

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE DE GÊNERO PARA OS
FUNCIONÁRIOS DO BANCO MAIS SUSTENTÁVEL DO
MUNDO**

CAROLINA DE SOUZA E SILVA BROMBAL

Brasília-DF, 2025

CAROLINA DE SOUZA E SILVA BROMBAL

**A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE DE GÊNERO PARA
OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO MAIS SUSTENTÁVEL
DO MUNDO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Ilana Trombka

Brasília-DF 2025

CAROLINA DE SOUZA E SILVA BROMBAL

A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE DE GÊNERO PARA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO MAIS SUSTENTÁVEL DO MUNDO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 26 / 06 / 2025

Banca Examinadora

Profa. Dra. Ilana Trombka - Orientador

Profa. Dra. Manoela Vilela Araújo Resende

Profa. Dra. Ana Lúcia Novelli

Código de catalogação na publicação – CIP

<p>B868i Brombal, Carolina de Souza e Silva A importância da diversidade de gênero para os funcionários do banco mais sustentável do mundo / Carolina de Souza e Silva Brombal. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025. 199 f. :</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ilana Trombka</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.</p> <p>1. Gênero e diversidade. 2. Igualdade de gênero. 3. Questões de gênero. 4. Desigualdade estrutural - Administração pública). I.Título</p> <p>CDD 351</p>

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as mulheres que integram a instituição financeira objeto do presente estudo. Que alcancem a massa crítica necessária para romper barreiras e conquistar seu espaço, redefinindo caminhos para as próximas gerações!

AGRADECIMENTOS

Aos que estiveram comigo nesta jornada, expresso meu apreço.

Ao meu marido Paulo, pelo apoio incondicional e paciência infinita.

Ao meu filho Felipe, por compreender minhas ausências, inclusive nos momentos em que, apesar de estar presente fisicamente, eu tinha a mente distante.

Ao Blue, que com sua vigilância acompanhou cada instante desta caminhada.

À Profa. Dra. Ilana Trombka, por sua sensibilidade e habilidade em conduzir conversas difíceis com leveza e por sua determinação em manter-me alinhada ao método e à ciência.

“A igualdade de gênero não é um privilégio, é um direito.”

Michelle Bachelet

RESUMO

Esta dissertação de mestrado consiste em um estudo de caso sobre a importância da diversidade de gênero no trabalho para os funcionários de uma das maiores instituições financeiras do Brasil. A organização em tela, bicentenária e reconhecida pelo ranking Global 100 da empresa de pesquisa Corporate Knights, pela sexta vez, como o banco mais sustentável do mundo, declara a diversidade como um de seus valores institucionais. Para investigar essa questão, foi conduzida uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, de caráter descritivo. Os dados primários foram coletados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas com funcionários das diretorias e da área de ASG (Ambiental, Social e Governança) da empresa. Os objetivos da pesquisa incluíram identificar preferências subjetivas de gênero para posições de liderança, avaliar a percepção de competência entre gêneros, diagnosticar padrões de sucesso na ascensão profissional e verificar a aceitação de cotas na promoção da diversidade de gênero em processos seletivos internos. O resultado do estudo correspondeu integralmente aos objetivos propostos e permitiu constatar que os funcionários refletem os valores e vieses produzidos ao longo de mais de dois séculos de existência da organização, bem como as crenças e desigualdades estruturais que persistem, mesmo diante das ações afirmativas implementadas.

Palavras chave: diversidade de gênero no trabalho; vieses de gênero; ODS 5; Teoria de Tokens.

ABSTRACT

This master's dissertation presents a case study on the importance of gender diversity in the workplace for employees at one of Brazil's largest financial institutions. The company, a bicentennial organization recognized by the Corporate Knights Global 100 ranking as the world's most sustainable bank for the sixth time, declares diversity as one of its core institutional values. To examine this, an applied research study was conducted using both qualitative and quantitative approaches and adopting a descriptive methodology. Primary data were collected through questionnaires and semi-structured interviews with executives and employees from the ESG department. The research objectives included identifying subjective gender preferences for leadership positions, assessing perceptions of competence across genders, analyzing career advancement patterns, and evaluating the acceptance of quotas as a mechanism for promoting gender diversity in internal selection processes. The study successfully met all of its objectives and allowed us to ascertain that the employees reflect the values and biases produced over more than two centuries of the company, as well as the beliefs and structural inequalities that persist, even in the face of affirmative actions implemented by the organization.

Keywords: gender diversity at work; gender biases; SDG 5; Token Theory.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Nuvem de palavras “Tema competência de gênero para liderança” **144**

Figura 2

Nuvem de palavras “Tema representatividade de gênero” **146**

Figura 3

Nuvem de palavras “Tema preferência de gênero para o superior imediato” **150**

Figura 4

Nuvem de palavras “Tema desigualdade de gênero” **154**

Figura 5

Nuvem de palavras “Tema preferência entre trabalhar com homens ou mulheres” **58**

Figura 6

Nuvem de palavras “Qual a importância da diversidade de gênero?” **161**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1

Data e duração das entrevistas realizadas

37

Tabela 2

Síntese das abordagens teóricas

44

Tabela 3

Proposições e pares de Validação

66

Tabela 4

Vinculação das proposições aos objetivos específicos

67

Tabela 5

Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”)

70

Tabela 6

Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”)

70

Tabela 7

Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), na variável “tempo de trabalho do respondente”

72

Tabela 8

Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), na variável “tempo de trabalho na empresa”

73

Tabela 9

Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

74

Tabela 10

Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

74

Tabela 11

Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “gênero do respondente”

75

Tabela 12

Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “gênero do respondente”

.....75

Tabela 13

Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “faixa etária”

.....76

Tabela 14

Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “faixa etária”

.....77

Tabela 15

Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “escolaridade”

.....78

Tabela 16

Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “escolaridade”

.....78

Tabela 17

Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “emprego anterior”

.....79

Tabela 18

Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “emprego anterior”

.....80

Tabela 19

Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “comissão atual”

.....80

Tabela 20

Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “comissão atual”

.....81

Tabela 21

Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”)

.....82

Tabela 22

Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”)

