

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A**

**BIANCA SILVA SANTOS**

**COMPARANDO AS ATITUDES RELATIVAS A AÇÕES  
AFIRMATIVAS DE GÊNERO ENTRE LÍDERES HOMENS E  
MULHERES EM UMA INDÚSTRIA: AFETOS E COGNIÇÕES EM  
ROTA DE COLISÃO!**

**VITÓRIA-ES  
2023**

**BIANCA SILVA SANTOS**

**COMPARANDO AS ATITUDES RELATIVAS A AÇÕES  
AFIRMATIVAS DE GÊNERO ENTRE LÍDERES HOMENS E  
MULHERES EM UMA INDÚSTRIA: AFETOS E COGNIÇÕES EM  
ROTA DE COLISÃO!**

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

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix Guilherme de Araujo

**VITÓRIA-ES  
2023**

**BIANCA SILVA SANTOS**

**COMPARANDO AS ATITUDES RELATIVAS A AÇÕES  
AFIRMATIVAS DE GÊNERO ENTRE LÍDERES HOMENS E  
MULHERES EM UMA INDÚSTRIA: AFETOS E COGNIÇÕES EM  
ROTA DE COLISÃO!**

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

Aprovada em 20 de março de 2023.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Doutor BRUNO FELIX**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

---

**Prof. Doutor ou Profa. Doutora AMANDA SOARES ZAMBELLI FERRETTI**  
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

---

**Prof. Doutor ou Profa. Doutor RUBENS DE ARAÚJO AMARO**  
Universidade Federal do Espírito Santo-UFES

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus e à Nossa Senhora, por terem me sustentado e me dado sabedoria.

À ArcelorMittal Tubarão, especialmente Juliana Almeida e Rodrigo Gama, pelo incentivo e parceria para a realização desta dissertação.

Ao professor orientador, Bruno Felix, por me inspirar, me apoiar e acreditar em mim.

Ao meu marido, Vitor, por entender a ausência, encorajar e me apoiar.

Aos meus pais, Geraldo e Marli, e irmãs, Bárbara e Bruna, por todo suporte emocional e técnico.

Aos entrevistados, pela disponibilidade e generosidade em participar da pesquisa.

Aos professores e colegas do curso de Mestrado e aos funcionários das áreas de Atendimento, Apoio, Secretaria e Biblioteca da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, pelo apoio, convívio e crescimento.

A vida é assim: esquenta e esfria, aperta  
e daí afrouxa, sossega e depois  
desinquieta, o que ela quer da gente é  
CORAGEM

Guimarães Rosa

## RESUMO

Este estudo objetivou comparar as atitudes de homens e mulheres em posições de liderança, a respeito de ações afirmativas de gênero em uma indústria. Para tal, foi realizado um estudo de natureza qualitativa com trabalhadores em posição de liderança em uma organização situada na região Sudeste do Brasil. Os dados das entrevistas realizadas foram analisados por meio da análise de conteúdo. Buscou-se identificar palavras-tema em cada uma das dimensões da atitude (cognitiva, afetiva e comportamental) e contar o número de vezes em que homens e mulheres se posicionaram contra ou a favor às ações afirmativas de gênero em cada uma das dimensões. De forma geral, a similaridade encontrada nas atitudes comportamentais de homens e mulheres em relação a ações afirmativas de gênero e as diferenças encontradas nas dimensões afetiva e cognitiva ajudam a avançar a literatura ao propor um melhor entendimento a respeito de como essas atitudes variam. Se por um lado as mulheres tendem a ser mais favoráveis em razão de suas experiências afetivas e lugar de fala como mulher, elas também se mostraram mais receosas de serem estigmatizadas, veem mais discriminação reversa contra os homens e duvidam mais de que as organizações de fato possam performar melhor a partir dessas ações afirmativas. Este resultado mostra a importância do estudo das composições das atitudes de homens e mulheres quando se refere a ações afirmativas de gênero, uma vez que sugerem que as experiências vividas por mulheres as fazem ter afetos mais sensibilizados para as questões da promoção de práticas inclusivas para a própria mulher. Entretanto, quando se trata das atitudes no aspecto cognitivo, ainda há uma autocobrança e receio de estigmatização tão grande da mulher em relação à ideia de mérito e progresso de carreira sem uso de políticas de inclusão que, em um contexto de uma organização industrial, elas se mostraram menos positivas que homens quanto à adoção das ações afirmativas de gênero. Faz-se necessário recordar aos leitores que, dada a natureza exploratória e qualitativa deste estudo, as proposições apresentadas estão situadas em um contexto e não representam uma tentativa de generalização. Sugestões para futuras pesquisas e para a prática são apresentadas.

**Palavras-chave:** ação afirmativa, gênero, atitude, mulher; diversidade.

## ABSTRACT

This study aimed to compare the attitudes of men and women in leadership positions regarding gender affirmative actions in an industry. To this end, a qualitative study was carried out with workers in leadership positions in an organization located in the Southeast region of Brazil. Data from the interviews carried out were analyzed using content analysis. We sought to identify theme words in each of the attitude dimensions (cognitive, affective, and behavioral) and to count the number of times men and women positioned themselves against or in favor of gender-affirmative actions in each of the dimensions. In general, the similarity found in the behavioral attitudes of men and women in relation to affirmative actions of gender and the differences found in the affective and cognitive dimensions helps to advance the literature by proposing a better understanding of how these attitudes vary. If, on the one hand, women tend to be more favorable due to their affective experiences and place of speech as a woman, they are also more afraid of being stigmatized, see more reverse discrimination against men, and are more doubtful that organizations can perform better from these affirmative actions. This result shows the importance of studying the compositions of men's and women's attitudes when referring to gender-affirmative actions, since they suggest that the experiences lived by women make them have more sensitized affections to the issues of promoting inclusive practices for the woman herself. However, when it comes to attitudes in the cognitive aspect, there is still such great self-demand and fear of stigmatization of women in relation to the idea of merit and career advancement without the use of inclusion policies that, in the context of an industrial organization, they were less positive than men regarding the adoption of gender affirmative actions. It is necessary to remind readers that, given the exploratory and qualitative nature of this study, the propositions presented are situated in a context and do not represent an attempt at generalization. Suggestions for future research and practice are presented.

**Keywords:** affirmative action, gender, attitude, woman; diversity.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.1</b>
2.1. ATITUDE .....	<b>Erro! Indicador não definido.1</b>
2.2. AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO.....	13
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>176</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>18</b>
4.1. DIFERENÇAS NAS ATITUDES (DIMENSÃO COGNITIVA) DE MULHERES E HOMENS RELATIVAS ÀS AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO.....	19
4.2. DIFERENÇAS NAS ATITUDES (DIMENSÃO COGNITIVA) DE MULHERES E HOMENS RELATIVAS ÀS AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO.....	275
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>331</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>35</b>
6.1 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS.....	35
6.2 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA.....	36
6.3 CONCLUSÃO.....	37
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>47</b>

## Capítulo 1

### 1. INTRODUÇÃO

No mercado laboral contemporâneo, nota-se que, apesar da crescente discussão sobre diversidade nas organizações, ainda existe um gap salarial entre homens e mulheres que desempenham funções similares (Henningesen, Eagly, & Jonas, 2022; Buchanan et al., 2021). Além da diferença salarial, mulheres enfrentam maiores resistências para ascender a posições hierarquicamente superiores em suas carreiras (Araujo, Tureta, & Araujo, 2015; Reddy & Jadhav, 2019; Cejka & Eagly, 1999; Heilman & Eagly, 2008). No Brasil, desvantagens para a carreira feminina também são notadas: nos setores funcionais, apenas 35,5% dos trabalhadores são mulheres, enquanto em posições executivas, esse percentual cai para apenas 13,6% (Ethos, 2020; Roque & Bertolin, 2021). Para superar esse problema, diversas organizações têm adotado programas de diversidade, com a adoção de ações afirmativas, entre elas a política de cotas, de forma a contribuir na redução de barreiras para a inserção e progressão feminina na hierarquia organizacional (Heilman & Eagly, 2008; Egan & Bendick Jr., 2018; Furtado et al., 2021). Ainda assim, as resistências de trabalhadores para tais ações não são pequenas (Hegtvædt et al., 2021; Félix & Ramos, 2019; Möhring & Teney, 2020; Morgenroth & Ryan, 2018; Czopp & Monteith, 2006).

Diante desse contexto, diversos estudos têm procurado compreender melhor como se estabelece a atitude e a percepção de trabalhadores a respeito das ações afirmativas que permitem a promoção da diversidade de gênero nas organizações. Por exemplo, Morgenroth e Ryan (2018) discutiram o efeito dos

grupos sociais na criação de apoio ou resistência de indivíduos a ações afirmativas de gênero. Fleischmann e Burgmer (2020) identificaram que a capacidade de pensar de forma abstrata tende a levar indivíduos a apoiarem a implementação de ações afirmativas de gênero. Além desses, Foley e Williamson (2019) descrevem o quão comum é que trabalhadores resistam a esses programas alegando que a contratação e a promoção de mulheres devem ocorrer apenas com base no mérito.

Apesar da contribuição desses estudos, nota-se a presença de uma importante lacuna de pesquisa. As citadas pesquisas discutem sobre a existência de atitudes negativas e resistências, assim como apoio e adesão de trabalhadores em relação a programas de diversidade, ações afirmativas de gênero, sem levar em consideração as possíveis diferenças de atitudes entre homens e mulheres. Assim, faz-se relevante explorar tais diferenças uma vez que há evidências de que o gênero do trabalhador influencia na maneira como este tende a se posicionar em relação a programas de diversidade (Felix et al., 2021; Ramos & Felix, 2019).

