

HOMENS E MULHERES: DESVANTAGENS EM DECISÕES DE EMPREGO A CARGOS ADMINISTRATIVOS ¹

Lindemberg Costa Júnior
Instituto Federal do Maranhão - IFMA
lindemberg.junior@ifma.edu.br

Leonilde da Conceição Silva
FUCAPE/MA
leonilde.mally@gmail.com

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar se mulheres têm desvantagens em um processo seletivo a cargo administrativo concorrendo com homens. Empregou-se modelo teórico analisando os seguintes construtos: Cumprimento dos requisitos do cargo; Probabilidade de Recebimento de Promoção; Probabilidade de contratação; Competência Percebida e Cordialidade Percebida. Nesse contexto, utilizou-se metodologia quantitativa com caráter experimental. Os resultados revelam que as mulheres sofrem desvantagem em um processo seletivo a cargo administrativo concorrendo com homens. Em média, um suposto candidato do sexo masculino foi melhor avaliado em todos os construtos comparando com uma mulher. Ressalta-se ainda que a menor média do homem é maior do que qualquer uma das médias referente à mulher. Na regressão linear os dados apontam que em comparação ao homem, os avaliadores tendem a ser mais criteriosos avaliando uma mulher, revelando possível discriminação por conta do gênero.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Recursos humanos; Processo de seleção; Preconceito; Gênero.

¹Recepção: 24/06/2019.

Aprovação: 19/08/2019.

Publicação: 01/06/2020.

MEN AND WOMEN: DISADVANTAGES IN DECISIONS OF EMPLOYMENT FOR ADMINISTRATIVE OFFICES

ABSTRACT

This study aimed to identify if women have disadvantages in a selective administrative process competing with a men. A theoretical model was analyzed analyzing the following constructs: Compliance with the requirements of the position; Probability of Receiving Promotion; Probability of hiring; Perceived Perceived Competence and Perceived Cordiality. In this context, we used a quantitative methodology with an experimental character. The results show that women are disadvantaged in a selective administrative process competing with a men. On average, male candidate was best assessed on all constructs comparing with a woman. It is also worth noting that the lowest score of the male is higher than any of the score relative to the female. In linear regression the data indicate that in comparison to the man, the evaluators tend to be more judicious evaluating a woman, revealing possible discrimination on account of the gender.

KEYWORDS: People Management; Human Resources; Selection process; Preconception; Genre.

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade com qualquer tipo de discriminação, os indivíduos podem sentir-se prejudicados por fazerem parte de grupos que fogem do padrão pré-determinado (SOARES, 2000). Nesse sentido, ano após ano as mulheres quebram diversos paradigmas, e estão assumindo papéis administrativos que antes eram exclusivamente ocupados pelos homens (CAVAZOTTE; DE OLIVEIRA; DE MIRANDA, 2010). Apesar disso, ressalta-se que as mulheres em média ganham menos que os homens em termos de ascensão profissional e remuneração (ANDRADE *et. al.*, 2002; OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000).

Com o mundo cada vez mais globalizado, as organizações passam por mudanças rápidas e constantes, consequentemente há um debate sobre diversidade em todos os aspectos (PAROLIN; DE ALBUQUERQUE, 2009). Em relação ao gênero, a entrada das mulheres no mercado de trabalho aumenta a probabilidade de conflitos internos, mas também enriquece o capital humano das empresas (ANDRADE *et. al.*, 2002).

Nessa perspectiva, a literatura científica busca analisar a diversidade de gênero, bem como seus efeitos dentro das organizações. Aplicando uma metodologia qualitativa, Andrade *et. al.* (2002) propõem compreender como os conflitos entre gêneros são administrados pelas organizações. Cavazotte *et. al.* (2010) realizaram estudo quantitativo com o objetivo de identificar se a percepção das mulheres em relação às desigualdades de gênero interfere na sua satisfação com o trabalho. Póvoa *et. al.* (2017) realizaram um experimento econômico com a intenção de analisar a diferença de gênero no processo decisório.

Na pesquisa de Bruschini e Puppini (2004), as autoras apresentam resultados de entrevistas de emprego realizadas com 10 executivas que foram contratadas por suas respectivas empresas. Os dados revelam a existência de uma cultura machista que está impregnada na sociedade há muito tempo, assim, dificultando o acesso das mulheres a cargos administrativos. Os autores também identificaram que as mulheres em cargos gerenciais estão geralmente em setores tradicionalmente femininos, como saúde e cultura. Porém, nesses casos as mulheres são piores remuneradas comparando com homens ocupando o mesmo cargo.

Com a intenção de avançar os estudos sobre o processo de recrutamento e seleção, bem como sobre as possíveis dificuldades que as mulheres enfrentam para ingressar no mercado de trabalho, o presente estudo propõe responder o seguinte problema de pesquisa: **Em um processo seletivo a cargo administrativo, as mulheres sofrem desvantagens concorrendo com homens?** Para responder esta pergunta, o objetivo deste estudo é identificar se mulheres têm desvantagens em um processo seletivo a cargo administrativo ao concorrer com homens.

O estudo desta temática é pertinente por duas visões: Em primeiro, na visão empresarial, onde os gestores devem desenvolver um ambiente de seleção que proporcione a escolha do candidato baseando-se em suas habilidades profissionais (COSTA JÚNIOR; SILVA, 2017; SOUZA *et. al.*, 2015). Em segundo, na visão social, para que os estereótipos sejam quebrados, independente da cor, religião ou gênero, o respeito à diferença seja algo constante na visão dos gestores que tomam decisões diárias (ARAÚJO, 2005; PENA; CUNHA, 2017).