.....83

Tabela 23

Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “tempo de trabalho na empresa”

84

Tabela 24

Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “tempo de trabalho na empresa”

85

Tabela 25

Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

86

Tabela 26

Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

86

Tabela 27

Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “gênero do respondente”

87

Tabela 28

Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “gênero do respondente”

88

Tabela 29

Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “faixa etária”

89

Tabela 30

Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “faixa etária”

90

Tabela 31

Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “escolaridade”

91

Tabela 32

Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “escolaridade”

92

Tabela 33

Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “emprego anterior”

93

Tabela 34

Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “emprego anterior”93

Tabela 35

Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “comissão atual”94

Tabela 36

Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “comissão atual”95

Tabela 37

Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”)96

Tabela 38

Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”)96

Tabela 39

Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “tempo de trabalho na empresa”97

Tabela 40

Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “tempo de trabalho na empresa”98

Tabela 41

Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “gênero do superior imediato”99

Tabela 42

Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “gênero do superior imediato”100

Tabela 43

Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “gênero do respondente”101

Tabela 44

Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “gênero do respondente”102

Tabela 45

Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “faixa etária”103

Tabela 46

Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “faixa etária”

.....	104
Tabela 47	
Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”) variável “escolaridade”	
.....	105
Tabela 48	
Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “escolaridade”	
.....	106
Tabela 49	
Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “emprego anterior”	
.....	107
Tabela 50	
Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “emprego anterior”	
.....	107
Tabela 51	
Compilação das respostas à proposição 3 (Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “comissão atual”	
.....	108
Tabela 52	
Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “comissão atual”	
.....	109
Tabela 53	
Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”)	
.....	110
Tabela 54	
Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”)	
.....	111
Tabela 55	
Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “tempo de trabalho na empresa”	
.....	112
Tabela 56	
Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “tempo de trabalho na empresa”	
.....	113
Tabela 57	
Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres), variável “gênero do superior imediato”	
.....	114

Tabela 58

Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

.....115

Tabela 59

Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “gênero do respondente”

.....116

Tabela 60

Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “gênero do respondente”

.....117

Tabela 61

Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “faixa etária”

.....118

Tabela 62

Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “faixa etária”

.....119

Tabela 63

Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “escolaridade”

.....120

Tabela 64

Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “escolaridade”

.....121

Tabela 65

Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “emprego anterior”

.....122

Tabela 66

Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “emprego anterior”

.....123

Tabela 67

Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “comissão atual”

.....124

Tabela 68

Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “comissão atual”

.....125

Tabela 69

Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”)

.....126

Tabela 70

Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”)

.....127

Tabela 71

Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “tempo de trabalho na empresa”

.....129

Tabela 72

Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “tempo de trabalho na empresa”

.....130

Tabela 73

Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “gênero do superior imediato”

.....131

Tabela 74

Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “gênero do superior imediato”

.....132

Tabela 75

Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “gênero do respondente”

.....133

Tabela 76

Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “gênero do respondente”

.....134

Tabela 77

Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “faixa etária”

.....135

Tabela 78

Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “faixa etária”

.....136

Tabela 79

Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “escolaridade”

.....137

Tabela 80

Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “escolaridade”

.....138

Tabela 81

Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “emprego anterior”

.....139

Tabela 82 Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “emprego anterior”	140
Tabela 83 Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “comissão atual”	141
Tabela 84 Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “comissão atual”	142
Tabela 85 Análise de Conteúdo “Tema competência de gênero para liderança”	145
Tabela 86 Análise de Conteúdo “Tema representatividade de gênero”	148
Tabela 87 Análise de Conteúdo “Tema preferência de gênero para o superior imediato”	152
Tabela 88 Análise de Conteúdo “Tema desigualdade de gênero”	156
Tabela 89 Análise de Conteúdo “Tema preferência entre trabalhar com homens ou mulheres”	159
Tabela 90 Análise de Conteúdo “Qual a importância da diversidade de gênero? “	163

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 23

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA	23
1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA.....	26
1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	27
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	27
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
1.4 JUSTIFICATIVA.....	28

2. METODOLOGIA 31

2.1 NATUREZA.....	31
2.2 MÉTODO OU ABORDAGEM	32
2.3 OBJETIVO.....	33
2.4 PROCEDIMENTO.....	34
2.5 DADOS E TÉCNICAS DE COLETA.....	35
2.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	37

3. O ESTUDO DE CASO..... 40

4. REFERENCIAL TEÓRICO 44

4.1 A ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE GÊNERO	47
4.2 ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO E VIESES.....	48
4.3 LIDERANÇA	50
4.4 O PAPEL DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE.....	51
4.5 TEORIA DE TOKENS.....	52
4.6 TEORIA DA TIRANIA DO MÉRITO	55
4.7 TEORIA DA JUSTIÇA.....	56
4.8 TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA.....	57
4.9 TEORIA DA IDENTIDADE SOCIAL.....	59
4.10 TEORIA DO CUIDADO.....	60
4.11 TEORIA DA DOMINAÇÃO MASCULINA.....	61
4.12 TEORIA DA NEUTRALIDADE DE GÊNERO	64

SUMÁRIO

5. RESULTADO E ANÁLISE DAS PESQUISAS	66
5.1 PESQUISA QUANTITATIVA	66
5.1.1 TEMA COMPETÊNCIA DE GÊNERO PARA LIDERANÇA	70
5.1.1.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”	72
5.1.1.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”	73
5.1.1.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”	75
5.1.1.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”	76
5.1.1.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”	77
5.1.1.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”	79
5.1.1.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”	80
5.1.2 TEMA REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO	82
5.1.2.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”	84
5.1.2.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”	86
5.1.2.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”	87
5.1.2.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”	89
5.1.2.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”	91
5.1.2.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”	93
5.1.2.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”	94
5.1.3 TEMA PREFERÊNCIA DE GÊNERO PARA O SUPERIOR IMEDIATO ..	96
5.1.3.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”	97
5.1.3.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”	99
5.1.3.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”	101
5.1.3.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”	103
5.1.3.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”	105
5.1.3.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”	107
5.1.3.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”	108
5.1.4 TEMA DESIGUALDADE DE GÊNERO	110
5.1.4.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”	112
5.1.4.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”	114
5.1.4.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”	116
5.1.4.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”	118
5.1.4.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”	120