De forma a preencher essa lacuna de pesquisa e diante das situações referendadas anteriormente também serem evidenciadas na empresa onde a pesquisa se passa, este estudo objetiva comparar as atitudes de homens e mulheres em posições de liderança, a respeito de ações afirmativas de gênero em uma indústria. Para tal, foi realizado um estudo de natureza qualitativa com trabalhadores em posição de liderança em uma organização situada na região Sudeste do Brasil. Os dados das entrevistas realizadas foram analisados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011; Araujo et al., 2012).

Este estudo pretende contribuir para a literatura sobre gestão da diversidade nas organizações. Primeiro, ao explorar o conceito de atitude ao investigar como as pessoas lidam com programas de ação afirmativa. Essa aplicação permite uma análise mais fundamentada a respeito de como os indivíduos percebem e se posicionam diante de ações organizacionais pró-diversidade (Nepomuceno & Carvalho-Freitas, 2021). Segundo, ao discutir as diferentes percepções conforme o gênero dos líderes entrevistados, atende-se à chamada por mais estudos que discutam como o fato de ser homem ou ser mulher gera possíveis diferentes atitudes e percepções de trabalhadores quanto a ações afirmativas de gênero (Grangeiro et al., 2022).

## Capítulo 2

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1. ATITUDE

Há na literatura diferentes definições para o termo atitude. Ela pode ser entendida como toda ação avaliativa favorável ou desfavorável a um determinado alvo, sejam objetos, sejam pessoas ou fenômenos (Greenwald, 1968; Eagly & Chaiken, 1993). Para Garcia-Santillan, Moreno-Garcia, Carlos-Castro, Zamudio-Abdala, e Garduno-Trejo (2012), ela se refere a aspectos inferidos, mas não diretamente observáveis, que envolvem crenças, sentimentos e disposições comportamentais em direção a um objeto-alvo. Já Ajzen (2001) sugere que uma atitude é uma avaliação de um objeto psicológico, que pode ser representado em categorias como bom e mau, prazeroso ou desprazeroso ou admirável ou repugnante. Em comum e com o foco que será dado para este fenômeno nessa pesquisa, essas definições apresentam a ideia de que uma atitude é uma postura avaliativa que indivíduos possuem em relações a determinados alvos e que servem como antecedentes do comportamento humano.

Desta forma, diversos estudos têm buscado analisar aspectos relacionados a atitudes humanas no contexto do trabalho. Alguns autores têm explorado atitudes como antecedentes de comportamentos como intenção empreendedora (Baharuddin & Ab Rahman, 2021) e comprometimento em relação a ações inovadoras (Rodrigo & Palacios, 2021). Outros estudos, no entanto, são mais específicos no sentido de analisarem atitudes em relação a

determinados alvos, como a educação empreendedora (Jena, 2020), e-learning (Rafiq et al., 2020) e a diversidade (Glock et al., 2019).

Alguns estudos sobre atitudes adotam a perspectiva de que ela possui componentes afetivos, cognitivos e comportamentais das atitudes (Fishbein & Ajzen, 1975). O componente cognitivo é responsável pela avaliação, ou seja, é o julgamento acerca de um dado alvo (Svenningsson et al., 2021). O componente cognitivo da atitude está associado com o papel que a racionalidade possui na postura avaliativa em direção a um objeto psicológico (Garcia-Santillan et al., 2012). Por exemplo, uma pessoa pode ter uma atitude negativa em relação a programas de incentivo à promoção de mulheres para cargos de diretoria por acreditar que esse tipo de iniciativa poderia comprometer o sistema de meritocracia de uma empresa.

Já o componente afetivo está relacionado ao sentimento das pessoas diante de um objeto psicológico, ou seja, experiências emocionais ou preferências que influenciam a postura avaliativa de um indivíduo (Kwon & Vogt, 2010). Ele é formado a partir das emoções positivas ou negativas, como desprazer, em relação ao alvo do julgamento (Garcia-Santillan et al., 2012). Por exemplo, um indivíduo pode possuir uma atitude positiva em relação a cotas para contratação de mulheres em razão do fato de se sentir feliz ou orgulhoso(a) por estar em um ambiente com maior diversidade de gênero.

Por sua vez, o componente comportamental é entendido por Svenningsson et al. (2021) como uma resultante da dimensão afetiva juntamente com a cognitiva, o que conduz a uma determinada ação intencional ou tomada de decisão (Garcia-Santillan et al., 2012). Assim, o componente comportamental é visto como um resultado das dimensões afetivas e cognitivas da atitude. Para

exemplificar, um CEO pode ter a intenção de contratar uma diretora mulher para uma área específica da empresa, e essa intenção pode ser fruto de sua avaliação cognitiva positiva em relação à diversidade de gênero e por vivenciar emoções positivas ao pensar em tal ideia.

Alguns estudos têm explorado diferenças entre atitudes de homens e mulheres em relação a diferentes temas. Por exemplo, Bwire (2020) mostrou que mulheres possuem uma atitude mais positiva em relação a atos responsáveis e preventivos em relação à pandemia do Covid-19 que homens. Já Hudson et al. (2019) mostraram que homens possuem uma atitude mais favorável em relação a carros autônomos. Por sua vez, Sardinha e Catalán (2018) mostraram que, na África subsaariana e no Sudeste da Ásia, mulheres possuem atitudes de maior tolerância em relação à violência doméstica que homens. Neste estudo, delineia-se o interesse por explorar a diferença entre as atitudes de homens e mulheres em relação a um objeto psicológico em especial: as ações afirmativas de gênero.

## 2.2. AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO

Neste tópico, objetiva-se realizar um mapeamento da literatura sobre diversidade de gênero, mais especificamente no que se refere a atitudes relativas a ações afirmativas para paridade de gênero nas organizações. Para isso, realiza-se nesta seção uma revisão sobre as ações afirmativas, além de uma comparação com outros dois fenômenos distintos, mas interdependentes (Jones et al., 2019): as oportunidades iguais de emprego e a gestão da diversidade.

A ação afirmativa é o conjunto de iniciativas que organizações adotam com o objetivo de compensar barreiras sociais as quais impedem mulheres de

obterem um acesso igual ao de homem em termos de representatividade no mercado de trabalho (Furtado et al., 2021). O termo também pode ser compreendido como uma revisitação a desvantagens históricas que possibilita promover reparações nos resultados de carreira para grupos em desvantagem representativa, e isso inclui mulheres (Westwood, 2021).

A representação de mulheres na legislatura, governo e em organizações privadas é frequentemente promovida por meio de cotas ou ações afirmativas de gênero. Os processos mais comuns são cotas eleitorais e corporativas, que indicam que um percentual obrigatório de mulheres deva ocupar posições de liderança (Koellen, 2021). Geralmente essas cotas são definidas em termos de um percentual especificado de cargos e objetivam criar uma massa crítica de mulheres em posições de trabalho e, especialmente, de liderança (Gangadharan et al., 2019; Eagly & Carli, 2007), mas podem envolver também políticas para, por exemplo, reter mulheres que passam por experiências como a da maternidade (Ladge et al., 2018).

A despeito de uma declarada intenção de promover a ascensão e a representatividade feminina em posições de liderança, as ações afirmativas de gênero são vistas como controversas (Reynolds et al., 2020; Moss-Racusin et al., 2014; Poon et al., 2019). Diversos homens e mulheres defendem a visão de que, mesmo aumentando a representatividade quantitativa feminina, cotas podem levar mulheres a serem vistas como favorecidas de maneira artificial e, portanto, sem mérito por seu progresso de carreira (Rahman, 2019). Essa visão leva à ideia de que a ação afirmativa promoveria uma inserção, contudo não uma inclusão real das mulheres em posições hierarquicamente superiores no mercado de trabalho (Foley & Williamson, 2019).

Assim, estudos têm mostrado que tais cotas produzem resultados paradoxais: embora aumentem o número de mulheres que ascendem na carreira, ações afirmativas têm também levado à estigmatização e a atos discriminatórios em relação ao seu grupo-alvo (no caso deste estudo, mulheres) (Miller, 2019; Hideg & Wilson, 2020; Boateng & Westring, 2021).

Alguns estudos têm sido realizados sobre as ações afirmativas de gênero em organizações de diferentes países. Por exemplo, há evidências de que as atitudes de homens em relação a ações afirmativas são diferentes a depender do nível de análise envolvido (Furtado et al., 2021). Mais especificamente, este estudo mostra que, embora individualmente homens tendam a apresentar atitudes favoráveis a cotas de gênero, quando agem coletivamente eles tendem a apresentar maior resistência e criticismo. Nierderle et al. (2013) encontraram evidências de que diversos homens possuem a visão de que cotas de gênero levam a uma redução das oportunidades de ascensão para homens, ideia conhecida como discriminação reversa. Nessa pesquisa, indivíduos com tal visão demonstraram alto grau de cinismo e falta de confiança em relação a ações afirmativas de gênero. Finalmente, Balafoutas et al. (2016) identificaram que quando cotas de gênero são destinadas a trabalhadoras selecionadas de forma aleatória, o suporte recebido por essas mulheres propende a ser menor do que quando a escolha obedece a critérios de mérito.