Nesse contexto, para alcançar o objetivo desta pesquisa, levantou-se literatura científica com temas relacionados à diferença de gênero no âmbito profissional, e discriminação no processo de recrutamento e seleção. Em seguida, realizou-se pesquisa quantitativa com caráter experimental, obtendo-se um total de 451 respondentes. Logo após realizou-se a caracterização

da amostra para detalhar o perfil sociodemográfico da amostra. Analisou-se na estatística descritiva a média, o desvio padrão, mínimo, quartil 1, mediana, quartil 3, e o máximo. Realizou-se também a diferença das médias entre as amostras, utilizando o teste t-Student com intervalo de confiança de 95%. E por fim, regressão linear múltipla, para identificar o grau de associação das variáveis X com a variável Y.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo realizou-se a revisão da literatura em relação à diferença de gênero do âmbito profissional, e as vantagens e desvantagens no processo de recrutamento e seleção. Evidenciou-se que em contratações, algumas variáveis sociodemográficas como gênero, raça e nacionalidade influenciam na decisão dos avaliadores.

2.1. ESTUDOS ANTERIORES SOBRE DIFERENÇA DE GÊNERO NO ÂMBITO PROFISSIONAL

A palavra diversidade é um termo que abrange diversas características de ordem social, cita-se como exemplo as questões, religiosas, orientação sexual, raça, política e de gênero (MACCALI; KUABARA; TAKAHASHI; ROGLIO; BOEHS, 2015). E apesar de ser um tema atual, desde a II Revolução Industrial a diversidade é assunto recorrente no ambiente organizacional, pois com o avanço das tecnologias houve a necessidade de adequar o perfil dos profissionais (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000).

Nesse contexto, encontraram-se diversos estudos que analisam as dificuldades da mulher no mercado de trabalho. Souza, Corvino e Lopes (2013) fizeram levantamento literário sobre pesquisas referentes à mulher na área de administração entre 2000 e 2010. Encontrou-se que relação de gênero e poder foi um dos assuntos mais abordados pelas seis principais revistas de administração da época.

A literatura revela também que o tema diversidade é assunto de destaque na década de 90 pelos autores brasileiros (DAVEL; ALCADIPANI, 2003). Os autores sugerem que em relação ao gênero, mesmo com as mudanças de pensamento sobre a inserção da mulher em cargos de alto escalão, as mudanças são escassas no que se refere à promoção.

Cavazotte, De Oliveira e De Miranda (2010) realizaram pesquisa com mulheres que desenvolvem atividades profissionais em diversos segmentos. Identificou-se que o sentimento de desigualdade e discriminação com as mulheres tem relação negativa com seu desempenho profissional. Os autores sugerem que a desigualdade percebida pelas mulheres no local de trabalho, estão associados com a intenção de deixar a empresa. Nesse contexto, os resultados reforçam uma sociedade machista, em que as mulheres buscam alcançar os mesmos direitos profissionais que os homens (ARAÚJO, 2005).

Nesse sentido, mesmo com a massificação das informações em relação à democracia e igualdade, os homens ainda levam vantagens significativas em relação à mulher (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Cita-se como exemplo a pesquisa de Oliveira, Oliveira e Dal Fior (2000), onde os pesquisadores identificaram que existem diferenças significativas entre os gêneros no que se refere à promoção na carreira e preconceitos de clientes em instituições bancárias. Não obstante, além das questões de gênero, sugere-se que em comparação com as mulheres brancas, as

mulheres negras sofrem ainda mais desvantagens no mercado de trabalho, principalmente em relação ao salário (SOARES, 2000).

Desta forma, nesse cenário de preconceito de gênero e raça, aliado com a globalização, avanço das tecnologias e o aumento da competitividade no mercado de trabalho, a literatura aponta que mesmo com qualificações idênticas ao dos homens, as mulheres sofrem com desigualdades no mercado de trabalho (ANDRADE *et. al.*, 2002; VILELA; LOURENÇO, 2017; PIZA; BENTO, 2000).

Em uma perspectiva adicional, Pereira e Oliveira (2017) buscaram compreender as dificuldades que uma mulher estrangeira tem no Brasil. As autoras realizaram um estudo qualitativo tendo como amostra mulheres haitianas que vieram se refugiar no país após o terremoto de 2010. Neste contexto, os autores indicam que por questões culturais, as mulheres haitianas sofrem dificuldades de acesso ao mercado no Brasil. Por exemplo, evidenciou-se que as mulheres precisam ter a permissão dos homens para participar dos processos de recrutamento e seleção.

Portanto, percebe-se que independente do cargo ou empresa, evidencia-se que as mulheres comparando com os homens, de fato passam por grandes dificuldades no âmbito profissional. No sub capítulo a seguir, será realizado levantamento da literatura em relação às vantagens e desvantagens que os candidatos possuem em um processo de seleção.