SUMÁRIO

5.1.4.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”	122
5.1.4.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”	124
5.1.5 TEMA PREFERÊNCIA ENTRE TRABALHAR COM HOMENS OU MULHERES.....	126
5.1.5.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”	129
5.1.5.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”	131
5.1.5.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”	133
5.1.5.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”	135
5.1.5.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”	137
5.1.5.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”	139
5.1.5.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”	141
5.2 PESQUISA QUALITATIVA.....	143
5.2.1 TEMA COMPETÊNCIA DE GÊNERO PARA LIDERANÇA	144
5.2.2 TEMA REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO	146
5.2.3 TEMA PREFERÊNCIA DE GÊNERO PARA O SUPERIOR IMEDIATO	150
5.2.4 TEMA DESIGUALDADE DE GÊNERO.....	154
5.2.5 TEMA PREFERÊNCIA ENTRE TRABALHAR COM HOMENS OU MULHERES.....	158
5.2.6 AFINAL, QUAL A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE DE GÊNERO PARA OS FUNCIONÁRIOS	161

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	168
--------------------------------------	------------

REFERÊNCIAS	177
--------------------------	------------

APÊNDICES	190
------------------------	------------



1

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

A igualdade de gênero é um dos dez princípios fundamentais da Declaração Universal dos Direitos Humanos, aprovada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1948. Consolidando um importante instrumento internacional nessa área, em 1979 a ONU adotou a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres. A Conferência de Direitos Humanos realizada em 1993 resultou na Declaração de Viena, que reafirmou que os direitos das mulheres e meninas são inalienáveis e constituem parte essencial dos Direitos Humanos universais. Esse reconhecimento impulsionou os Estados-Membros da ONU, entre eles o Brasil, a assumir o compromisso de eliminar barreiras que impedem o pleno reconhecimento das mulheres como sujeitos de direitos (ONU Mulheres, 2024).

Uma das iniciativas dos Estados-Membros nesse sentido é a Agenda 2030, lançada em 2015, que estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem alcançadas até o ano de 2030. A Agenda busca promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental de maneira equilibrada e inclusiva, abordando questões fundamentais como a erradicação da pobreza, a promoção da igualdade de gênero, a proteção do meio ambiente e a construção de sociedades pacíficas e justas (Organização das Nações Unidas, 2025).

Um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que se relacionam com a diversidade de gênero é o ODS 5 - Igualdade de Gênero, que busca alcançar a equidade e empoderar todas as mulheres e meninas. Esse objetivo inclui metas como eliminar todas as formas de discriminação e violência de gênero e assegurar que as mulheres tenham participação ativa e significativa, garantindo igualdade de oportunidades para exercerem liderança na política, na economia ou na sociedade (Organização das Nações Unidas, 2025).

Além do ODS 5, outros Objetivos de Desenvolvimento Sustentável abordam questões relacionadas à diversidade de gênero.

O ODS 4, que trata da Educação de Qualidade, busca garantir acesso igualitário à educação para todos ao longo da vida, especialmente meninas e grupos marginalizados. O ODS 8, voltado para Trabalho Decente e Crescimento Econômico, tem como objetivo eliminar disparidades salariais e promover oportunidades iguais no mercado de trabalho. Por fim, o ODS 10, que trata da Redução das Desigualdades dentro dos países e entre eles, aborda a inclusão social e econômica de grupos vulneráveis, como é o caso das mulheres (Organização das Nações Unidas, 2025).

No Brasil, a implementação da Agenda 2030 é uma prioridade do governo federal, conforme declarou o Ministro-Chefe da Secretaria-Geral da Presidência da República, Márcio Macêdo, durante o Fórum Político de Alto Nível da ONU em 2024, ocasião em que apresentou uma visão geral das 169 metas que o País se comprometeu a alcançar no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Organização das Nações Unidas, 2024).

Outra iniciativa dos Estados-Membros da ONU é o Pacto Global, lançado em 2000 pelo então Secretário-Geral Kofi Annan com o objetivo de incentivar empresas a alinhar suas operações aos dez princípios universais relacionados a Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, e que se tornou a maior ação de sustentabilidade corporativa global (Pacto Global da ONU – Rede Brasil, 2025).

De natureza voluntária, o Pacto Global busca promover uma transformação gradual na gestão empresarial, incentivando práticas sustentáveis e responsáveis. Seus integrantes contribuem para os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aprovados pelos Estados-Membros da ONU em 2015, dentro da Agenda 2030 (Pacto Global da ONU – Rede Brasil, 2025).

A Rede Brasil do Pacto Global, criada em 2003, é a segunda maior do mundo, reunindo mais de 1.900 participantes e envolvendo empresas, órgãos governamentais e organizações internacionais. Os projetos conduzidos no País são desenvolvidos por meio de Plataformas de Ação, Programas Internacionais e Movimentos. Um desses movimentos é o “Elas Lideram 2030”, baseado nos Princípios de Empoderamento das Mulheres, que busca incentivar empresas a promover a igualdade de gênero e o empoderamento feminino em posições de liderança (ou seja, de Diretoria e acima). Lançado em 2022

e coliderado pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global da ONU Brasil, o “Elas Lideram” conta com o compromisso de mais de 1.500 empresas em aumentar a presença feminina em cargos de alta liderança, estabelecendo metas de 30% até 2025 e 50% até 2030 (Pacto Global da ONU – Rede Brasil, 2025).

No contexto das obrigações regulatórias do ramo financeiro, a B3, bolsa de valores do Brasil, lançou o IDIVERSA B3, primeiro índice latino-americano a combinar critérios de gênero e raça para selecionar empresas que compõem sua carteira. A iniciativa visa reconhecer companhias que se destacam em diversidade e ampliar a representatividade de grupos sub-representados, a exemplo de mulheres, pessoas negras e indígenas, no mercado financeiro. O índice foi elaborado com base em dados públicos exigidos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), responsável pela regulamentação e supervisão do Sistema Financeiro Nacional e pela fiscalização do mercado de capitais, que passou a solicitar informações detalhadas sobre a composição de funcionários e membros de conselhos por gênero e raça (B3, 2023).