Assim como ocorre com as ações afirmativas, as oportunidades iguais de emprego envolvem iniciativas e políticas as quais visam melhorar a representação de minorias em posições hierárquicas superiores no contexto do trabalho (Mathur-Helm, 2005). Ambas as perspectivas, ações afirmativas e oportunidades iguais de emprego, envolvem questões morais, enquanto a

gestão da diversidade difere de ambas por defender um argumento fundamentado na ideia de que a ascensão de minorias públicas minorizadas levaria a um desempenho superior de organizações (Schotter & Weigelt, 1992).

Já as perspectivas de oportunidade iguais de emprego e ações diferem no sentido de que a primeira envolve uma reconstrução organizacional, enquanto a segunda representa muito mais uma política de inserção visando representatividade quantitativa, sem necessariamente envolver uma mudança sistêmica ou cultural na organização (Furtado et al., 2021).

## Capítulo 3

### 3. METODOLOGIA

Com o objetivo de comparar as atitudes relativas a ações afirmativas de gênero entre líderes mulheres e homens em uma indústria situada na região Sudeste do Brasil, foi desenvolvido um estudo qualitativo, exploratório e descritivo com lideranças do sexo feminino e masculino de uma indústria com atuação internacional. O estudo foi realizado mediante aprovação do comitê de relações trabalhistas e acordo do gestor de recursos humanos da empresa envolvida (Anexo A).

Foi utilizada a metodologia da análise de conteúdo, com uma grade de codificação fechada (Bardin, 2011). A técnica de coleta de dados foi a entrevista oral, realizada a partir de um roteiro semiestruturado (Apêndice A) contendo perguntas relacionadas: a) à experiência profissional dos entrevistados; b) à visão que possuem quanto à ascensão da carreira feminina; c) à atitude geral relativa a ações afirmativas de gênero; d) à existência de experiências afetivas que norteiem essa atitude positiva ou negativa; e) à existência de crenças cognitivas que influenciem sua atitude relativa ao tema; e f) à ocorrência de tendências comportamentais em sua atitude relativa a cotas de gênero. O número de entrevistados seguiu o critério da saturação teórica (p.e., Gomes & Felix, 2019; Felix & Cavazotte, 2019), ou seja, a coleta de dados foi encerrada quando novas entrevistas não revelarem novas categorias de análises e achados. Foram entrevistados 38 homens e 38 mulheres que trabalham em uma companhia. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Os entrevistados e entrevistadas são ocupantes de cargos diversos, variando em posição de alta e média liderança e que estejam nele há pelo menos um ano, atuando na posição de líderes na empresa selecionada para o estudo. Os profissionais foram escolhidos aleatoriamente dentre o grupo de alta e média liderança. Por alta liderança entende-se como CEO (Cheff Executive Officer), diretoria, gerentes gerais e gerentes. Por média liderança entende-se gerentes de área, mais ligados à operação e supervisores de equipes. Os selecionados receberam um *e-mail* com a explicação acerca da pesquisa e a proposta de agenda para a entrevista presencial ou *online*, conforme a disponibilidade de cada participante.

A empresa em questão é uma multinacional com clientes em mais de 150 países e que possui cerca de 190 mil empregados no mundo. A companhia selecionada possui atuação industrial nos estados do Espírito Santo e Santa Catarina, além de beneficiamento e distribuição em Minas Gerais, Paraná e São Paulo. Ela também possui um programa de diversidade e inclusão de nível mundial. Em 2020, a empresa anunciou a meta de alcançar 25% de mulheres nos cargos de liderança até 2030, por meio de um programa de ações afirmativas de gênero. Esse cenário caracteriza a empresa como um campo relevante para o estudo do fenômeno descrito como de interesse.

Para a realização da análise dos dados coletados, foram utilizadas as três dimensões da atitude descritos na revisão literatura: afetivo, cognitivo e comportamental (Fishbein & Ajzen, 1975). A partir das entrevistas realizadas, buscou-se encontrar temas que se insiram nas três categorias definidas antecipadamente (componentes da atitude), os quais foram codificados a partir de palavras-tema. Assim, inspirados em Araujo et al. (2012), foi feita uma

contagem de presenças e ausências das palavras-tema que emergiram em cada dimensão das atitudes, tanto para homens como para mulheres. Conforme sugerido por Bardin (2011), considerou-se a identificação ou não de características de conteúdo das palavras-tema nas entrevistas, e não sua frequência em um mesmo depoimento. Nos casos em que foram encontradas diferenças entre homens e mulheres, foram elaboradas proposições que mostraram distinções nas atitudes de homens e mulheres relativas a ações afirmativas de gênero.

## Capítulo 4

### 4. RESULTADOS

A seguir, apresenta-se a análise dos resultados obtidos com base nas das entrevistas realizadas. A apresentação dos resultados está organizada da seguinte maneira: inicia-se com a dimensão cognitiva, depois passa-se para a afetiva e, por último, a intenção seria a de apresentar a comportamental. No entanto, como as palavras-tema identificadas nessa dimensão apresentaram resultados similares entre homens e mulheres, optou-se por não realizar nenhuma proposição a respeito dela. Assim, para as duas dimensões para as quais houve diferenças de gênero nas atitudes, apresentam-se dois tipos de tabelas.

A primeira relata a contagem da presença-ausência de palavras-tema. Para cada dimensão incluída neste relatório (cognitiva e afetiva) foram identificados pares de atitudes opostas, e foi realizada uma contagem de em quantas entrevistas houve pelo menos uma referência do entrevistado àquela atitude. Não foram contados os números de vezes em que um mesmo participante citou aquela atitude, mas se ela esteve presente ou ausente em sua entrevista. Nos casos nos quais não houve qualquer relato, contou-se como uma ausência. Por fim, buscou-se trazer para este relato os casos em que as contagens de presenças e ausências nas atitudes relatadas por homens e mulheres diferenciaram-se. Quando esse foi o caso, elaborou-se uma proposição teórica, o que ocorreu por cinco vezes na análise. Realizada essa explicação, procede-se à análise dos dados referentes à dimensão cognitiva da atitude relativa a ações afirmativas de gênero.

#### 4.1. DIFERENÇAS NAS ATITUDES (DIMENSÃO COGNITIVA) DE MULHERES E HOMENS RELATIVAS ÀS AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO

Na Tabela 1, apresentam-se as três duplas de palavras-tema que contrastam entre si e para as quais as mulheres e os homens entrevistados apresentaram pontuações bastante distintas em termos de presença e ausência de referências a elas. Já na tabela 2, apresenta-se um fragmento das entrevistas que exemplificam quais tipos de falas foram caracterizados e agrupados como “presença” em cada palavra-tema.

**TABELA 1: ATITUDE COGNITIVA: PRESENÇA-AUSÊNCIA DE PALAVRAS-TEMA**

Proposições	Palavra-tema	Mulher		Homem	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P1	Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>não são desejáveis</b> , por levar a uma <b>estigmatização da mulher</b>	31	7	15	23
	Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>são desejáveis</b> , por permitirem uma <b>reparação histórica de falta de oportunidades para a mulher</b>	10	28	20	18
P2	Entendendo que as <b>ações afirmativas de gênero diminuem o desempenho geral da organização</b>	29	9	16	22
	Entendendo que as <b>ações afirmativas de gênero aumentam o desempenho geral da organização</b>	12	26	21	17
P3	Entendendo que <b>ações afirmativas de gênero se constituem em um ato de discriminação reversa</b>	28	20	14	24
	Entendendo que <b>ações afirmativas de gênero não se constituem em um ato de discriminação reversa</b>	11	27	24	14

Fonte: Dados da pesquisa

**TABELA 2: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DAS PRESENCAS DAS PALAVRAS-TEMA RELACIONADAS À DIMENSÃO COGNITIVA DA ATITUDE**

