3727/152599513X13668224082341>

- Dashper, K. (2020). Mentoring for gender equality: Supporting female leaders in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102397. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102397>
- Deemer, E. D., Lin, C., Graham, R., & Soto, C. (2016). Development and validation of a measure of threatening gender stereotypes in science: A factor mixture analysis. *Journal of Career Assessment*, 24(1), 145-161. <https://doi.org/10.1177/1069072714565772>
- DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181-206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Diehl, A. B., Stephenson, A. L., Dzubinski, L. M., & Wang, D. C. (2020). Measuring the invisible: Development and multi-industry validation of the Gender Bias Scale for Women Leaders. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 249-280. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21389>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2021). The civil rights revolution at work: What went wrong. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 281-303. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090820-023615>
- Dunn, J.G., Bouffard, M. and Rogers, W.T. (1999). Assessing item content-relevance in sport psychology scale-construction research: issues and recommendations, *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 3(1),15-36. https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0301_2
- Fakunmoju, S. B., Bammeke, F. O., Oyekanmi, F. A., Temilola, S., & George, B. (2016). Development, validity, and reliability analyses of beliefs about relationship violence against women scale and gender stereotypes and beliefs in Nigeria. *International Journal of Asian Social Science*, 6(1), 58-79. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2016.6.1/1.1.58.79>
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. D. C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freires, D. A., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. V., & Ribas, F. T. T. (2014). Resistência à mudança organizacional: perspectiva valorativa e

- organizacional. *Psico*, 45(4), 513-523. <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2014.4.16220>
- Friedman, S. (2015). Still a “stalled revolution”? Work/family experiences, hegemonic masculinity, and moving toward gender equality. *Sociology Compass*, 9(2), 140-155. <https://doi.org/10.1111/soc4.12238>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter.
- Grant Thornton (2023). *Women in business 2022*. <https://www.grantthornton.com.br/en/insights/articles/women-in-business-2022/>
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Healy, G., Bradley, H., & Forson, C. (2011). Intersectional sensibilities in analysing inequality regimes in public sector organizations. *Gender, Work & Organization*, 18(5), 467-487. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00557.x>
- Herbst, T. H. (2020). Gender differences in self-perception accuracy: The confidence gap and women leaders' underrepresentation in academia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1704>
- Hooks, B. (1981). *Ain't I A Woman: Black women and feminism*, 2^a ed. Routledge.
- International Labour Organization-OIT(2023,março). *New data shine light on gender gaps in the labour market*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_870519.pdf
- Kachel, S., Steffens, M. C., & Niedlich, C. (2016). Traditional masculinity and femininity: Validation of a new scale assessing gender roles. *Frontiers in psychology*, 7, 956. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00956>
- Kantola, J. (2008). ‘Why do all the women disappear?’ Gendering processes in a political science department. *Gender, Work & Organization*, 15(2), 202-225. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00376.x>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality*

- Management*, 28(10), 2350-2371. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0145>
- Kelan, E. K. (2013). The becoming of business bodies: Gender, appearance, and leadership development. *Management Learning*, 44(1), 45-61. <https://doi.org/10.1177/1350507612469009>
- Kim, S. (2015). The effect of gender discrimination in organization. *International Review of Public Administration*, 20(1), 51-69. <https://doi.org/10.1080/12294659.2014.983216>
- Lewis, J. A., & Neville, H. A. (2015). Construction and initial validation of the Gendered Racial Microaggressions Scale for Black women. *Journal of counseling psychology*, 62(2), 289. <https://doi.org/10.1037/cou0000062>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Lyu, X., & Fan, Y. (2022). Research on the relationship of work family conflict, work engagement and job crafting: A gender perspective. *Current Psychology*, 41(4), 1767-1777. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00705-4>
- Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 15(2), 133-140. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>
- Maji, S., & Dixit, S. (2020). Gendered processes and women's stunted career growth: An Exploratory study of female software engineers. *The Qualitative Report*, 25(8), 3067-3084. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4482>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: a gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- Memon, N., & Satpathy, B. (2016). Gender Inclusion at Work Place: An Empirical Study in Selected Organisations of Western Odisha. *International Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 126-132. <https://ssrn.com/abstract=2783758>
- Memon, N. Z., & Jena, L. K. (2017). Gender inequality, job satisfaction and job motivation: Evidence from Indian female employees. *Management and Labour Studies*, 42(3), 253-274. <https://doi.org/10.1177/0258042X17718742>