Em 2023, a CVM determinou que as empresas devem incluir pelo menos uma mulher e um representante de comunidade sub-representada em seus conselhos de administração ou diretoria estatutária. A partir de 2025, essas informações deverão ser divulgadas no Formulário de Referência, documento público obrigatório para todas as companhias de capital aberto (Bloomberg Línea, 2023).

Em um contexto mais amplo, desde 2021 a bolsa de valores americana NASDAQ passou a exigir que as empresas listadas tenham ao menos dois diretores que atendam aos critérios de diversidade — uma mulher e uma pessoa LGBTQ+ ou pertencente a outro grupo minoritário. Além disso, as companhias devem divulgar anualmente informações sobre a diversidade em seus conselhos de administração (Alves, 2021).

Esta dissertação de mestrado adota uma abordagem metodológica de natureza aplicada, combinando os métodos qualitativo e quantitativo. Em relação ao objetivo, caracteriza-se como descritiva, tendo o estudo de caso como procedimento. A pesquisa baseou-se em dados primários, coletados por meio da aplicação de questionários e entrevistas estruturadas. Os dados dos questionários

foram analisados mediante a utilização do software Excel e as entrevistas, por meio da análise de discurso.

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA

Serna (2008) afirma que a força de uma organização reside no alinhamento entre suas estratégias e sua cultura organizacional. Quando esse equilíbrio não é mantido, a falta de coerência se torna sua maior vulnerabilidade.

A empresa analisada elegeu o compromisso com a sustentabilidade como uma das perspectivas centrais de sua estratégia corporativa para o período de 2025 a 2029, em alinhamento com o objetivo de “ser protagonista em sustentabilidade e na promoção de negócios e práticas ASG” e com direcionadores estratégicos específicos, incluindo “promover a cultura da sustentabilidade e o ASG na prática” e “impulsionar a diversidade, equidade e inclusão em todos os públicos, interno e externo”.

Assim como a estratégia corporativa só alcança êxito quando integrada à cultura organizacional, o engajamento dos funcionários também depende dessa conexão. Para que ambos, engajamento e estratégia, sejam eficazes, é essencial que estejam genuinamente entrelaçados em torno de um propósito comum, sustentado por uma visão compartilhada e interesses alinhados entre a empresa e seus colaboradores (Bakker, Albrecht e Leiter, 2011).

Anualmente, o banco deste estudo de caso conduz uma Pesquisa de Engajamento entre seus funcionários. Em 2023, o índice registrado foi de 67,1%, abaixo da meta estipulada de 68%. Em 2024, a meta de 70% foi superada em 0,5%. Ao se comparar os resultados por gênero, observa-se que as funcionárias apresentaram índices superiores aos dos funcionários: 69% em 2023 e 71,6% em 2024, contra 65,8% em 2023 e 69,7% em 2024, respectivamente (Banco do Brasil, 2024).

Segundo Jaime (2023), os altos escalões das empresas raramente se configuram como espaços de ativismo e defesa de direitos. Conforme se ascende na hierarquia, determinados temas permanecem à margem das discussões, sendo tratados apenas em ambientes protegidos e controlados.

Uma das principais estratégias para engajar os altos escalões no tema é o Plano de Sustentabilidade “Agenda 30 (nome da empresa)”, concebido como um instrumento para impulsionar negócios e práticas alinhadas aos critérios ASG e revisado a cada dois anos.

O Relatório de Sustentabilidade 2024 lista onze compromissos previstos na Agenda 30 para 2025. Dentre eles, apenas um – promover a diversidade no ambiente de trabalho – se relaciona ao ODS 5, e tem como indicador alcançar 30% de mulheres em cargos de liderança até 31/12/2025. Em dezembro de 2024, esse percentual registrava 27,4%.

A empresa não especifica como pretende cumprir essa meta. No entanto, uma estratégia já adotada para estabelecer critérios nos processos de ascensão profissional, considerando a diversidade, é a utilização de cotas. Monteiro (2024) alerta que a adoção de cotas de diversidade de gênero com o mero intuito de preservar a reputação corporativa, ao invés de enfrentar o teto de vidro, acaba perpetuando preconceitos, estereótipos e formas de discriminação.

Por conseguinte, a diversidade de gênero não deve ser entendida apenas como uma questão numérica, mas sim como um elemento cultural. Para viabilizar mudanças estruturais significativas, deve-se promover transformações culturais que desafiem normas estabelecidas e desconstruam preconceitos.

Nesse contexto, estabelece-se a questão central deste estudo: se a cultura organizacional não estiver devidamente alinhada à estratégia de diversidade de gênero, a construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo não se sustentará, e as formas estruturais de discriminação tendem a se perpetuar.

Diante da problemática apresentada, esta pesquisa estabelece a seguinte questão norteadora: para os funcionários da instituição pesquisada, qual a importância da diversidade de gênero no trabalho?

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o quanto é relevante, para os funcionários, a diversidade de gênero no trabalho.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o atingimento do objetivo geral proposto, a pesquisa estabeleceu os seguintes objetivos específicos a serem alcançados:

- a) **Identificar as preferências subjetivas de gênero para as posições de liderança.**
- b) **Determinar se um gênero é considerado mais competente que o outro para o exercício de cargos de liderança.**
- c) **Verificar se existe a percepção de que um gênero apresenta maior probabilidade de alcançar sucesso nas carreiras dentro da empresa.**
- d) **Diagnosticar se os funcionários são a favor da paridade de gênero em posições de liderança na organização.**
- e) **Aferir se os funcionários são a favor da promoção da diversidade de gênero por meio de cotas nas seleções internas para provimento de cargos.**

1.4 JUSTIFICATIVA

A sociedade está em constante transformação, impulsionada e acompanhada pelos movimentos sociais, o que leva os indivíduos a se adaptar às novas demandas e expectativas com o passar do tempo. No âmbito acadêmico, o debate sobre a diversidade ganhou força diante de mudanças políticas recentes, em âmbito nacional e internacional, que impactaram diretrizes institucionais e levaram empresas e universidades, públicas e privadas, a revisar suas estratégias de inclusão e representatividade.