Evidências empíricas ilustrativas			
	Mulheres - Presença	Homens - Presença	
P1	<p>Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>não são desejáveis</b>, por levar a uma <b>estigmatização da mulher</b></p>	<p>"É muito complicado, porque um lado de mim até defende que o caminho para as mulheres seja facilitado. Mas sabe qual é o problema? Eu sou gerente há alguns anos já. Quando conquistei essa posição não havia nada disso. E eu acho que isso foi fundamental para que me respeitassem hoje. Na minha visão, é assim... eu sei que é chato falar isso como mulher, mas é para eu ser realista. O que me incomoda hoje é saber que quando uma mulher sobre na empresa, na hierarquia, em parte é porque ela foi beneficiada. Eu não tive isso e tenho receio de sermos rotuladas como incapazes" (mulher, 54 anos, gerente).</p>	<p>A minha posição vai me fazer ser visto como machista, mas eu realmente acho que essas cotas são ruins para a própria mulher. A mulher sai com uma faixa na cabeça dizendo: fui ajudada. Eu, se fosse mulher, não ia querer isso. O respeito é conquistado, meritocracia é fundamental" (homem, 48 anos, gerente).</p>
	<p>Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>são desejáveis</b>, por permitirem uma <b>reparação histórica de falta de oportunidades para a mulher</b></p>	<p>"Olha, se alguém quiser estigmatizar a gente por causa de uma promoção via cota, o problema é daquela pessoa. É fácil criticar quando o sistema te beneficia. Por isso eu não tenho nenhum receio dessa estigmatização. Não ligo mesmo. É necessário sim fazer uma reparação histórica" (mulher, supervisora, 39 anos).</p>	<p>Não acho certo dizerem que as mulheres são menos capazes só porque uma delas fez uso de cotas. Nada a ver uma coisa com a outra. Ainda mais na nossa área, em que boa parte dos líderes são engenheiros e a gente sabe que a mulher é muito menos estimulada a seguir essa carreira. Não é à toa que tem tantos engenheiros homens e tão poucas mulheres. Então a gente tem que estimular isso tanto nas universidades, nas escolas e aqui nas empresas. Até lá, a gente tem um longo caminho" (homem, 32 anos, supervisor).</p>
P2	<p>Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>diminuem o desempenho geral da organização</b></p>	<p>"Uma coisa que me incomoda nessa questão da ação afirmativa de gênero, mas só a de gênero, mas como todas as outras, é que para mim, a empresa vai estar abrindo a mão do desempenho em nome de uma suposta busca por um lado mais social, lidar com uma história. Será que o certo não seria trabalhar nas escolas, dando um tratamento mais igual para homens e mulheres? Sei lá, eu me pego pensando nessas coisas, e vejo que é bem isso mesmo" (mulher, supervisora, 38 anos).</p>	<p>"Eu sei que é complicado, mas eu acho que essas ações afirmativas diminuem a qualidade da gestão por uma razão óbvia. Essa ideia de que se faz uma reparação histórica significa que você vai abrir mão do desempenho em nome de alguma coisa de cunho social. Se você fizesse algo bom socialmente para corrigir uma injustiça passada sem ter um efeito colateral de perda de performance geral, todo mundo faria isso, ué. Se não fazem, é porque alguns não querem perder competitividade. Não é que eu ache a mulher menos capaz, eu só acho que a mulher estuda menos os temas de engenharia, que são os que a gente mais usa aqui. Se tem 90 candidatos homens e 10 mulheres para você selecionar dez pessoas, o normal é que os melhores sejam uma mulher e dez homens. Mas se a meta é contratar cinco de cada, óbvio que a média geral vai cair. A não ser que alguém prove que a mulher tem um QI (coeficiente de inteligência muito maior que o nosso)" (homem, diretor, 58 anos).</p>
	<p>Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>aumentam o desempenho geral da organização</b></p>	<p>"Com certeza a empresa passou a realizar melhor depois que começou a ter mais mulheres na gestão. Muita gente reclamava que a liderança negligenciava detalhes importantes nas decisões, que o clima era excessivamente hostil. Por sermos uma siderúrgica, é um ambiente em geral mais bruto, eu via muito assédio moral, ou pelo menos que hoje seria entendido como assédio moral há 20 anos. Repensando, eu não posso ser injusta, né? O mundo era outro na época. Mas enfim, o que eu quero dizer é que hoje, com mais mulheres, o pessoal pondera mais como vai se comportar, a qualidade da tomada de decisão se altera completamente, por envolver outros pontos de vista, a mulher olha aspectos mais de longo prazo... Então isso, como um todo, eu acredito que nos tornou mais fortes" (mulher, gerente, 57 anos).</p>	<p>"Mulher na gestão aumenta a qualidade da decisão. E por consequência, aumenta o desempenho geral também. Especialmente porque as áreas que elas mais podem colaborar aqui são mais estratégicas, não tão braçais. Planejamento estratégico, controle, liderança, organização, são a essência da administração, e para mim, são funções podem ser exercidas pelos dois, mas a mulher tem muito potencial" (homem, gerente, 46 anos).</p>
P3	<p>Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>se constituem em um ato de discriminação reversa</b></p>	<p>"O maior problema que eu vejo é que eu considero que as ações afirmativas de gênero acabam sendo uma forma de discriminação, mas contra o homem. O homem de sei lá 23 anos vai ter uma concorrência muito mais alta para concorrer a um número baixo de vagas para eles. Por outro lado, as mulheres meio que acabam sendo beneficiadas porque estarão concorrendo a vagas com um número menor de mulheres" (mulher, supervisora, 31 anos).</p>	<p>"Para mim é claro que caracteriza discriminação contra o homem. Tem cota para homem nas profissões mais femininas, tipo enfermagem e psicologia? Tentaram colocar um professor na escolinha da minha filha de 4 anos e deu um rebulição dos infernos. Acharam perigoso um homem levar as meninas de 4 anos no banheiro. Mas a professora leva o menino sem problema. Criaram cota? Não. Então por que tem que ter cota aqui?" (homem,</p>
	<p>Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>não se constituem em um ato de discriminação reversa</b></p>	<p>"Esse papo de discriminação reversa não cola, né? São séculos e séculos com menores oportunidades para a gente e quanto a gente tenta fazer algo para compensar e equilibrar o jogo, todo mundo grita. Óbvio, né? Não querem ceder o espaço que ganharam. A ação afirmativa não é permanente. Se fosse, eu entenderia, mas é algo temporário para estimular um acesso mais equilibrado. Não entendo quem não quer" (mulher, diretoria, 52 anos).</p>	<p>"Não que seja uma discriminação contra os homens, vejo mais como uma tentativa pra equalizar as chances, pra incentivar as mulheres a também seguirem esse caminho. No passado ninguém se indignava tanto quando colocavam na vaga 'homem, engenheiro de 25 a 40 anos'... No menor pio que fazem hoje, já reclamam. É incoerente, ainda mais que a ideia é fazer isso até as coisas equalizarem mais" (homem, 29 anos, supervisor).</p>

Fonte: Dados da pesquisa

Iniciando a análise de fato, destacam-se, em ambas as tabelas, as palavras temas contrastantes "Entendendo que as ações afirmativas de gênero não são desejáveis, por levar a uma estigmatização da mulher" e "Entendendo que as ações afirmativas de gênero são desejáveis, por permitirem uma

reparação histórica de falta de oportunidades para a mulher”. Ambas as atitudes são de caráter cognitivo, pois envolvem julgamentos racionais e lógicos dos empregados a respeito da adoção de ações afirmativas de gênero. Na primeira, (“Entendendo que as ações afirmativas de gênero não são desejáveis, por levar a uma estigmatização da mulher”), as pessoas participantes relataram entender que as ações afirmativas possuem como efeito colateral perigoso o fato de gerarem um julgamento negativo para as pessoas que se beneficiam delas. Esse efeito negativo seria tão intenso que sobrepujaria os feitos positivos eventuais de tais ações.

Já na segunda, “Entendendo que as ações afirmativas de gênero são desejáveis, por permitirem uma reparação histórica de falta de oportunidades para a mulher”, o conteúdo substantivo que ajunta as evidências agrupadas sobre essa palavra-tema é a de que o fato de as mulheres terem passado um longo tempo com uma desigualdade de oportunidades as coloca em uma posição de desvantagem atual. Assim, criar ações como cotas para a promoção de mulheres para cargos de liderança seria uma forma temporária de estimular ainda que artificialmente mais mulheres a se dedicarem a suas carreiras, especialmente as mais bem remuneradas na organização (tradicionalmente dominadas por homens, como a de engenharia). A ideia de vários entrevistados é de que, no longo prazo, com mais mulheres estudando nesses cursos, por exemplo, a competitividade possa ser mais equilibrada entre homens e mulheres, de tal forma que a ação afirmativa por meio de cotas se torne desnecessárias.

O fato de a pontuação de homens e mulheres ter diferido entre essas duas palavras-tema não pareceu surpreendente. Todavia, a informação de que os

homens (20) apresentaram uma presença maior de evidências caracterizados na palavra-tema “Entendendo que as ações afirmativas de gênero são desejáveis, por permitirem uma reparação histórica da falta de oportunidades para a mulher” que mulheres (10) pareceu não esperada. Essa informação, combinada com o resultado de as mulheres (31) apresentarem uma presença maior de evidências caracterizados na palavra-tema “Entendendo que as ações afirmativas de gênero não são desejáveis, por levar a uma estigmatização da mulher”) que homens (15), criam um cenário contraintuitivo que mostra uma atitude cognitiva mais favorável da parte de homens do que de mulheres. Assim, propõe-se que:

**Proposição 1 (P1):** *Enquanto mulheres apresentam uma atitude cognitiva mais negativa que homens em relação a ações afirmativas de gênero por receio de serem estigmatizadas como merecedoras, homens apresentam uma atitude cognitiva mais positiva que mulheres em relação a ações afirmativas de gênero por entenderem mais frequentemente que há a necessidade de gerar uma reparação histórica para a falta de oportunidades para a mulher.*

No segundo par de palavras-tema, encontram-se os seguintes: “Entendendo que as ações afirmativas de gênero diminuem o desempenho geral da organização” e “Entendendo que as ações afirmativas de gênero aumentam o desempenho geral da organização”. Apesar de ações afirmativas possuírem uma função essencialmente associada à justiça e possuir um caráter social, alguns também consideram um aspecto instrumental ao analisar que sua pertinência e as atitudes cognitivas entre as mulheres e os homens entrevistados a esse respeito também variaram.

Surpreendentemente, e em linha com o encontrado na proposição 1, houve mais mulheres (29) que homens (16) defendendo que as ações afirmativas de gênero diminuem o desempenho coletivo organizacional. De forma similar, houve mais homens (21) que mulheres (12) defendendo que tal performance tende a ser superior em organizações promovedoras de ações afirmativas de gênero. Vale ressaltar que parte dos entrevistados acreditam que a função de tais ações afirmativas é essencialmente social e por essa razão as variações de performance que eventualmente possam ocorrer são irrelevantes para a discussão. Houve também os que afirmassem interpretar que a implementação dessas práticas não afeta diretamente o desempenho da organização, mas sim outras questões como a cultura, o engajamento e o senso de justiça organizacional.