2.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS NO PROCESSO DE SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção de pessoas tem como finalidade atrair pessoas qualificadas para a organização, admitindo novos funcionários e preenchendo as vagas disponíveis (CASTRO; PEZARICO; BERNARTT, 2019). Indo de encontro a este conceito, Kulkarni (2015) buscou identificar até que ponto os gestores estavam dispostos a contratar candidatos com qualificação incompatível ao cargo. Os resultados indicam que os gestores procuram contratar candidatos que excedam os requisitos para o cargo, sendo a experiência na área um fator primordial para a contratação do profissional.

Nesse sentido, as empresas de alta *performance* buscam deixar claro no decorrer do processo de recrutamento à importância da qualidade de vida e relacionamento interpessoal dentro da organização (DE SOUZA et al, 2015). A mesma filosofia está relacionada à contratação de funcionários temporários, onde percepção dos gestores em relação à possibilidade desses candidatos cumprirem os objetivos organizacionais, melhora a percepção dos avaliadores (VEITCH; COOPER-THOMAS, 2009). Os resultados desses estudos também vão ao encontro da pesquisa de Giunchi, Chambel e Ghislieri (2015).

Não obstante, na revisão literária evidencia-se que por conta de preconceito existente nos processos de recrutamento e seleção, as desvantagens entre nacionalidade, gênero e raça são variáveis que impedem o gestor de escolher com racionalidade o melhor candidato (ANDRADE *et. al.*, 2002; ARAÚJO, 2005; ARAÚJO, 2016; COSTA JUNIOR; SILVA, 2017; SOARES, 2000; HOSODA *et. al.*, 2012). O preconceito geralmente acontece antes de qualquer contato com o indivíduo discriminado (SOARES, 2000). Principalmente com os homossexuais, onde as pessoas os discriminam com a primeira impressão, independente de suas qualificações acadêmicas e profissionais (LICK; JOHNSON, 2013).

Nesse contexto, Hosoda *et. al.* (2012) examinam os efeitos do sotaque em decisão de

contratação de uma empresa norte americana fictícia. Disponibilizando um áudio para os entrevistados com a apresentação dos candidatos, os autores utilizam dois candidatos para o processo seletivo. Um com sotaque espanhol (mexicano) na língua inglesa, e o outro candidato com inglês americano sem sotaque. A pesquisa revela que o candidato com sotaque foi considerado menos adequado para o trabalho, evidenciando um possível preconceito com os imigrantes latinos americanos.

Araújo *et. al.* (2016) utilizam a mesma linha de pesquisa, analisando os efeitos no Brasil de um candidato com sotaque norte americano no idioma português, concorrendo com um candidato brasileiro sem sotaque estrangeiro. Analisando características pessoais e desempenho dos candidatos, os pesquisadores revelaram que o candidato com sotaque estadunidense foi melhor avaliado que o candidato brasileiro.

Costa Júnior e Silva (2017), adaptando a essência desses dois últimos estudos relatados, analisaram se um candidato negro leva desvantagem concorrendo a um cargo administrativo com um candidato branco. Os autores utilizaram metodologia quantitativa com caráter experimental, aplicando questionário baseado nas obras de Hosoda *et. al.* (2012) e Araújo *et. al.* (2016). Identificou-se que o candidato branco em média foi melhor avaliado em todos os construtos comparando com o candidato negro. Nesse contexto, apresentam-se no Quadro 1 as variáveis estudadas.

Quadro 1: Variáveis das características pessoas e desempenho profissional

Construtos	
Competência percebida	Características pessoais do(a) candidato(a)
Cordialidade	
Adequação ao cargo	Desempenho do(a) candidato(a)
Probabilidade de promoção	
Probabilidade de contratação	

Fonte: Araújo, Corrêa; Wolters (2016).

Nesse sentido, sugere-se como hipótese principal que as mulheres levam desvantagens concorrendo com homens em um processo seletivo a cargo administrativo. Relacionando com os construtos de Araújo, Corrêa e Wolters (2016), adaptados de Hosoda *et al.* (2012), apontam-se as seguintes sub-hipóteses.

- H1: Há uma relação negativa entre probabilidade de contratação da candidata mulher com o critério escolha do avaliador;

- H2: Há uma relação negativa entre competência percebida da candidata mulher com o critério escolha do avaliador.

3 METODOLOGIA

Para identificar se mulheres têm desvantagens em um processo seletivo a cargo administrativo ao concorrer com homens, optou-se por metodologia quantitativa com caráter experimental. Escolheu-se o *desing* de experimento por se tratar de uma melhor metodologia com a intenção de retratar as hipóteses em grupos distintos (ARAÚJO, CORRÊA E WOLTERS, 2016; COSTA JUNIOR; SILVA, 2017).

Indo ao encontro do que foi testado na literatura, como amostra utilizou-se discentes do curso Bacharel em Administração (ARAÚJO, CORRÊA; WOLTERS, 2016; HOSODA; NGUYEN; STONE-ROMERO, 2012; COSTA JUNIOR; SILVA, 2017). Adicionalmente, por conta das teorias e conceitos administrativos adquiridas em sala de aula, os participantes concluíram a disciplina Gestão de Pessoas. Nesse contexto, dividiu-se a amostra em dois grupos aleatórios, onde iniciou-se a pesquisa em 05 (cinco etapas) de acordo com a sequência abaixo:

Quadro 2: Início de cada sessão experimental

Fonte: Costa Júnior e Silva (2017)

Ambientação	Solicitou-se aos avaliadores que se imaginem como selecionador de um candidato a uma vaga de trabalho, sendo a vaga de um (a) Administrador (a);
Reconhecimento do Cargo	Solicitou-se aos avaliadores que leiam uma descrição do perfil desejado para a vaga de Administrador, para que os mesmos entendam o perfil que o (a) candidato (a) deve ter para ser investido no cargo;
Apresentação	Solicitou-se aos avaliadores que leiam um texto onde o (a) candidato (a) se apresenta ressaltando seus principais pontos fortes e pontos fracos;
Análise Curricular	Solicitou-se aos avaliadores que analisem o <i>curriculum vitae</i> do (a) candidato (a);
Avaliação Teórica	Solicitou-se aos avaliadores que avaliem o (a) candidato (a) em questão segundo os seguintes critérios: cumprimento dos requisitos do cargo, probabilidade de contratação, probabilidade de recebimento de promoção, competência e cordialidade.