A diversidade, reforçada pelas diretrizes sociais do ASG, tornou-se estratégica para a geração de valor a longo prazo, especialmente no mercado financeiro, ambiente no qual regulamentações e exigências de investidores vêm incentivando o reconhecimento de que as empresas engajadas com questões ambientais, sociais e de governança demonstram maior resiliência, consolidam uma reputação mais forte e alcançam um desempenho sustentável.

Este é o caso da instituição financeira escolhida para este estudo, eleita pelo sexto ano consecutivo o banco mais sustentável do mundo pela Corporate Knights¹ e que, além disso, é uma das cinco maiores

¹ A Corporate Knights é uma empresa de pesquisa sediada em Toronto, Canadá, focada em promover a economia sustentável. Ela publica a revista homônima e

empresas do Brasil em número de clientes (Banco Central do Brasil, 2025).

Na condição de instituição histórica e influente, a empresa desempenha papel fundamental no desenvolvimento do País, ao atuar na viabilização de políticas públicas. Por essa razão, ela tem o potencial de alavancar mudanças sociais significativas. Além disso, em razão de sua representatividade no setor financeiro nacional e mundial, consolida-se como um exemplo empresarial, ao promover iniciativas voltadas à inclusão e à sustentabilidade.

Sob essas três perspectivas – acadêmica, social e mercadológica –, pesquisar a diversidade de gênero nessa organização se mostra oportuno e relevante.

A viabilidade desta pesquisa foi assegurada não apenas pelo consentimento da companhia, mas também pela confiabilidade dos dados públicos contidos em seus relatórios periódicos, publicados em atenção às normas regulatórias e aos interesses de seus stakeholders.

produz relatórios de pesquisa e avaliações financeiras com base no desempenho de sustentabilidade corporativa, com destaque para o Global 100, *ranking* das 100 empresas mais sustentáveis do mundo publicado anualmente a partir da análise de mais de 8.000 companhias com receita superior a US\$ 1 bilhão. A classificação se baseia em até 25 indicadores-chave de desempenho (KPIs), que consideram critérios como impacto ambiental, diversidade e governança (Corporate Knights, 2025).



?

2

METODOLOGIA

A pesquisa científica pode ser organizada conforme sua natureza, método ou abordagem, objetivo e procedimentos utilizados. A natureza da pesquisa pode ser básica, quando busca expandir o conhecimento teórico, ou aplicada, quando é voltada para a solução de problemas práticos. Quanto ao método, uma investigação pode seguir uma abordagem quantitativa, baseada na análise de dados numéricos e estatísticos; qualitativa, focada na interpretação de fenômenos e percepções; ou ainda, combinar ambos os métodos (Nascimento, 2016).

Os objetivos da pesquisa variam de acordo com sua finalidade. Uma pesquisa pode ser exploratória, quando investiga fenômenos ainda pouco estudados e busca aprofundar sua compreensão; descritiva, quando analisa e documenta características específicas de um tema ou população; ou explicativa, quando examina relações de causa e efeito entre variáveis, procurando entender os fatores que influenciam determinados resultados (Nascimento, 2016).

Os procedimentos e técnicas utilizados para conduzir o estudo também podem variar. Entre os métodos mais comuns estão o estudo de caso, a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, o levantamento de dados, o método *ex post facto*, a pesquisa participante, a pesquisa-ação, a pesquisa etnográfica, a pesquisa fenomenológica e a pesquisa experimental. Abordagem e técnica são escolhidas de acordo com os objetivos e necessidades do estudo, garantindo que os dados obtidos sejam relevantes e confiáveis (Nascimento, 2016).

2.1 NATUREZA

A pesquisa básica tem como principal finalidade a geração de novos conhecimentos que contribuam para o avanço científico, sem necessariamente se preocupar com sua aplicação prática imediata. Dentro dessa categoria, há dois tipos principais: avaliação e diagnóstico.

A pesquisa de avaliação busca atribuir valor ao fenômeno estudado, exigindo parâmetros bem definidos para comparação ou referência, podendo ter seu foco voltado para os processos ou para os

resultados. Já a pesquisa de diagnóstico tem como objetivo traçar um panorama de uma realidade específica, permitindo uma análise mais detalhada do contexto investigado.

Em contraste, a pesquisa aplicada concentra-se na produção de conhecimento voltado para a solução de problemas específicos, buscando resultados práticos em contextos determinados.

No caso do presente estudo, que analisa a importância da diversidade de gênero para os funcionários de uma instituição financeira, a pesquisa se classifica, quanto à sua natureza, como do tipo aplicada (Nascimento, 2016).

2.2 MÉTODO OU ABORDAGEM

Quanto ao método ou abordagem, a pesquisa pode seguir uma perspectiva quantitativa ou qualitativa, cada qual com atributos próprios. A pesquisa quantitativa, amplamente utilizada, emprega medidas sistemáticas e padronizadas, coletando respostas predefinidas que facilitam a comparação e a análise estatística dos dados (Nascimento, 2016). Já a pesquisa qualitativa se concentra na interpretação dos fenômenos observados e nos significados atribuídos a eles, tanto pelo pesquisador quanto por sua própria natureza no contexto estudado. Essa abordagem considera a realidade e as particularidades de cada indivíduo envolvido, sendo um processo descritivo, indutivo e baseado na observação. Seu foco está na singularidade do indivíduo e na subjetividade dos fenômenos, sem seguir princípios rígidos, o que limita generalizações e tem como ponto de partida a análise de casos específicos (Nascimento, 2016).