Ao analisar os dados, como se ilustra com exemplos na tabela 2, nota-se que a maior justificativa usada tanto para homens como para mulheres a respeito de uma visão negativa a respeito dessa questão do desempenho organizacional reside em uma compreensão de que as ações afirmativas deveriam ocorrer mais na educação básica do que na ponta mais avançada da trajetória de vida de uma mulher. Já dentre os que possuem uma visão mais positiva, independentemente de serem homens ou mulheres, a principal fundamentação está na crença de que diversidade de ideias, valores, competências e perspectivas enriquecem a tomada de decisão, evitando o isomorfismo, e tornam o ambiente mais humanizado. No entanto, de forma contraintuitiva, este último entendimento foi mais comum entre homens, enquanto o primeiro foi mais recorrente entre mulheres. Desta forma, propõe-se que:

**Proposição 2 (P2):** *Enquanto as mulheres entrevistadas apresentam uma atitude cognitiva mais negativa que homens em relação a ações afirmativas de gênero por entenderem que o desempenho organizacional tende a diminuir em caso de maior diversidade de gênero, os homens entrevistados apresentam uma atitude cognitiva mais positiva que mulheres em relação a ações afirmativas de gênero por entenderem mais frequentemente que o desempenho organizacional propende a diminuir em caso de maior diversidade de gênero.*

A terceira e última proposição apresentada se fundamenta nas diferentes presenças e ausências dos respondentes nas seguintes palavras-tema: “Entendendo que ações afirmativas de gênero se constituem em um ato de discriminação reversa” e “Entendendo que ações afirmativas de gênero não se constituem em um ato de discriminação reversa”. Nessa proposição, notam-se diferentes percepções dos entrevistados a respeito de se as ações afirmativas de gênero seriam uma forma de, no fim das contas, prejudicar os homens por meio de uma suposta redução de oportunidades de avanços de carreiras para eles.

Também de forma coerente com as proposições 1 e 2, e em oposição ao que propõe a maioria da literatura sobre ações afirmativas de gênero, mais mulheres (28) que homens (14) mostraram o entendimento de que a adoção de ações afirmativas geraria efeitos injustos para homens. Seguindo a mesma lógica, mais homens (24) que mulheres (11) entenderam o inverso, ou seja, que essas ações não representam qualquer forma de discriminação em relação a homens, como se nota no relato de que se trata de “uma tentativa para equalizar as chances” de ambos (homem, 29 anos, supervisor, ver tabela 2). Tais resultados levam à seguinte proposição:

**Proposição 3 (P3):** *Enquanto as mulheres entrevistadas apresentam uma atitude cognitiva mais negativa que homens em relação a ações afirmativas de gênero por entenderem que elas geram uma discriminação reversa, os homens entrevistados apresentam uma atitude cognitiva mais positiva que mulheres em relação a ações afirmativas de gênero por entenderem mais frequentemente que tais ações não levam a uma discriminação reversa.*

#### 4.2. DIFERENÇAS NAS ATITUDES (DIMENSÃO COGNITIVA) DE MULHERES E HOMENS RELATIVAS ÀS AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO

Se na dimensão cognitiva das atitudes mulheres se mostraram mais resistentes a ações afirmativas de gênero que homens, o contrário se mostrou verdadeiro para a dimensão afetiva. Quando tratamos de aspectos sentimentais das pessoas diante do objeto psicológico representado na figura das ações afirmativas, as experiências emocionais ou preferências que influenciam a postura avaliativa de homens e mulheres fizeram a diferença para que os resultados se invertessem. A seguir, apresentam-se as tabelas 3, com as contagens de presença-ausência de palavras-tema para a dimensão afetiva da atitude, conforme identificado entre as mulheres e homens entrevistados, e 4, nas quais mostram-se exemplos de evidências empíricas para os casos de presenças das palavras-tema nos depoimentos de ambos.

TABELA 3: ATITUDE AFETIVA: PRESENÇA-AUSÊNCIA DE PALAVRAS-TEMA

Proposições	Palavra-tema	Mulher		Homem	
		Presença	Ausência	Presença	Ausência
P4	Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>são desejáveis</b> , em razão de haverem <b>passado por experiências de discriminação baseadas em seu gênero</b>	35	3	0	38
	Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>não são desejáveis</b> , em razão de terem <b>presenciado situações em que membros do grupo favorecido por essas ações se vitimizem e se tornem hipersensíveis a interações não são de fato, discriminatórias.</b>	0	38	20	18
P5	Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>são desejáveis</b> , em razão de <b>haverem passado por experiências físicas desafiantes em razão de seu gênero</b>	38	0	0	38
	Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>não são desejáveis</b> , em razão de que <b>familiares próximos (na maioria dos casos, cônjuge ou similar) de outro gênero não possuem tais benefícios.</b>	0	38	9	29

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 4: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DAS PRESENÇAS DAS PALAVRAS-TEMA RELACIONADAS À DIMENSÃO AFETIVA DA ATITUDE

	Evidências empíricas ilustrativas	
	Mulheres - Presença	Homens - Presença
Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>são desejáveis</b> , em razão de haverem <b>passado por experiências de discriminação baseadas em seu gênero</b>	"Eu já passei por tudo, apesar de ser uma empresa com uma cultura respeitosa, em comparação a outras culturas que conheço. Já recebi olhares nos quais me senti meio... Assediada. Já vi gente que sempre falou pianinho crescer para cima de mim. Já ouvi insinuação que não podiam contar comigo quando anunciei que estava grávida. Foi a minoria da minoria, é gente que nem está mais aqui. Mas sim, já me senti discriminada por ser mulher e não por ser [nome ocultado]. Isso me faz achar que tem que ter ação afirmativa sim. Para contratar, promover, treinar..." (mulher, supervisora, 40 anos).	Não houve evidências.
P4 Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>não são desejáveis</b> , em razão de terem <b>presenciado situações em que membros do grupo favorecido por essas ações se vitimizem e se tornem hipersensíveis a interações não são de fato, discriminatórias.</b>	Não houve evidências.	"Olha é complicado porque hoje você tem discriminação, pode até ter em um lugar ou outro. Mas não acho que é isso tudo que dizem. Eu nunca vi. Minha mulher diz que nunca passou por nada, nem minha mãe. Então o meu medo dessas ações afirmativas é que elas criem um comportamento de caçar pêlo em ovo. Acho que mulher e homem tem que competir, com critérios iguais e pronto. Mas acho que não tem muita gente querendo esse lado" (homem, 28 anos, supervisor).
Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>são desejáveis</b> , em razão de haverem <b>passado por experiências físicas desafiantes em razão de seu gênero</b>	"Isso foi minha vida toda. Homem, na melhor das hipóteses pode ter uma empatia e nem é a maioria. Mas eles nunca vão saber o que é uma TPM. Nunca vão saber o que é a gravidez, o parto, o pós parto, a energia mental que a mãe destina aos filhos durante uma vida toda. Pergunta para qualquer um aqui quantas calcinhas a filha tem. Qual é o dia de lavar as meias do filhos. A maioria imensa nunca vai saber. Nunca! Só passando por essas experiências é que uma pessoa pode ter uma noção do que é ser mãe, das emoções que a gente vive. E quando é com a irmã, mulher deles eles podem até ter uma empatia maior, mas não é uma posição diferente. Somos diferentes, temos corpos diferentes. Temos que ser tratados como diferentes para sermos iguais" (mulher, supervisora, 31 anos).	Não houve evidências.
P5 Entendendo que as ações afirmativas de gênero <b>não são desejáveis</b> , em razão de que <b>familiares próximos (na maioria dos casos, cônjuge ou similar) de outro gênero não possuem tais benefícios.</b>	Não houve evidências.	"O que acontece é que eu tenho minha família, minha esposa e quando ela engravidou, ela se virou. Deu uma pausa, contratamos babá. Ela me cobre em casa quando eu preciso viajar, ficar aqui, e a gente vai se virando assim. Então obviamente os caras no trabalho dela têm uma certa vantagem em relação a ela na competição do trabalho. E por que é justo que aqui onde eu trabalho seja diferente. Será que a mulher quer mesmo isso? Será que ela não quer ficar em casa com o bebê, enquanto o homem está aqui. Não sei, não sou a favor, porque eu acho que nem a maioria das mulheres é a favor dessa igualdade de papéis (homem, 29 anos, supervisor).

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro par de palavras-tema que foi categorizado e apresentou significativa diferença entre as respostas de homens e mulheres entrevistados foi “Entendendo que as ações afirmativas de gênero são desejáveis, em razão de haver passado por experiências de discriminação baseada em seu gênero” e “Entendendo que as ações afirmativas de gênero não são desejáveis, em razão de ter presenciado situações em que pessoas do grupo favorecido por essas ações se vitimizem e se tornem hipersensíveis a interações não são de fato, discriminatórias”. Na proposição gerada a partir das diferentes frequências de referências de homens e mulheres em relação a essas palavras-tema, notam-se diferentes vivências de ambos em relação a esses temas. Essa diferença reforça a importância da noção de lugar de fala para o tema estudado. Uma vez que a atitude afetiva depende de experiências emocionais sobre o objeto sob avaliação, a posição de mulheres e homens diante do fenômeno do machismo e discriminação de gênero mostra-se como uma fonte relevante para que se explique essa parte da atitude de indivíduos de ambos os grupos.