Ressalta-se que para realizar a pesquisa, existem algumas diferenças técnicas entre os dois grupos da amostra. No primeiro grupo foi entregue aos avaliadores o *curriculum vitae* de um candidato do sexo masculino, com o nome de Francisco Silva Costa. Ao segundo grupo foi entregue o *curriculum vitae* de uma candidata do sexo feminino, com o nome de Francisca Silva Costa. As demais informações pessoais, acadêmicas e profissionais são exatamente iguais em ambos os grupos. Buscando aguçar mais ainda a percepção dos avaliadores, inseriram-se fotos nos dois currículos. As fotos anexadas digitalmente nos documentos são de irmãos gêmeos, com traços muito parecidos, e no momento do registro da foto os irmãos estão com a mesma expressão facial. Destaca-se ainda que a coleta de dados aconteceu durante o mês de setembro de 2017.

Como ferramenta para coletar os dados foi utilizado o questionário adaptado de Hosoda *et al.* (2012) com Escala de Likert composta de 7 posições. O mesmo foi estruturado em 21 perguntas, dividida em 5 construtos: Cumprimento dos requisitos do cargo; Probabilidade de Recebimento de Promoção; Probabilidade de contratação; Competência Percebida; Cordialidade Percebida. Frisa-se que como variável Y foi inserida no questionário pergunta buscando identificar o quanto o avaliador é criterioso na escolha de um candidato (COSTA JUNIOR; SILVA, 2017). Apresenta-se o questionário conforme quadro abaixo:

Quadro 3: Questionário utilizado para coletar os dados

Construtos	Afirmações
Cumprimento dos requisitos do cargo	1. Eu acho que ele é adequado para o cargo. Discordo fortemente 1 2 3 4 5 6 7 concordo fortemente 2. Eu acho que ele possui o conhecimento e as habilidades necessárias para desempenhar o cargo. Discordo fortemente 1 2 3 4 5 6 7 concordo fortemente 3. Eu acredito que ele é qualificado para o cargo. Discordo fortemente 1 2 3 4 5 6 7 concordo fortemente
Probabilidade de Recebimento de Promoção	4. O potencial de que ele seja promovido nos próximos cinco anos é: Muito baixo 1 2 3 4 5 6 7 Muito alto 5. A probabilidade de ele se mover para uma posição de nível gerencial é: Muito baixo 1 2 3 4 5 6 7 Muito alta
Probabilidade de contratação	6. Eu o contrataria para o cargo Pouca probabilidade 1 2 3 4 5 6 7 Grande probabilidade
Competência Percebida	7. Não Educado 1 2 3 4 5 6 7 Educado 8. “Sem classe” 1 2 3 4 5 6 7 “De classe” 9. Não Inteligente 1 2 3 4 5 6 7 Inteligente 10. Operacional 1 2 3 4 5 6 7 Administrativo 11. Em desvantagem 1 2 3 4 5 6 7 Em vantagem 12. Não confiante 1 2 3 4 5 6 7 Confiante 13. Incompetente 1 2 3 4 5 6 7 Competente
Cordialidade Percebida	14. Não amável 1 2 3 4 5 6 7 Amável 15. Frio 1 2 3 4 5 6 7 Cordial 16. Não amigável 1 2 3 4 5 6 7 Amigável 17. Antipático 1 2 3 4 5 6 7 Simpático 18. Desagradável 1 2 3 4 5 6 7 Agradável 19. Desatencioso 1 2 3 4 5 6 7 Atencioso 20. Desonesto 1 2 3 4 5 6 7 Honesto
Critério de Seleção	21. Na posição de um gestor de recursos humanos, me considero criterioso na escolha de um candidato: Pouco criterioso 1 2 3 4 5 6 7 Muito criterioso

Adaptação: Araújo, Corrêa; Wolters (2016); Hosoda; Nguyen; Stone-Romero (2012).