Existe um amplo debate sobre o uso dessas abordagens, embora, na prática, as discussões se concentrem mais na análise de dados do que na natureza da pesquisa. Atualmente, é comum adotar o enfoque integrado (Sampieri; Collado; Lucio, 2006, *apud* Maia, 2020), conceito que Maia (2020) define como a combinação dos métodos quantitativo e qualitativo de forma complementar. Nessa mesma linha, Malheiros (2011, *apud* MAIA, 2020) enfatiza que as pesquisas não precisam ser exclusivamente quantitativas ou qualitativas, destacando que pesquisadores renomados adotam ambas as abordagens de forma conjunta (quanti-qualitativa, ou simplesmente quanti-quali) para obter um entendimento mais completo dos fenômenos estudados. Dessa

forma, esses enfoques não são excludentes, mas sim distintos e complementares (Nascimento, 2016).

O tratamento quanti-quali nesta dissertação propiciou uma visão mais abrangente do tema. A abordagem quantitativa permitiu a coleta de dados numéricos, possibilitando mensurar de forma objetiva a percepção dos empregados sobre a diversidade de gênero. Além disso, viabilizou o uso de uma amostra maior, favorecendo o alcance dos objetivos específicos, além de revelar padrões e tendências nas respostas dos participantes. Por outro lado, a abordagem qualitativa forneceu uma compreensão mais profunda, complementando os dados quantitativos.

2.3 OBJETIVO

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa, com cada um desses tipos desempenhando um papel específico no processo investigativo. A pesquisa exploratória tem como propósito principal auxiliar o pesquisador na familiarização com o problema estudado, permitindo a formulação de hipóteses iniciais ou o aprimoramento da questão de análise. Entre os exemplos mais comuns desse tipo de pesquisa estão as revisões bibliográficas e os estudos de caso (Gil, 2008).

Conforme abordado por Gil (2008), a pesquisa descritiva busca entender e caracterizar uma população ou fenômeno, além de estabelecer relações entre variáveis. Seu principal objetivo é captar a essência do tema investigado, considerando opiniões, atitudes e crenças de grupos específicos. Para garantir a confiabilidade e a validade das informações obtidas, essa pesquisa utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática. Algumas investigações vão além da identificação de variáveis, aprofundando-se na natureza das relações entre elas e aproximando-se de uma abordagem explicativa (Gil, 2008). Esse tipo de pesquisa é amplamente utilizado em investigações que analisam percepções, valores, crenças e correlações entre variáveis, como a relação entre preferências de lazer e nível cultural ou renda das pessoas (Nascimento, 2016).

A pesquisa explicativa, por sua vez, tem como foco principal identificar os fatores que determinam ou influenciam a ocorrência de determinados fenômenos. Seu objetivo é detalhar as variáveis

estudadas e explorar a relação causal entre elas (Maia, 2020). Segundo Nascimento (2016), essa modalidade de pesquisa tem uso mais restrito e costuma ser aplicado em estudos que envolvem procedimentos experimentais ou *ex post facto*.

Com base nessas classificações, a pesquisa deste estudo se enquadra na categoria descritiva, pois busca compreender e caracterizar as percepções dos funcionários em relação à diversidade de gênero, bem como estabelecer possíveis relações entre essas percepções e as características demográficas da população analisada.

2.4 PROCEDIMENTO

Os diversos procedimentos que podem ser adotados como metodologia em uma pesquisa são classificados por Gil (2008) em dois grupos principais: aqueles que utilizam fontes documentais, como pesquisas bibliográficas e documentais, e aqueles que coletam informações diretamente de pessoas, como pesquisas experimentais, *ex post facto*, levantamentos e estudos de caso.

No contexto da pesquisa em questão, optou-se pelo estudo de caso como procedimento técnico. Essa modalidade é particularmente relevante nas ciências sociais, pois possibilita uma análise aprofundada e detalhada de um ou poucos objetos de estudo e uma compreensão mais rica e contextualizada do fenômeno investigado (GIL, 2008).

Segundo Lüdke e André (1999, *apud* Nascimento, 2016), o estudo de caso se aproxima mais de uma abordagem metodológica do que de um simples procedimento técnico. Nascimento (2016) explica que essa estratégia investigativa se desenvolve em três fases principais: etapa exploratória, em que se delineiam os primeiros aspectos do estudo; sistematização da coleta de dados e delimitação do estudo, quando se estabelecem os critérios e métodos para obtenção das informações; e análise e interpretação das descobertas, momento em que os dados são organizados e interpretados de maneira crítica. O autor ressalta que não é simples generalizar os resultados obtidos por meio de um estudo de caso, pois este se refere a um contexto específico; entretanto, essa abordagem é única, pois oferece uma perspectiva diferenciada sobre o objeto analisado.

2.5 DADOS E TÉCNICAS DE COLETA

Segundo Gil (2018), os dados primários são aqueles que o próprio pesquisador coleta para atender a um objetivo específico de investigação. É o caso dos dados coletados neste estudo, que foram obtidos diretamente dos participantes da pesquisa por meio de questionário e de entrevistas, possibilitando uma análise mais precisa e contextualizada do fenômeno estudado.

Para a coleta de dados da abordagem quantitativa foi desenvolvido um questionário estruturado do tipo experimento de lista, conforme detalhado no ANEXO 1 deste documento. As questões foram elaboradas com o intuito de reduzir fatores como deseabilidade social e enviesamento nas respostas, seguindo as diretrizes de Fowler (2014), que destaca a importância de uma redação cuidadosa para garantir a confiabilidade dos dados.

A opção por um questionário estruturado se justificou pela necessidade de coletar dados quantificáveis, permitindo a formulação de inferências sobre a população em geral. Como destaca Fowler (2014), a utilização de questões fechadas favorece a padronização das respostas, tornando a comparação e a análise estatística dos dados mais precisa.

Foi adotada no instrumento de coleta de dados a escala Likert de cinco pontos. Criada em 1932, essa escala é amplamente utilizada em pesquisas para mensurar atitudes, opiniões e sentimentos dos participantes em relação a determinadas afirmações. Sua estrutura oferece cinco opções de resposta, permitindo que os respondentes expressem seu grau de concordância ou discordância (Braga e Cavalcante, 2023). Foi acrescentada às alternativas tradicionais (“Discordo Totalmente,” “Discordo,” “Nem concordo nem discordo,” “Concordo” e “Concordo totalmente”) a opção “Prefiro não responder”.