- Michel, A., Todnem By, R., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51(4), 761-780. <https://doi.org/10.1108/00251741311326554>
- Mills, M. J., Culbertson, S. S., Huffman, A. H., & Connell, A. R. (2012). Assessing gender biases: Development and initial validation of the gender role stereotypes scale. *Gender in Management: An International Journal*, 27(8), 520-540. <https://doi.org/10.1108/17542411211279715>
- Moreira, J. M., Silva, A. V. F., Rocha, S. O., dos Santos, J. I. P., & da Silva Oliveira, R. R. (2023). Iniquidade de gênero no contexto ocupacional e estratégias de enfrentamento. *Acta Comportamental*, 31(1). <https://doi.org/10.32870/ac.v31i1.84995>
- Murray, P. A., & Syed, J. (2010). Gendered observations and experiences in executive women's work. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 277-293. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00113.x>
- Nkomo, S. M., & Rodriguez, J. K. (2019). Joan Acker's influence on management and organization studies: Review, analysis and directions for the future. *Gender, Work & Organization*, 26(12), 1730-1748. <https://doi.org/10.1111/gwao.12237>
- Organização das Nações Unidas. ONU (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Organização das Nações Unidas. ONU (2022, 23 de agosto). *In focus: Sustainable Development Goal 5*. <https://www.unwomen.org/en/news-stories/in-focus/2022/08/in-focus-sustainable-development-goal-5>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Pm, A. S., & Parameswari, J. (2020). Development and Validation of Gender Stereotype Scale. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 46(1), 48-56.
- Pringle, J. K., Harris, C., Ravenswood, K., Giddings, L., Ryan, I., & Jaeger, S. (2017). Women's career progression in law firms: Views from the top, views from below. *Gender, Work & Organization*, 24(4), 435-449. <https://doi.org/10.1111/gwao.12180>
- Pullen, A., Rhodes, C., & Thanem, T. (2017). Affective politics in gendered organizations: Affirmative notes on becoming-woman. *Organization*, 24(1), 105-123. <https://doi.org/10.1177/1350508416668367>

- Pullen, A., & Vachhani, S. J. (2021). Feminist ethics and women leaders: From difference to intercorporeality. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 233-243. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04526-0>
- Ressia, S., Strachan, G., & Bailey, J. (2017). Operationalizing intersectionality: an approach to uncovering the complexity of the migrant job search in Australia. *Gender, Work & Organization*, 24(4), 376-397. <https://doi.org/10.1111/gwao.12172>
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: the antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in psychology*, 12, 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2024). "SmartPLS 4." *SmartPLS*. <https://www.smartpls.com>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Rodríguez-Modroño, P. (2022). Working conditions and work engagement by gender and digital work intensity. *Information*, 13(6), 277. <https://doi.org/10.3390/info13060277>
- Rosenblatt, Z., Talmud, I., & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(2), 197-217. <https://doi.org/10.1080/135943299398320>
- Rožman, M., Sternad Zabukovšek, S., Bobek, S., & Tominc, P. (2021). Gender differences in work satisfaction, work engagement and work efficiency of employees during the COVID-19 pandemic: the case in Slovenia. *Sustainability*, 13(16), 8791. <https://doi.org/10.3390/su13168791>
- Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Acta colombiana de psicología*, 19(1), 79-90. <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Sathyanarayana, S., & Nair, M. A. R. (2018). Impact of Gender Discrimination on Work Engagement: Evidence From Indian It Sector, 20(2), 85-99. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue2/Version-5/L2002058599.pdf>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and*