Para detalhar características sociodemográficas dos avaliadores, foram inseridas perguntas visando identificar: gênero, faixa etária, raça/etnia e se já trabalhou em processos seletivos (COSTA JUNIOR; SILVA, 2017). Obteve-se um total de 226 respostas referente ao primeiro grupo (candidato do sexo masculino) e 225 respostas referente à candidata do sexo feminino.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Com a intenção de responder o problema de pesquisa, bem como confirmar ou rejeitar as hipóteses, realizou-se a caracterização da amostra, análises sobre a estatística descritiva e regressão linear múltipla. Utilizou-se modelo de regressão abaixo:

$$\text{Modelo 1: Critério de seleção} = \beta_0 + \sum_{i=1}^5 \beta_i X_i + \text{Controles} + E_1$$

em que:

X1 = Cumprimento dos requisitos do cargo;

X2 = Probabilidade de Recebimento de Promoção;

X3 = Probabilidade de contratação;

X4 = Competência Percebida;

X5 = Cordialidade Percebida;

Dgênero = 1 se mulher; 0 se homem;

Controles: gênero, faixa etária, raça/etnia e se já trabalhou em processos seletivos;

E1= Termo de erro.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com o objetivo de identificar se mulheres têm desvantagens em um processo seletivo a cargo administrativo ao concorrer com homens, obteve-se um total de 451 questionários. Desse total, 226 questionários referem-se às avaliações do candidato masculino e 225 questionários relacionam-se as avaliações a candidata do gênero feminino. Nesse sentido, apresenta-se caracterização da amostra conforme Tabela 1.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

GÊNERO	CANDIDATO HOMEM		CANDIDATA MULHER	
	Nº	%	Nº	%
Feminino	122	53,98	115	51,11
Masculino	104	46,01	110	48,88
Total	226	100,00	225	100,00
IDADE				
18-24 anos	115	50,88	138	61,33
25-30 anos	55	24,33	69	30,66
31-35 anos	33	14,60	5	2,22
36-40 anos	10	4,42	1	0,44
>41 anos	13	5,75	12	5,33
Total	226	100,00	225	100,00
RAÇA/ETNIA				
Branco	54	23,89	45	20
Pardo	134	59,29	132	58,66
Negro	37	16,37	48	21,33
Asiático	0	0	0	0
Indígena	0	0	0	0
Outros	1	0,44	0	0
Total	226	100,00	225	100,00
EXPERIENCIA EM SELEÇÃO DE PESSOAS				
Sim	75	33,18	100	44,44
Não	151	66,81	125	55,56

Total	226	100,00	213	100,00
--------------	------------	---------------	------------	---------------

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a tabela 1, percebe-se que ambas as amostras são homogêneas. Em relação aos avaliadores do candidato homem percebe-se que a maioria é do sexo feminino (53,98%), com idade entre 18 e 24 anos (50,88%), auto declarados com a cor parda (59,29%) e sem experiência em processos de recrutamento e seleção (66,81%).

Como citado anteriormente, ambas as amostras possuem características parecidas, portanto, os avaliadores da candidata mulher em sua maioria são do sexo feminino (51,11%), com idade entre 18 e 24 anos (61,33%), auto declarados com a cor parda (58,66%) e sem experiência em processos de recrutamento e seleção (55,56%).

Observa-se que a amostra é composta por jovens, de cor parda e sem experiência profissional na área de gestão de pessoas. Nesse sentido, os dados retratam o perfil dos estudantes universitários. Visando obter uma amostra apta a responder o questionário, reforça-se que para estes estudantes já foi lecionada a disciplina de gestão de pessoas (ou similar). Estudos anteriores também utilizaram este mesmo exemplo como amostra (ARAÚJO, CORRÊA; WOLTERS, 2016; COSTA JUNIOR; SILVA, 2017).

4.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Com a intenção de analisar a média, desvio padrão, mínimo, quartil 1, mediana, quartil 3, e máximo. Apresentam-se na tabela 2 os dados coletados, relacionando-os com os construtos desenvolvidos nos estudos (ARAÚJO, CORRÊA; WOLTERS, 2016; HOSODA; NGUYEN; STONE-ROMERO, 2012). Ressalta-se que a tabela 2 está dividida no painel A (avaliadores do candidato homem) e painel B (avaliadores da candidata mulher).

TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA GERAL

Painel A – Candidato Homem

Variáveis	Média	DP	Min	Quartil 1	Mdn	Quartil 3	Máx.
Critério de Seleção (y)	6,09	0,73	4	6	6	7	7
Cump. dos Requisitos do Cargo	5,69	1,24	1	5,08	6	6,58	7
Prob. de Receb. De Promoção	5,74	1,28	1	5,5	6	6,5	7
Prob. de Contratação	5,85	1,26	1	6	6	7	7
Competência Percebida	5,90	0,98	1	5,42	6,14	6,57	7
Cordialidade Percebida	5,51	1,03	1	5	5,71	6,28	7
Gênero	0,84	0,49	0	0	1	1	1
Idade	1,89	1,15	1	1	1	2	5
Raça/Cor	1,94	0,68	1	2	2	2	6
Experiência em Seleção	0,90	0,47	0	0	1	1	1

Painel B – Candidata Mulher

Variáveis	Média	DP	Min	Quartil 1	Mdn	Quartil 3	Máx.
Critério de Seleção (y)	6,01	1,06	3	6	6	7	7
Cump. dos Requisitos do Cargo	4,74	1,26	1,33	4	5	5,66	7

Prob. de Receb. de Promoção	4,36	1,35	1	3,5	4,5	5,5	7
Prob. de Contratação	4,34	1,88	1	2	5	6	7
Competência Percebida	4,83	1,12	1,71	4	5	5,57	6,71
Cordialidade Percebida	4,57	1,04	1,85	4	4,71	5,28	6,57
Gênero	0,68	0,50	0	0	1	1	1
Idade	1,57	0,97	1	1	1	2	5
Raça/Cor	2,01	0,64	1	2	2	2	3
Experiência em Seleção	0,55	0,49	0	0	1	1	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando a tabela 2, identifica-se que o candidato homem em média foi melhor avaliado comparando com os dados da candidata mulher. Revela-se, portanto, que em um processo de recrutamento e seleção concorrendo a um cargo administrativo, em média as mulheres levam desvantagem concorrendo com candidatos do sexo masculino. O resultado vai ao encontro da pesquisa de Bruschini e Puppim (2004). Nesse contexto, os dados respondem o problema de pesquisa, confirmando também a hipótese principal do presente estudo.