Em contraste com as proposições 1, 2 e 3, e em alinhamento ao que propõe a maioria da literatura sobre ações afirmativas de gênero, mais mulheres (35) que homens (0) mostraram uma atitude afetiva mais positiva em relação a ações afirmativas de gênero em decorrência de terem vivenciado experiências discriminatórias. De forma coerente, mais homens (20) que mulheres (0) se mostraram mais resistentes a essas ações por terem vivenciado experiências nas quais sentem que as vítimas envolvidas em uma suposta discriminação de gênero no trabalho estariam hipersensíveis e, por consequência, superdimensionando situações que não teriam sido, a seu ver, discriminatórias. Um dado relevante é que dos 20 entrevistados que se posicionaram dessa

forma, 13 utilizaram a expressão “mimimi” para se referir a essa suposta hipersensibilidade e vitimismo feminino. Tais resultados levam à seguinte proposição:

**Proposição 4 (P4):** *Enquanto as mulheres entrevistadas apresentam uma atitude afetiva mais positiva que homens em relação a ações afirmativas de gênero por terem vivido experiências pessoais de discriminação no contexto do trabalho, os homens entrevistados apresentaram uma atitude afetiva mais negativa que mulheres em relação a ações afirmativas de gênero por entenderem mais frequentemente que mulheres por vezes são hipersensíveis e veem discriminação de gênero onde, de fato, ela não existiria.*

A última proposição gerada na análise dos dados opõe as seguintes palavras-tema: “Entendendo que as ações afirmativas de gênero são desejáveis, em razão de haverem passado por experiências físicas desafiantes em razão de seu gênero” e “Entendendo que as ações afirmativas de gênero não são desejáveis, em razão de que familiares próximos (na maioria dos casos, cônjuge ou similar) de outro gênero não possuem tais benefícios”. A identificação de diferenças relevantes nas presenças de falas de mulheres e homens relativas as essas categorias uma vez mais se explica pela diferente vivência de ambos. Mulheres se fundamentaram nas situações que elas próprias vivenciaram quanto à necessidade de que se apoiem mulheres no desenvolvimento de suas carreiras e especialmente quando estas vivenciam dores e limitações relacionados à gravidez e à tensão pré-menstrual. Por outro lado, homens recorreram predominantemente à percepção de que mulheres próximas a elas não seriam beneficiárias de ações afirmativas de gênero e que, portanto, beneficiar algumas

com quem trabalha, enquanto outras da sua família não se beneficiariam da mesma forma, seria injusto.

Similar ao que argumentado na proposição 4, e em alinhamento ao que propõe a maioria da literatura sobre ações afirmativas de gênero, mais mulheres (38) que homens (0) mostraram uma atitude afetiva mais positiva em relação a ações afirmativas de gênero em decorrência de terem vivenciado experiências físicas desafiantes no trabalho em razão de serem mulheres. Em complementariedade com esse resultado, mais homens (9) que mulheres (0) se mostraram com uma atitude afetiva mais negativa a essas ações por entenderem que isso somente seria justo se todas as mulheres, incluindo suas esposas e filhas, também recebessem o mesmo apoio. Como isso geralmente não ocorre, esses 9 entrevistados relataram se sentir mais prejudicados pelas ações afirmativas de gênero, que reduziriam suas chances de desenvolvimento de carreira na empresa onde trabalham, ao mesmo tempo em que seguiriam exigindo deles ações de suporte em relação a sua esposa e filhas. Na visão deles, isso os sobrecarregaria.

Como relatado na tabela 4, um dos entrevistados relatou que talvez nem mesmo sua esposa deseja que a empresa em que trabalha adote políticas para ajudá-la a conciliar a maternidade e o trabalho. Em sua visão, a maioria das mulheres é a favor de que homens e mulheres tenham papéis específicos na vida e que, no fim, ações pró-diversidade acabam dificultando esse processo. Ele argumenta que, em sua família, ela é quem lida com a imensa maioria das demandas geradas pelo nascimento de seu filho e que ela deseja isso. Ações afirmativas que a levem a subir na hierarquia organizacional ou a poder trabalhar

colocariam a mulher em uma posição de desvantagem porque ela acabaria sendo forçada a performar bem em ambos os papéis.

Diante disso, propõe-se que:

**Proposição 5 (P5):** *Enquanto as mulheres entrevistadas apresentam uma atitude afetiva mais positiva que homens em relação a ações afirmativas de gênero por terem vivido experiências pessoais de dores físicas relacionadas à gravidez e tensão pré-menstrual no contexto do trabalho, os homens entrevistados apresentaram mais frequentemente uma atitude afetiva negativa em relação a ações afirmativas de gênero por entenderem mais frequentemente que elas violam o interesse feminino de diminuir o foco no trabalho e por entenderem que, para serem justas, as ações deveriam estar disponíveis universalmente para as mulheres, o que inclui sua esposa.*

## Capítulo 5

### 5. DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo comparar as atitudes de homens e mulheres em posições de liderança, a respeito de ações afirmativas de gênero em uma indústria. Para tal, foi realizado um estudo de natureza qualitativa com trabalhadores em posição de liderança em uma organização situada na região Sudeste do Brasil. A seguir, apresento uma comparação dos resultados encontrados com os da literatura anterior sobre o tema.

Inicialmente, discuto as atitudes cognitivas mais favoráveis de homens que de mulheres no tocante a ações afirmativas. O resultado do presente trabalho indicou que as mulheres entrevistadas estão mais propensas do que os homens a acreditar que as ações afirmativas de gênero não são desejáveis, devido à possibilidade de uma estigmatização negativa das mulheres. Isso é contrário à ideia popular de que mulheres tenderiam a apoiar mais essas políticas, já que elas poderiam beneficiar as mulheres em posições de poder e promover a igualdade de gênero em geral (Hegtvedt et al., 2021). Por exemplo, estudo anterior identificou que mulheres eram mais propensas a apoiar políticas que promovessem a igualdade de gênero no local de trabalho do que homens (Ladge et al., 2018). No entanto, essa discrepância pode ser explicada pela outra pesquisa a qual sugere que as mulheres são mais propensas a apoiar a igualdade de gênero quando se sentem seguras em suas próprias posições e não acreditam que essas políticas possam prejudicá-las de alguma forma, tal como uma estigmatização por não serem capazes de alcançar o resultado desejado por mérito próprio (Moss-Racusin et al., 2014).

Outro resultado do mesmo estudo foi que os homens mostraram ser mais propensos do que as mulheres a acreditar que as ações afirmativas de gênero são desejáveis, apesar de reconhecerem que isso pode diminuir suas próprias oportunidades. Isso pode ser explicado pela ideia de que os homens em posições de poder podem apoiar essas políticas como uma forma de reparação histórica por uma falta de oportunidades para as mulheres no passado, e para promover a igualdade de gênero em geral (Hegtvedt et al., 2021). No entanto, é importante notar que isso pode ser uma perspectiva limitada, já que a pesquisa anterior sugere que a maioria dos homens pode ter uma visão mais conservadora em relação à igualdade de gênero e pode resistir a políticas que possam reduzir sua própria vantagem (Eagly & Carli, 2007).

Por outro lado, os homens entrevistados mostraram que acreditam mais que as mulheres que a empresa pode obter melhores desempenhos caso promovam mais mulheres a cargos de liderança e contratem mais mulheres em geral (Félix & Ramos, 2017). Esse resultado sugere que, em contraste com a percepção de mulheres sobre políticas de diversidade, os homens percebem os benefícios da inclusão de mulheres em cargos de liderança e na empresa como um todo. Isso pode estar relacionado com a ideia de que a inclusão de grupos diversos pode trazer vantagens organizacionais em termos de criatividade, inovação e resolução de problemas (Cox, 1994). Esse resultado também é consistente com outro estudo que mostrou uma maior aceitação de homens em relação à diversidade de gênero (Czopp et al., 2006), e destaca a importância de se considerar a percepção de diferentes grupos na implementação de políticas de diversidade e inclusão.

Além disso, o estudo também mostrou que os homens que participaram da pesquisa acreditam mais do que as mulheres que as ações afirmativas de gênero constituem uma forma de discriminação reversa. Esse resultado não é surpreendente, considerando que a literatura sobre viés de gênero e preconceito sugere que os homens tendem a resistir a mudanças que possam prejudicar sua posição de poder e privilégio no local de trabalho (Cejka & Eagly, 1999). De fato, estudo anterior descobriu que os homens geralmente se opõem mais a políticas de igualdade de gênero do que as mulheres (Hegtvedt et al., 2021). É importante notar, contudo, que essa oposição não é universal, e que muitos homens apoiam políticas de igualdade de gênero e ações afirmativas (Heilman & Eagly, 2008). Por conseguinte, para promover mudanças efetivas no local de trabalho, é necessário envolver todos os grupos de funcionários e trabalhar para superar as resistências individuais e culturais à mudança.

De maneira mais alinhada ao senso comum, os resultados da dimensão afetiva da atitude relativa a ações afirmativas de gênero mostraram uma visão mais favorável por parte das mulheres que dos homens. Essa diferença de opinião pode ser explicada pelo fato de que as mulheres têm mais probabilidade de terem experienciado discriminação baseada em gênero ao longo de suas carreiras. Esse resultado corrobora estudo anterior que destacou a importância das experiências pessoais de discriminação para a percepção das ações afirmativas (Araujo et al., 2015). Por outro lado, os homens entrevistados apresentaram preocupações de que as ações afirmativas poderiam levar as mulheres a uma postura vitimista e exagerada, e isso foi discutido em trabalho que abordou os efeitos colaterais dessas políticas (Egan & Bendick, 2018). Esses resultados destacam a necessidade de se considerar as experiências e

perspectivas de diferentes grupos no debate sobre a efetividade das ações afirmativas de gênero na gestão.