- psychological measurement*, 66(4), 701-716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shahbaz, M., Gao, C., Zhai, L., Shahzad, F., & Arshad, M. R. (2020). Moderating effects of gender and resistance to change on the adoption of big data analytics in healthcare. *Complexity*, 2020(1), 2173765.
<https://doi.org/10.1155/2020/2173765>
- Sia, S. K., Sahoo, B. C., & Duari, P. (2015). Gender discrimination and work engagement: Moderating role of future time perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(1), 58-84.
<https://doi.org/10.1177/2322093715577443>
- Stainback, K., Kleiner, S., & Skaggs, S. (2016). Women in power: Undoing or redoing the gendered organization?. *Gender & Society*, 30(1), 109-135.
<https://doi.org/10.1177/0891243215602906>
- Sunaryo, S., Rahardian, R., Risgiyanti, Suyono, J. & Usman, I. (2021). Gender discrimination and unfair treatment: Investigation of the perceived glass ceiling and women reactions in the workplace—Evidence from Indonesia. *International Journal of Management and Economics*, 15(2), 297-313.
- Tafvelin, S., & Keisu, B. I. (2024). Development and validation of the InEquality in organisations Scale (InE-S): a measure based on Acker's inequality regimes. *Gender in Management*, 39(4), 480-496. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0007>
- Turgut, S., Michel, A., Rothenhöfer, L. M., & Sonntag, K. (2016). Dispositional resistance to change and emotional exhaustion: moderating effects at the work-unit level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 735-750. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1157583>
- Wasserman, V., & Frenkel, M. (2015). Spatial work in between glass ceilings and glass walls: Gender-class intersectionality and organizational aesthetics. *Organization Studies*, 36(11), 1485-1505.
<https://doi.org/10.1177/0170840615593583>
- Williams, J., & Mavin, S. (2012). Disability as constructed difference: A literature review and research agenda for management and organization studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 159-179.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00329.x>

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidada(o) para participar desta pesquisa, que é parte do meu Doutorado Profissional em Administração e Ciências Contábeis, na Fucape Business School, Vitória - ES. Para participar da pesquisa, é preciso ler e concordar com o **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**, abaixo:

A participação nesta pesquisa é voluntária e somente na etapa de coleta de dados por meio deste questionário. Também não há despesas nem quaisquer incentivos para responder ao questionário, além da finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Os riscos são baixos e referem-se à indecisão quanto à escolha da melhor resposta.

Também não há necessidade de se identificar e você pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos. Esta pesquisa e sua coleta de dados neste formato, foram autorizadas pela área gestora do assunto.

Muito obrigado por seu apoio!

Em caso de alguma dúvida, por gentileza, entre em contato com:

Pesquisador responsável Igor Chagas Silva – Doutorando

E-mail: ichagasilva@gmail.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7311166341726015>

Endereço: Rua Carijós, 580, torre 1 - Jardim da Penha, Vitória, ES, CEP: 29.060-700
Telefone: (27) 99986-4222

Orientadora Professora Dr^a Marcia Juliana d'Angelo

E-mail: marciadangelo@fucepe.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0074760184826326>

Endereço: Avenida Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, Vitória - ES, CEP: 29.075-

505 Telefone: (27) 4009-4444

Capítulo 5

CONCLUSÃO GERAL

Esta pesquisa busca explorar e preencher lacunas na literatura sobre iniquidades de gênero no ambiente organizacional, especialmente no contexto das organizações generificadas e regimes de desigualdade, conforme teorizado por Joan Acker (1990; 2006). A partir de três abordagens complementares – qualitativa, tecnológica e quantitativa –, são investigados aspectos relacionados à masculinidade normativa, à interseccionalidade de gênero e aos mecanismos que perpetuam ou mitigam desigualdades socialmente injustas nas organizações.

O primeiro estudo analisa, de forma qualitativa, uma organização potencialmente generificada que, embora alegasse neutralidade e meritocracia, apresentava menor ocupação feminina nos cargos decisórios. Para isso, é utilizado o método da Teoria Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967), uma abordagem capaz de melhor aproveitar a estrutura conceitual de Acker (1990).

. Os dados confirmam o caráter generificado da instituição e revelaram que a auto-organização voluntária de funcionárias, por meio de um programa de liderança feminina, pode contribuir para impulsionar a equidade de gênero. Entretanto, esse impacto é influenciado pela congruência ou incongruência dos interesses entre os diferentes níveis hierárquicos decisórios. A partir dessa análise, é proposto um modelo conceitual que destaca a relevância do voluntariado no contexto das organizações generificadas e suas potenciais

limitações. O modelo conceitual do estudo, que emergiu da análise de dados, permitiu estabelecer uma categoria central: “dependendo da incongruência dos interesses entre os níveis hierárquicos decisórios, o voluntariado pode impulsionar a equidade nas organizações que apresentam iniquidade de gênero”.

O segundo estudo utiliza uma Abordagem Acadêmica Simplificada para apresentar os resultados do primeiro estudo. Este artigo tecnológico destaca o contexto geral e local das desigualdades socialmente injustas relacionadas ao gênero, além das características dessas iniquidades no setor financeiro. Por fim, à luz dos resultados do estudo prévio e com foco nas incongruências dos interesses entre os níveis decisórios, são discutidos os desafios para a equidade de gênero no âmbito da alta gestão, dos órgãos reguladores e dos funcionários e funcionárias.