Observa-se que as maiores médias encontradas em relação ao candidato homem (painel A) foram Competência Percebida (M=5,90) e Probabilidade de Contratação (M=5,85). Sobre a candidata mulher (painel B) encontrou-se como maiores médias a Competência Percebida (M=4,83) e Cumprimento dos Requisitos do Cargo (M=4,74). Nesse sentido, características como confiança, educação e inteligência, em média são considerados pelos avaliadores na hora de escolher o seu candidato, independente do gênero.

Em relação ao quanto o avaliador é criterioso ao decidir por um candidato (Y= Na posição de um gestor de recursos humanos me considero criterioso na escolha de um candidato), em ambas as amostras as médias revelam ser altas (Painel A: M=6,09; Painel B: M=6,01). Portanto, em média, os respondentes consideram-se aptos para avaliar um candidato que concorre a um processo de seleção.

Observa-se também que a menor média do painel A, é maior do que qualquer média do painel B.. O resultado é semelhante ao estudo realizado por Costa Junior e Silva (2017), com a intenção de identificar se um candidato negro leva desvantagem a um cargo administrativo concorrendo com um candidato branco, revelou-se que todas as maiores médias foram atribuídas ao candidato branco. Portanto, sugere-se que os processos de recrutamento e seleção não estão sendo decididos pelas competências dos candidatos, pois existe hipoteticamente rejeição as minorias baseadas em pressupostos históricos (COSTA JUNIOR; SILVA, 2017; LICK; JOHNSON, 2013; MOREIRA; VIANA; LACERDA JÚNIOR, 2015; PIZA; BENTO, 2000).

Com a intenção de comparar com mais detalhes a diferença das médias entre as amostras, analisa-se na Tabela 3 os construtos (ARAÚJO, CORRÊA; WOLTERS, 2016; HOSODA; NGUYEN; STONE-ROMERO, 2012). Nesse sentido, buscando identificar se as amostras comportam-se de maneira igual ou diferente, utilizou-se concomitantemente o teste t-Student com intervalo de confiança de 95%.

TABELA 3: DIFERENÇA DE MÉDIAS DA AMOSTRA REFERENTE A AVALIAÇÕES DO CANDIDATO HOMEM E DA CANDIDATA MULHER

Variáveis	CAND. HOMEM		CAND. MULHER		Diferença de médias	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	C. Homem-C. Mulher	Valor-P

Critério de Seleção (y)	6,09	0,73	6,01	1,06	0,08	0,38
Cump. dos Req. do Cargo	5,69	1,24	4,74	1,26	0,95	0,00***
Prob. de Rec. de Promoção	5,74	1,28	4,36	1,35	1,38	0,00***
Prob. de Contratação	5,85	1,26	4,34	1,88	1,51	0,00***
Competência Percebida	5,90	0,98	4,83	1,12	1,07	0,00***
Cordialidade Percebida	5,51	1,03	4,57	1,04	0,94	0,00***
Gênero	0,84	0,49	0,68	0,50	0,16	0,54
Idade	1,89	1,15	1,57	0,97	0,32	0,00***
Raça/Cor	1,94	0,68	2,01	0,64	-0,07	0,00***
Experiência em Seleção	0,90	0,47	0,55	0,49	0,35	0,01***

Fonte: Dados da pesquisa. ** e *** representam coeficientes significativos a 5% e 1%, respectivamente.

Observa-se com intervalo de confiança de 99% que existem diferenças significativas em todos os 05 construtos. Sugere-se que os candidatos foram avaliados de maneira diferente pelos avaliadores, portanto, reforça-se a aceitação da hipótese principal de que as mulheres levam desvantagens concorrendo com homens em um processo seletivo a cargo administrativo.

Os dados também revelam que as maiores diferenças de média relacionam-se aos atributos “Probabilidade de Contratação” e “Probabilidade de Recebimento de Promoção”. Evidencia-se, que em média, o candidato homem tem maiores chances de ser contratado para um cargo administrativo, e que a propensão de ser promovido são maiores do que uma mulher que possui as mesmas experiências acadêmicas e profissionais (OLIVEIRA; OLIVEIRA; DALFIOR, 2000; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Adicionalmente a estas dificuldades apresentadas, somam-se as diferenças salariais empregadas aos funcionários que ocupam o mesmo cargo, onde a mulher geralmente ganha uma remuneração inferior ao do homem mesmo realizando as mesmas funções (ANDRADE *et. al.*, 2002; CAVAZOTTE; DE OLIVEIRA; DE MIRANDA, 2010).

4.3. ANÁLISE MULTIVARIADA

Com o objetivo de identificar o grau de associação da variável dependente (Y= Na posição de um gestor de recursos humanos, me considero criterioso na escolha de um candidato) com os construtos (ARAÚJO, CORRÊA; WOLTERS, 2016; HOSODA; NGUYEN; STONE-ROMERO, 2012), analisa-se os resultados conforme Tabela 4. Os resultados proporcionam revelar quais construtos foram considerados pelos avaliadores como critério de decisão na escolha do candidato.