Ainda na dimensão afetiva da atitude, este estudo revelou que as mulheres entrevistadas possuem uma atitude afetiva mais propícia às ações afirmativas de gênero do que os homens, devido a experiências desafiadoras vivenciadas em razão do seu gênero, como a maternidade e tensões pré-menstruais. Esse resultado parece estar em linha com estudos anteriores os quais mostraram que a discriminação de gênero no local de trabalho pode levar a uma maior sensibilização das mulheres em relação às desigualdades de gênero e a um maior apoio a políticas de ação afirmativa (Berdahl & Aquino, 2021; Eagly & Carli, 2020). Porém, a perspectiva revelada por alguns homens de que algumas mulheres possam preferir a estrutura tradicional de gênero, na qual os homens são os principais provedores de sustento, e as políticas de ação afirmativa podem representar um fardo para as mulheres, é preocupante. Isso pode ser explicado pelo fato de que elas enfrentam um duplo padrão, em que se espera serem bem-sucedidas em suas carreiras quanto para assumirem a maioria das responsabilidades de cuidar da família e da casa (Eagly & Carli, 2020). Como resultado, algumas mulheres podem optar por permanecer em trabalhos menos remunerados e menos exigentes para equilibrar suas responsabilidades familiares e profissionais, e isso pode explicar por que alguns homens têm menos apoio para políticas de ação afirmativa de gênero (Henningesen et al., 2022).

## **Capítulo 6**

### **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

#### **6.1 LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS**

A pesquisa relatada neste trabalho não ocorreu sem limitações. Primeiro, foram traçadas proposições teóricas a partir de entrevistas realizadas em um estudo qualitativo com um grupo limitado de 38 homens e 38 mulheres. Todavia, escalas podem ser desenvolvidas para que testes quantitativos de comparações de média entre homens e mulheres sejam realizados com amostras maiores. Segundo todos os respondentes eram empregados de uma mesma empresa do setor industrial. Futuros estudos podem ser realizados em diferentes segmentos com o objetivo de avaliar se as atitudes de homens e mulheres (em suas diferentes dimensões) variam de acordo com o ramo de atuação das organizações empregadoras. Terceiro, como a atitude é frequentemente vista como um antecedente do comportamento (p.e., Baharuddin & Ab Rahman, 2021; Rodrigo & Palacios, 2021), seria interessante realizar um estudo com um modelo estrutural que testasse a relação entre cada dimensão da atitude com o comportamento e depois comparasse esses coeficientes entre as amostras de homens e mulheres. Assim, seria possível avançar de um conhecimento das diferenças entre as atitudes para um entendimento sobre as distinções dos poderes de influência dessas atitudes sobre o comportamento de apoio a práticas de ações afirmativas em si.

#### **6.2 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA**

Os resultados permitem realizar algumas sugestões para profissionais de recursos humanos. Como programas de diversidade e inclusão possuem o objetivo de sensibilizar os membros de organizações para as diferenças existentes entre grupos em posição de vantagem e desvantagem histórica, torna-se fundamental que as pessoas em condição desfavorável sejam empoderadas e não tenham receios de ser estigmatizadas ou sofrerem retaliações por serem vistas como “politizadas”. No entanto, este estudo mostrou que, pelo menos dentre as mulheres entrevistadas, notou-se um certo comportamento de, ao serem beneficiadas de ação afirmativa relacionada ao gênero, elas sejam vistas como menos merecedoras. Sendo assim, é preciso reconhecer que tal problema se trata de algo coletivo, institucional, e não de um fenômeno isolado. Cabe à organização solicitar que mulheres as quais sejam vistas como exemplares e que se sensibilizem para questões de ações afirmativa de gênero exerçam sua voz e busquem inspirar outras no sentido de mostrar algo que os homens da empresa em questão mostraram estar mais conscientes: a de que o argumento de uma reparação histórica contrasta com esse receio de serem vistas como menos capazes. Assim, defendendo coletivamente a ideia de que ações temporárias que eliminem barreiras estruturais de acesso estimularão possivelmente que outras mulheres, mais jovens, hoje em idade escolar, possam escolher mais frequentemente carreiras tipicamente conhecidas como masculinas como a engenharia, se assim desejarem. Dessa forma, no longo prazo, é possível que tais políticas sejam retiradas.

Com relação à baixa sensibilização masculina no aspecto afetivo, exercícios de empatia — tais como entrevistarem as mulheres de outros colegas de trabalho anonimamente e perguntarem se elas realmente não desejam

receber ações afirmativas de gênero em suas organizações empregadoras ou na sua carreira como um todo — podem desmitificar possíveis comportamentos de bolha nos quais podem estar envolvidos. Além disso, programas de sensibilização envolvendo as filhas adolescentes desses funcionários podem ser também um bom caminho de sensibilização, obviamente desde que com o consentimento dos pais envolvidos. Como se trata de um problema estrutural, é necessário haver ações articuladas coletivamente e com sensibilidade para permitir que mulheres sejam mais confiantes a respeito de seu potencial de fazer a organização performar e não terem receio de serem beneficiadas por ações afirmativas, ao mesmo tempo em que ajudem homens a compreenderem os impactos de experiências como a da maternidade e da tensão pré-menstrual na carreira e performance de mulheres.

### 6.3 CONCLUSÃO

De forma geral, a similaridade encontrada nas atitudes comportamentais de homens e mulheres em relação a ações afirmativas de gênero e as diferenças encontradas nas dimensões afetiva e cognitiva ajudam a avançar a literatura ao propor um melhor entendimento a respeito de como essas atitudes variam. Se por um lado as mulheres tendem a ser mais favoráveis em razão de suas experiências afetivas e lugar de fala como mulher, elas também se mostraram mais receosas de serem estigmatizadas, veem mais discriminação reversa contra os homens e duvidam mais de que as organizações de fato possam performar melhor a partir dessas ações afirmativas.

## REFERÊNCIAS

- Araujo, B. F. V. B., Teixeira, M. L. M., da Cruz, P. B., & Malini, E. (2012). *Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro*. *Revista de Administração*, 47(4), 555-570. <https://doi.org/10.5700/rausp1058>
- Araujo, B. F. V. B., Tureta, C. A., & Araujo, D. A. V. B. (2015). How do working mothers negotiate the work-home interface?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 565-581.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual review of psychology*, 52(1), 27-58.
- Baharuddin, G., & Ab Rahman, A. (2021). What is the most effective antecedent for developing entrepreneurial intention among Muslim youth in Indonesia? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(1), 75-88. <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090105>
- Balafoutas, L., Davis, B. J., & Sutter, M. (2016). Affirmative action or just discrimination? A study on the endogenous emergence of quotas. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 127(1), 87-98. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2016.04.015>
- Bardin, L. (2011). *Content analysis*. Atlas.
- Boateng, G. & Westring, A. F. (2021). Gender affirmative action and its impact on the gender pay gap in the United States. *Academy of Management Journal*, 64(1), 240-261.
- Buchanan, T., McFarlane, A., & Das, A. (2021). Examining the family dynamics of the Canadian gender income gap. *SN Social Sciences*, 1(4), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s43545-021-00103-y>
- Bwire, G. M. (2020). Coronavirus: why men are more vulnerable to Covid-19 than women? *SN comprehensive clinical medicine*, 2(7), 874-876. <https://doi.org/10.1007/s42399-020-00341-w>
- Cejka, M. A., & Eagly, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(4), 413-423.
- Czopp, A. M., & Monteith, M. J. (2006). Thinking well of African Americans: Measuring complimentary stereotypes and negative prejudice. *Basic and Applied Social Psychology*, 28(3), 233-250.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 63-71.

- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Ethos – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Perfil racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo, 2020.
- Egan, M. L., & Bendick Jr, M. (2018). Increasing minority employment: Are you ready to recruit?. *Employment Relations Today*, 44(4), 11-15.
- Felix, B., & Cavazotte, F. (2019). When a calling goes unanswered: exploring the role of workplace personalizations as calling enactments. *Frontiers in psychology*, 10, 1940. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01940>
- Felix, B., Laurett, R., & Kalume, M. C. M. (2021). *Síndrome da abelha rainha?: Uma comparação ao avanço de carreira entre mulheres seniores e juniores*. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(4), 119-131. <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i4.51399>
- Félix, B., & Ramos, A. M. (2019). Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 18(1), 71-89.
- Fleischmann, A., & Burgmer, P. (2020). Abstract thinking increases support for affirmative action, *Sex Roles*, 82(7), 493-511. <https://doi.org/10.1007/s11199-019-01068-2>
- Foley, M., & Williamson, S. (2019). Managerial perspectives on implicit bias, affirmative action, and merit. *Public Administration Review*, 79(1), 35-45. <https://doi.org/10.1111/puar.12955>
- Furtado, J. V., Moreira, A. C., & Mota, J. (2021). Gender affirmative action and management: A systematic literature review on how diversity and inclusion management affect gender equity in organizations. *Behavioral sciences*, 11(2), 21-40. <https://doi.org/10.3390/bs11020021>
- Gangadharan, L., Jain, T., Maitra, P., & Vecci, J. (2019). Female leaders and their response to the social environment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 164(2), 256-272. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.06.001>
- Garcia-Santillan, A., Moreno-Garcia, E., Carlos-Castro, J., Zamudio-Abdala, J. H., & Garduno-Trejo, J. (2012). Cognitive, affective and behavioral components that explain attitude toward statistics. *Journal of mathematics research*, 4(5), 8-16.
- Glock, S., Kovacs, C., & Pit-ten Cate, I. (2019). Teachers' attitudes towards ethnic minority students: Effects of schools' cultural diversity. *British Journal of Educational Psychology*, 89(4), 616-634. <https://doi.org/10.1111/bjep.12248>