O terceiro estudo complementa essa abordagem ao testar quantitativamente um modelo teórico que relaciona iniquidades interseccionais de gênero, resistência à mudança e engajamento no trabalho. Este estudo ampliou a escala Inequality in Organisations Scale (InE-S) (Tafvelin & Keisu, 2024), adicionando constructos como indisponibilidade para longas jornadas, viagens a trabalho e mobilidade geográfica. Para isso, a análise fatorial confirmatória é combinada com a modelagem de equações estruturais. O modelo testado fornece uma base para compreender as interseções entre gênero, raça, idade e indisponibilidade, destacando as dinâmicas que perpetuam as desigualdades e os desafios para transformá-las.

As principais contribuições teóricas desta pesquisa incluem a expansão da teoria das organizações generificadas, ao considerar níveis hierárquicos e seus interesses incongruentes, além de propor novas dimensões interseccionais para análise de iniquidades. No campo metodológico, a aplicação combinada de métodos qualitativos e quantitativos permite uma análise abrangente, gerando insights robustos e complementares sobre os regimes de desigualdade nas organizações. Além disso, valida e testa um instrumento complementado de medição de iniquidades interseccionais associadas ao gênero. Por fim, adiciona novas observações aos estudos de regimes de desigualdade, resistência à mudança e engajamento no trabalho.

Na prática, a pesquisa oferece ferramentas valiosas, como a escala ampliada e adaptada, que podem ser usadas por organizações para diagnosticar e enfrentar barreiras estruturais e simbólicas que afetam mulheres e outros grupos marginalizados. Além disso, sugere estratégias para promover culturas organizacionais mais inclusivas, incluindo políticas de trabalho flexíveis, treinamento voltado para a conscientização sobre iniquidades e ações que valorizem a diversidade interseccional.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que abrem caminho para investigações futuras. Primeiramente, cabe ressaltar que o viés do pesquisador, por si só, sempre se configura como uma limitação em pesquisas acadêmicas. Neste estudo, em especial, o viés natural de um pesquisador que se identifica como homem cisgênero – na condição de aliado – investigando iniquidades percebidas por mulheres, se apresenta como uma limitação adicional.

Além disso, os dados foram coletados em uma única organização financeira brasileira, o que restringe a generalização dos resultados para outros setores, países ou empresas com diferentes características. Trata-se de uma grande empresa, com escritórios espalhados por toda a extensão de um país continental, com uma estrutura vertical e hierarquizada. Estudos futuros podem ampliar a replicabilidade dos modelos apresentados, explorando organizações de diferentes tamanhos, regimes jurídicos e culturas organizacionais.

Os dois artigos científicos restringem suas amostras. No primeiro, apenas trabalhadoras voluntárias, no segundo, apenas funcionárias do gênero feminino. Ampliar o perfil da amostra pode trazer uma visão mais abrangente das iniquidades organizacionais, especialmente considerando os diferentes níveis hierárquicos e suas dinâmicas de poder. Outra limitação é o foco exclusivo em gênero, sem uma análise aprofundada das interseccionalidades relacionadas à raça, idade, classe, deficiência ou orientação sexual. Estudos que integrem essas dimensões podem fornecer insights mais completos sobre regimes de desigualdade.

No campo metodológico, embora combinem abordagens qualitativa e quantitativa, os dois artigos científicos utilizam apenas um método de análise, em cada um deles. No primeiro, a teoria fundamentada através de entrevistas semiestruturadas e no segundo, recorte transversal através da modelagem de equações estruturais. Novos estudos com combinações adicionais de métodos, pode ajudar a ampliar a observação de nuances adicionais. A técnica de triangulação de dados e a aplicação da técnica flip-flop na abordagem qualitativa,

também são apontadas como oportunidades metodológicas não exploradas que poderiam expandir a análise.

Por fim, esta pesquisa reforça a importância de enfrentar as iniquidades de gênero como um desafio estrutural e interseccional, alinhado às metas da Agenda 2030 da ONU. Ao propor avanços teóricos, metodológicos e práticos, espera-se que os insights aqui apresentados inspirem novas pesquisas e ações concretas, na direção de organizações mais justas, inclusivas e equitativas.