TABELA 4: RESULTADOS DA REGRESSÃO

Construtos	CANDIDATO HOMEM		CANDIDATA MULHER	
	Coefficiente	P> t	Coefficiente	P> t
Cump. dos Req. do Cargo	0,00	0,96	0,17	0,05* *
Prob. de Rec. de Promoção	-0,03	0,64	0,22	0,01***
Prob. de Contratação	-0,01	0,84	-0,20	0,00** *
Competência Percebida	0,02	0,78	-0,34	0,00** *
Cordialidade Percebida	0,26	0,00***	0,27	0,01** *
Número de observações	226		225	

Fonte: Elaboração própria. ** e *** representam coeficientes significativos a 5% e 1%, respectivamente.

Observa-se na tabela 4 que apenas o atributo Cordialidade Percebida (0,26) está associado positivamente ao critério de escolha de um candidato homem. Portanto, adjetivos pessoais (atenção, honestidade, simpatia, cordialidade, etc.) do homem foram levados em consideração pelos avaliadores na hora da escolha.

Em relação à mulher todos os construtos foram associados a variável Y. Com 99% de confiança, de forma negativa, revelam-se os construtos “Probabilidade de Recebimento de Promoção” (-0,03) e “Probabilidade de Contratação” (-0,01). De acordo com o resultado sugere-se que essas variáveis não foram tão relevantes para os avaliadores na hora de analisar o *curriculum vitae* da candidata mulher. Nesse contexto, confirma-se H1 e H2.

Não obstante, o atributo “Cumprimento dos Requisitos do Cargo” (0,17), com 95% de confiança está associado positivamente com a escolha do avaliador. Os gestores de pessoas envolvidos no processo de recrutamento e seleção buscam selecionar os candidatos que possuem as qualificações compatíveis com o cargo pretendido (KULKARNI, 2015).

Ainda em relação à candidata mulher, os atributos “Probabilidade de Recebimento de Promoção” (0,22) e “Cordialidade Percebida” (0,27) com 99% de confiança estão associados positivamente com o critério de escolha do avaliador. Nesse contexto, percebe-se que o *curriculum* da candidata mulher foi analisado com mais critério pelos avaliadores em comparação com o candidato homem. Sugere-se a existência de preconceito com as mulheres no âmbito do processo de recrutamento e seleção dos novos funcionários (ANDRADE *et. al.*, 2002; BRUSCHINI E PUPPIN, 2004; SOARES, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar se mulheres têm desvantagens em um processo seletivo a cargo administrativo concorrendo com homens. Nesse sentido, utilizou-se questionário capaz de analisar características pessoais e de desempenho profissional do candidato.

De acordo com a caracterização da amostra, os dados revelam homogeneidade em ambos os grupos (avaliadores do candidato homem e da mulher). Tal fator demonstra que os resultados não foram influenciados por alguma característica sociodemográfica dos avaliadores, e que por ventura pudesse torná-los enviesados.

Na análise dos dados, revela-se que em média a candidata mulher obteve avaliações inferiores em comparação com o candidato homem em todos os construtos. Nesse sentido, observa-se ainda que a menor média do candidato homem, ainda assim é maior do que qualquer média da candidata mulher. Sugere-se que os processos de recrutamento e seleção não estão indo ao encontro do que propõem a gestão de pessoas, que é selecionar o melhor candidato disponível no mercado de acordo com as características que o cargo exige.

Outro fator que corrobora a hipótese principal, é que na comparação das médias pode-se afirmar com 99% de confiança que as amostras pensam de maneira diferente. Os dados respondem o problema de pesquisa, apontando que em um processo seletivo a cargo administrativo as mulheres sofrem desvantagens concorrendo com candidatos homens.

No que diz respeito a variável Y (Y= Na posição de um gestor de recursos humanos, me considero criterioso na escolha de um candidato), os avaliadores em média julgam-se criteriosos na escolha de um candidato. Buscando relacionar o grau de associação da variável y com os construtos, encontrou-se na avaliação do candidato homem que apenas 01 construto (Cordialidade Percebida) está associado positivamente ao critério de escolha dos avaliadores.

Em relação à mulher, todos os construtos foram associados à decisão dos avaliadores. Probabilidade de Recebimento de Promoção e Probabilidade de Contratação estão inversamente relacionados; enquanto Cumprimento dos Requisitos do Cargo, Probabilidade de Recebimento de Promoção e Cordialidade Percebida de forma positiva. Nesse contexto, sugere-se diferenciação na avaliação dos candidatos, os dados apontam que em comparação ao candidato homem, os avaliadores tendem a ser mais criteriosos avaliando a candidata mulher. Portanto, evidencia-se possível discriminação por conta do gênero.

Como contribuição teórica, a presente pesquisa adiciona informações referentes à discriminação nos processos de recrutamento e seleção a cargos administrativos. Os resultados vão ao encontro da literatura, apontando preconceito em relação às mulheres. Como contribuição prática, o estudo propicia aos gestores envolvidos nos processos seletivos uma análise crítica sobre discriminação em relação às mulheres no mercado de trabalho, levando-os a refletir se de fato o processo de seleção está sendo realizado de maneira profissional.