- Gomes, R., & Felix, B. (2019). In the closet: a grounded theory of the silence of gays and lesbians in the workplace. *Cadernos EBAPE. BR*, 17, 375-388. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174796>
- Grangeiro, R. D. R., Rezende, A. T., Gomes Neto, M. B., Carneiro, J. S., & Esnard, C. (2022). *Queen Bee phenomenon scale: Psychometric evidence in the Brazilian context*. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19(1), 1-13. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210070>
- Greenwald, A. G. (1968). On defining attitude and attitude theory. *Psychological foundations of attitudes*, 34(4), 361-388.
- Hegtvædt, K. A., Johnson, C. J., Rosen, C. C., & Sánchez, J. I. (2021). Explaining resistance to gender equity policies among men: The role of gender identity threat and ideology. *Academy of Management Journal*, 64(3), 935-961.
- Heilman, M. E., & Eagly, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(4), 393-398.
- Henningsen, L., Eagly, A. H., & Jonas, K. (2022). Where are the women deans? The importance of gender bias and self-selection processes for the deanship ambition of female and male professors. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(8), 602-622.
- Hideg, I., & Wilson, A. E. (2020). History backfires: Reminders of past injustices against women undermine support for workplace policies promoting women. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 156(1), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.10.001>
- Hudson, J., Orviska, M., & Hunady, J. (2019). People's attitudes to autonomous vehicles. *Transportation research part A: policy and practice*, 121(1), 164-176. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.08.018>
- Jena, R. K. (2020). Measuring the impact of business management Student's attitude towards entrepreneurship education on entrepreneurial intention: A case study. *Computers in Human Behavior*, 107(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106275>
- Jones, K. S., Anantharaman, A., & Bhatt, A. (2019). Framing matters: The influence of group-image threat on reactions to affirmative action policies. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(2), 9-21. <https://doi.org/10.25035/pad.2019.02.009>
- Koellen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Ladge, J. J., Humberd, B. K., & Eddleston, K. A. (2018). Retaining professionally employed new mothers: The importance of maternal confidence and

workplace support to their intent to stay. *Human Resource Management*, 57(4), 883-900.

Mathur-Helm, B. (2005). Equal opportunity and affirmative action for South African women: a benefit or barrier? *Women in Management Review*, 20(1), 56-71. <https://doi.org/10.1108/09649420510579577>

Möhring, K., & Teney, C. (2020). Equality prescribed? Contextual determinants of citizens' support for gender boardroom quotas across Europe. *Comparative European Politics*, 18(4), 560-589. <https://doi.org/10.1057/s41295-019-00199-w>

Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2014). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4403-4408. doi: 10.1073/pnas.1314788111

Morgenroth, T., & Ryan, M. K. (2018). Gender trouble in social psychology: How can Butler's work inform experimental social psychologists' conceptualization of gender? *Frontiers in Psychology*, 1320. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01320>

Miller, C. (2019). Affirmative action and its persistent effects: A new perspective. *California Management Review*, 61(3), 19-33. <https://doi.org/10.1177/0008125619849443>

Nepomuceno, M. F., & de Carvalho-Freitas, M. N. (2021). *Estereótipos de pessoas com deficiência: competência versus cordialidade na questão das cotas. Interação em Psicologia*, 25(1). <http://dx.doi.org/10.5380/riep.v25i1.71219>

Niederle, M., Segal, C., & Vesterlund, L. (2013). How costly is diversity? Affirmative action in light of gender differences in competitiveness. *Management Science*, 59(1), 1-16. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1602>

Poon, O. A., Segoshi, M. S., Tang, L., Surla, K. L., Nguyen, C., & Squire, D. D. (2019). Asian Americans, affirmative action, and the political economy of racism: A multidimensional model of raceclass frames. *Harvard Educational Review*, 89(2), 201-226. <https://doi.org/10.17763/1943-5045-89.2.201>

Rafiq, F., Hussain, S., & Abbas, Q. (2020). Analyzing students' attitude towards e-learning: A case study in higher education in Pakistan. *Pakistan Social Sciences Review*, 4(1), 367-380.

Ramos, A. M., & Felix, B. (2019). *Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. Revista Ibero Americana de Estratégia*, 18(1), 71-89. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2605>

- Reddy, S., & Jadhav, A. M. (2019). Gender diversity in boardrooms – A literature review. *Cogent Economics & Finance*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1644703>
- Reynolds, T., Howard, C., Sjøstad, H., Zhu, L., Okimoto, T. G., Baumeister, R. F., Akino, K., & Kim, J. (2020). Man up and take it: Gender bias in moral typecasting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161(3), 120-141.
- Rodrigo, L., & Palacios, M. (2021). What antecedent attitudes motivate actors to commit to the ecosystem of digital social innovation? *Technological Forecasting and Social Change*, 162(1), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120394>
- Sardinha, L., & Catalán, H. E. N. (2018). Attitudes towards domestic violence in 49 low-and middle-income countries: A gendered analysis of prevalence and country-level correlates. *PloS one*, 13(10), 1-18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0206101>
- Schotter, A., & Weigelt, K. (1992). Asymmetric tournaments, equal opportunity laws, and affirmative action: Some experimental results. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 511-539. <https://doi.org/10.2307/2118480>
- Strachan, G., Burgess, J., & Sullivan, A. (2004). Affirmative action or managing diversity: what is the future of equal opportunity policies in organisations? *Women in Management Review*, 19(4), 196-204. <https://doi.org/10.1108/09649420410541263>
- Svenningsson, J., Höst, G., Hultén, M., & Hallström, J. (2021). Students' attitudes toward technology: Exploring the relationship among affective, cognitive and behavioral components of the attitude construct. *International Journal of Technology and Design Education*, 32(1), 1531–1551. <https://doi.org/10.1007/s10798-021-09657-7>
- Rahman, M. (2019). Paradoxes of participation of the women leaders in the union parishad in Bangladesh: A phenomenological analysis. *Journal of Community Positive Practices*, 32(2), 58-73. <https://doi.org/10.35782/JCPP.2019.2.05>
- Roque, C. B., & Bertolin, P. T. M. (2021). *As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro?* *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 1-13. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-202>
- Westwood, M. (2021). Socially responsible diversity management: Collaborative leadership as management strategy. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 7(4), 900-902.

## APÊNDICE A

### Roteiro para entrevista semiestruturada

1. Qual é sua área de atuação?
2. Qual é seu cargo?
3. Como você se classifica em relação a sua identidade de gênero?
4. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
5. Qual é a sua idade?
6. Como você descreveria sua trajetória profissional até aqui?
7. Que percepção você possui a respeito da reserva de vagas para pessoas do sexo feminino em empresas privadas? O que te leva a pensar dessa forma? (Explorar as três dimensões da atitude nesta pergunta).
8. Que percepção você possui a respeito das ações afirmativas de gênero em empresas privadas? O que te leva a pensar dessa forma? (Explorar as três dimensões da atitude nesta pergunta).

## ANEXO A

*Vitória, 18 de julho de 2022.*

Carta de Dados para Pesquisa Acadêmica - nº 04/2022

*Ref.: Solicitação de dados para pesquisa acadêmica.*

A FUCAPE Business School é uma instituição conhecida por defender conceitos inovadores e desenvolvê-los nos seguintes cursos oferecidos: Doutorado em Ciências Contábeis e Administração, Mestrado em Ciências Contábeis e Mestrado em Administração (ambos reconhecidos pela CAPES/MEC); MBAs na área de Gestão e Contabilidade, entre eles o MBA em Controladoria e Finanças (eleito por seis anos consecutivos entre os melhores MBAs do Brasil pela Revista Você S/A); e graduação em Contador Global, Administração e Economia reconhecidos com nota 5 pelo MEC.

Informamos que **Bianca Silva Santos** é aluna do Curso de Mestrado Profissional em Administração da FUCAPE, e encontra-se em processo de desenvolvimento do Projeto de Pesquisa da Dissertação. A pesquisa a ser desenvolvida pelo aluno refere-se ao tema “COMPARANDO AS ATITUDES RELATIVAS A AÇÕES AFIRMATIVAS DE GÊNERO ENTRE LÍDERES HOMENS E MULHERES EM UMA INDÚSTRIA”.

O **Prof. Dr. Valcemiro Nossa** Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Administração e eu, **Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo**, na qualidade de orientador da pesquisa, viemos por meio desta solicitar a sua fundamental colaboração no sentido de permitir que esta Instituição sirva de laboratório para a execução do estudo de caso com a cessão dos dados necessários para pesquisa.

Informamos que resguardamos o direito da Instituição participante de analisar a versão final do relatório de pesquisa com vistas à aprovação para divulgação nos meios científicos.

Certos de sua valiosa contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa, agradecemos.

Atenciosamente,

---

**Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo**

**Prof. Dr. Valcemiro Nossa**

Professor Orientador Coordenador de Curso

**Nome da Instituição:** \_\_\_\_\_

**Autorizado em:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Responsável:** \_\_\_\_\_