Antes da aplicação definitiva do questionário, foi conduzido um teste piloto com 20 funcionários, a fim de validar a clareza das questões e estimar o tempo necessário para resposta, garantindo que a pesquisa fosse compreensível para todos os participantes. Inicialmente, o formulário apresentava 56 questões e sua resposta consumia, em média, 19 minutos. A principal crítica colhida foi a extensão da pesquisa e o tempo demandado para resposta, o que poderia desmotivar a participação, especialmente durante o horário de trabalho. Diante dos

comentários recebidos, as questões foram revisadas e reduzidas, contemplando as observações recebidas para aprimorar a experiência e a qualidade da coleta de dados.

Com base no método estatístico de Cochran, o tamanho mínimo da amostra necessário para a pesquisa foi estimado em 368 respondentes, considerando uma população de 8.406 funcionários, margem de erro de 5% e nível de confiança de 95%.

O questionário estruturado foi aplicado nos dias 3 a 7 de março de 2025. A pesquisa foi enviada por e-mail a 8.406 funcionários das diretorias da empresa analisada, excluindo estatutários e Gerentes Executivos, que ocupam os cargos de maior comissão. As respostas foram prestadas por meio do Microsoft Forms.

No total, 886 funcionários responderam à pesquisa, o que reduziu a margem de erro de 5% para cerca de 3,3%, aumentando a precisão dos resultados. O nível de confiança permaneceu em 95%, garantindo a representatividade dos dados coletados.

Após a realização e avaliação da pesquisa quantitativa, foram conduzidas entrevistas com funcionários da Unidade ASG. Esse setor é responsável por desenvolver e implementar a estratégia corporativa voltada aos marcadores sociais da diferença, incluindo questões de gênero. O objetivo das entrevistas foi aprofundar a interpretação dos resultados obtidos na etapa quantitativa.

A seleção dos entrevistados foi realizada pela própria Unidade ASG da empresa, que indicou 12 funcionários (gestores, especialistas e assessores) para participar do estudo, tendo 9 deles aceitado.

As entrevistas foram realizadas presencialmente entre os dias 8 e 19 de maio de 2025, seguindo um roteiro estruturado de perguntas, conforme detalhado no ANEXO 3. Antes de iniciar cada entrevista, participantes e pesquisadora assinaram um termo de compromisso (ANEXO 2).

Para garantir um registro preciso, as entrevistas foram gravadas por meio da funcionalidade “gravador” do celular da pesquisadora e, posteriormente, transcritas com o auxílio do software Transkriptor. As sessões totalizaram 3 horas, 44 minutos e 10 segundos.

Tabela 1 – Data e duração das entrevistas realizadas

Entrevistado	Data da Entrevista	Duração
Entrevistado 1	08/05/2025	42min 27s
Entrevistado 2	09/05/2025	16min 49s
Entrevistado 3	09/05/2025	20min 33s
Entrevistado 4	13/05/2025	48min 01s
Entrevistado 5	13/05/2025	21min 08s
Entrevistado 6	14/05/2025	20min 49s
Entrevistado 7	14/05/2025	23min 18s
Entrevistado 8	14/05/2025	31min 23s
Entrevistado 9	19/05/2025	39min 42s

Fonte: Autoria própria.

A aplicação da pesquisa foi autorizada prévia e formalmente pela empresa objeto do estudo de caso.

2.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise de dados, foi escolhida a ferramenta Excel, cujas funcionalidades e acessibilidade permitiram a organização e interpretação eficiente das informações coletadas e possibilitaram a realização de cálculos e a geração de tabelas e gráficos de apoio à interpretação dos resultados.

Os dados sistematizados no Excel foram exportados diretamente do Microsoft Forms, utilizado na aplicação do questionário, tendo sido empregadas fórmulas e funções específicas para facilitar a tabulação e a análise. Tabelas dinâmicas foram utilizadas para sintetizar o grande volume de informação, permitindo visualizar padrões e tendências de maneira clara. Além disso, os recursos de formatação condicional e filtros contribuíram para um exame mais detalhado dos dados, garantindo um tratamento adequado das variáveis estudadas.

Segundo Maia (2020), a análise dos resultados da pesquisa qualitativa ocorre em três etapas: descrição, análise e interpretação. No primeiro momento, a descrição dos relatos é feita de maneira fiel,

garantindo a transcrição precisa em tabelas ou quadros, sem qualquer modificação ou interferência. A etapa seguinte, de análise, organiza e categoriza as informações, estabelecendo conexões entre suas partes. Por fim, a interpretação busca compreender o significado dos relatos e destacar sua relevância, relacionando as categorias identificadas com a literatura existente, o que possibilita responder ao problema de pesquisa. Esse processo sistematiza os dados qualitativos e assegura uma abordagem aprofundada na investigação.

Dentre as abordagens mais conhecidas, a análise de discurso investiga o significado das palavras dentro de um contexto social, político e ideológico, buscando compreender como elas refletem relações de poder e construções de significado. Influenciada por teóricos como Michel Pêcheux, essa abordagem considera não apenas o que é dito, mas também as condições em que o discurso é produzido (Guimarães; Paula, 2020).

Já a análise de conteúdo concentra-se no conteúdo explícito dos textos, identificando padrões e categorias dentro das informações apresentadas. Esse método tem como referência Laurence Bardin e busca organizar os dados de maneira sistemática para revelar significados dentro das mensagens analisadas (Guimarães; Paula, 2020)

A análise textual discursiva, por sua vez, combina elementos da análise de conteúdo e da análise de discurso, permitindo uma reconstrução de significados a partir dos textos. Criada por Roque Moraes e Maria do Carmo Galiuzzi, essa metodologia segue um processo estruturado que envolve a desmontagem do texto, a categorização das unidades de significado e a construção de um novo texto interpretativo (Guimarães; Paula, 2020).

Dentre essas três abordagens optou-se pela análise de conteúdo, considerada uma das formas de análise de dados qualitativos mais utilizadas na pesquisa brasileira (Sampaio et al., 2022).