Admitem-se pelo menos duas limitações: Em primeiro lugar, cita-se que a maior parte da amostra não tem experiência em processos de seleção de pessoas, portanto, para uma melhor contextualização do cenário profissional, seria interessante direcionar o questionário aos profissionais que trabalham na área. Em segundo lugar, cita-se que pelo fato da amostra ser composta de estudantes universitários, boa parte dos avaliadores são de jovens entre 18 e 24 anos. Nesse sentido, a limitação relaciona-se a falta de maturidade profissional por conta da idade dos entrevistados.

Para futuras pesquisas sugere-se direcionar o questionário para os profissionais que atuam diretamente na contratação de novos funcionários. Outra sugestão para futuras pesquisas é realizar estudos comparativos com outras nações. Por exemplo, utilizar o mesmo experimento e construtos comparando homem e mulher, ou comparando diferentes etnias na visão de avaliadores brasileiros e norte-americanos. O objetivo é identificar desvantagens em um processo seletivo a cargo administrativo na visão desses cidadãos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Áurea Lúcia Silva; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; DE BRITO, Mozar José; DE PAULA NETO, Alcielis; VILAS BOAS, Luiz Henrique de Barros. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, 2002.

ARAÚJO, Bruno Felix Von Borell de; CORREA, Fabricia; WOLTERS, Mark. O Sotaque Estadunidense Representa uma Vantagem em Decisões de Emprego no Brasil?. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 6, 2016.

ARAÚJO, Maria de Fátima. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. **Psicologia Clínica**, v. 17, n. 2, 2005.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de; PEZARICO, Giovanna; BERNARTT, Maria de Lourdes. Diversidade e interculturalidade no contexto organizacional: o caso dos trabalhadores haitianos em Pato Branco – Paraná. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 13, n. 1, 2019

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa; DE MIRANDA, Liliana Carneiro. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

COSTA JÚNIOR, Lindemberg; SILVA, Leonilde da Conceição. Brancos e Negros: Vantagens em Decisões de Emprego. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2017.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72-85, 2003.

GIUNCHI, Marianna; CHAMBEL, Maria José; GHISLIERI, Chiara. Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. **Personnel Review**, v. 44, n. 1, p. 22-38, 2015.

HOSODA, Megumi; NGUYEN, Lam T.; STONE-ROMERO, Eugene F. The effect of Hispanic accents on employment decisions. **Journal of Managerial Psychology**, v. 27, n. 4, p. 347-364, 2012.

KULKARNI, Mukta; LENGNICK-HALL, Mark L.; MARTINEZ, Patricia G. Overqualification, mismatched qualification, and hiring decisions: Perceptions of employers. **Personnel Review**, v. 44, n. 4, p. 529-549, 2015.

LICK, David J.; JOHNSON, Kerri L. Fluency of visual processing explains prejudiced evaluations following categorization of concealable identities. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 49, n. 3, p. 419-425, 2013.

MACCALI, Nicole; KUABARA, Paula Suemi Souza; TAKAHASHI; Adriana Roseli Wunsch Takahashi; ROGLIO, Karina de Déa; BOEHS, Samantha de Toledo Martins. As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: A Inclusão de Deficientes Intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157, 2015.

MOREIRA, Larissa Rodrigues; VIANA, Douglas Alves; LACERDA JUNIOR, Fernando Lacerda. Racismo em um processo seletivo: sofrimento ético-político, exclusão e ideologia. **Revista Brasileira de Psicologia**, n. 2, pag. 109-118, 2015.

OLIVEIRA, Nélio; OLIVEIRA, Rita de Cássia; DALFIOR, Simone Da Ros. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2000.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Gestão estratégica de pessoas para a inovação - Caso do Laboratório Herbarium. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, vol. 06, n. 02, 2009.

PIZA, Edith; BENTO, Maria Aparecida Silva. O teto de vidro ou o céu não é o limite. Ação afirmativa e diversidade no trabalho. **Desafios e possibilidades**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

PEREIRA, Flávia Oliveira; OLIVEIRA, Josiane Silva de. A Intersecção entre Raça, Gênero e Imigração no Mercado de Trabalho: um Estudo com Mulheres Haitianas na Cidade de Maringá, Paraná. **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2017.

PÓVOA, Ângela Cristiane Santos; MAFFEZZOLLI, Maickel Robert; PECH, Wesley; DA SILVA, Wesley Vieira. A Influência do Gênero no Processo Decisório: O Jogo do Último. 2017. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, art. 3, pp. 481-499, Julho/Agosto, 2017.

SOARES, Sergei Suarez Dillon. O perfil da discriminação no mercado de trabalho. Homens negros, mulheres brancas e mulheres negras. **Estudos Sociais do IPEA, Texto para discussão**, n. 769, 2000.

SOUZA, Eloisio Moulin de; CORVINO, Márcia de Mello Fonseca; LOPES, Beatriz Correia. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 603-621, 2013.

SOUZA, Filipe Augusto Silveira de. LEMOS, Ana Heloísa da Costa. CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. MALVA, Teresa Rachel Jesus. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 1, 2015.

VEITCH, Robert WD; COOPER-THOMAS, Helena D. Tit for tat? Predictors of temporary agency workers' commitments. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 47, n. 3, p. 318-337, 2009.

VILELA, Nágila Giovanna Silva; LOURENÇO, Mariane Lemos. Conflito trabalho-família, políticas de apoio à família e gênero: um panorama do atual cenário de estudos. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 11, n. 6, 2017