3

3

O ESTUDO DE CASO

Fundada em 1808 com a missão de financiar o império luso-brasileiro, a instituição financeira objeto do estudo foi a primeira a operar no Brasil.

Tendo passado por liquidação e sendo, alguns anos depois, refundada como banco privado, tornou-se a maior instituição financeira do Império e, em 1853, passou por uma fusão com o Banco Comercial, sempre mantendo seu nome original. Já no início do século XX, para evitar sua falência, o governo assumiu o controle da empresa e se tornou seu acionista majoritário (Westin, 2023).

Atualmente, a instituição opera como sociedade de economia mista, sendo uma pessoa jurídica de direito privado. Consoante seu resultado anual referente a 2024 divulgado a mercado, a empresa registrou lucro líquido de R\$ 37,9 bilhões (Banco do Brasil, 2024). Sua marca é a segunda mais valiosa do país, conforme apontado em um relatório da consultoria Brand Finance, divulgado no Fórum Econômico Mundial de 2025, que estimou seu valor em US\$ 5,2 bilhões (Yamakami, 2025).

Em sua trajetória de 217 anos, esse banco somente admitiu sua primeira funcionária em 1924, por meio de concurso público, mas depois disso passou anos sem oferecer vagas para mulheres. Novas contratações femininas só voltaram a ser permitidas em 1969 (Banco do Brasil, 2023).

Em dezembro de 2024, o quadro da empresa era composto por 86.574 funcionários celetistas, dos quais 40,9% correspondiam a mulheres. Destas, 27,4% ocupavam cargos de liderança (Banco do Brasil, 2024).

Ao examinar a distribuição dos funcionários por gênero, observa-se que, entre 2023 e 2024, houve aumento de 1% na quantidade de trabalhadores do gênero masculino, com igual redução percentual no número de funcionárias (Banco do Brasil, 2024).

As novas contratações nesse período, analisadas por gênero, refletem uma tendência histórica de maior contratação de homens em

relação a mulheres. No total, foram 789 novas admissões femininas (367 em 2023 e 422 em 2024) e 3.940 masculinas (1.960 em 2023 e 1.980 em 2024), contribuindo para o desequilíbrio de gênero no quadro funcional (Banco do Brasil, 2024). Cabe informar que a admissão na instituição se dá por meio de concurso público, franqueado a ambos os gêneros.

O quadro estatutário da empresa totaliza 32 pessoas: 9 mulheres e 23 homens (Banco do Brasil, 2024). No primeiro trimestre de 2025, as mulheres correspondiam a 44% de seu Conselho Diretor (Presidente e Vice-presidentes) e a 50% de seu Conselho de Administração (Banco do Brasil, 2025).

Somente em 2023, quase cem anos após o ingresso da primeira funcionária, a instituição viria a ser presidida por uma mulher (Banco do Brasil, 2024). A presidenta nomeada dedicou grande parte de seu discurso de posse ao tema da diversidade, reconhecendo que a necessidade de avanços na estrutura da empresa. Em sua fala, destacou que a diversidade seria um dos pilares de sua gestão, comprometendo-se a promover o diálogo e a escuta ativa, a diagnosticar a realidade de cada segmento de funcionários e a adotar “medidas concretas e na prática” para fortalecer a inclusão na organização (Banco do Brasil, 2023).

No mesmo ano, a empresa lançou o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão, que oferece diretrizes abrangentes para todos os públicos de interesse, especialmente o interno, por meio da disseminação da cultura de inclusão. Também em 2023, foi criado o Comitê Estratégico de Pessoas, Equidade e Diversidade, formado por colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, com a missão de apoiar a gestão e fortalecer debates sobre diversidade, inclusão e pertencimento (Banco do Brasil, 2024).

Entre as ações voltadas à promoção da representatividade, destacam-se o Conselho Consultivo de Diversidade, Equidade e Inclusão, que promove a troca de experiências entre membros do Conselho Diretor e especialistas externos; a incorporação de metas e indicadores de representatividade de gênero na estratégia institucional; e a Política de Indicação e Sucessão de Administradores, que adota critérios ASG na composição da Diretoria Executiva, abrangendo o Conselho Diretor e demais Diretores estatutários. A diretriz estipula que até 2027 a composição da Diretoria deverá incluir ao menos 30% de mulheres e 20% de pessoas autodeclaradas pretas,

pardas, indígenas, LGBTQIAPN+ ou com deficiência (PcD) (Banco do Brasil, 2024).

A empresa possui a maior representação no IDIVERSA B3, desde seu lançamento em 2023 (B3, 2025); é uma das cinco embaixadoras do movimento “Elas Lideram” do Pacto Global da ONU (Pacto Global da ONU – Rede Brasil, 2025); e foi reconhecida, pela 6ª vez, como o banco mais sustentável do mundo (Banco do Brasil, 2024).

Em 2024, a instituição foi avaliada pelo iESGo – Índice ESG (*Environmental, Social and Governance*), que mensura o grau de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU) em relação às práticas ESG. O resultado a posicionou na faixa mais avançada desse índice. Na dimensão de Sustentabilidade Social, a avaliação considerou a existência de um programa de Diversidade e Inclusão, de sistemas de prevenção e combate ao assédio e à discriminação, além da promoção interna e externa da cultura de diversidade e inclusão (Tribunal de Contas da União, 2024).



4

4

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo foi organizado em doze seções, todas elas dedicadas ao aprofundamento das teorias acadêmicas que sustentam esta pesquisa. A Tabela 2 apresenta as teorias abordadas, indicando as respectivas seções onde estão inseridas, juntamente com seus principais conceitos.

Tabela 2 – Síntese das abordagens teóricas	
Referencial Teórico	Conceito
A Organização Social de Gênero (seção 4.1)	A Organização Social de Gênero busca compreender como as diferenças de gênero são estruturadas e mantidas dentro das sociedades. Ela parte do princípio de que o gênero não é apenas uma característica biológica, mas sim uma construção social que influencia relações de poder, divisão do trabalho e normas culturais (Conceição, 2009).
Estereótipos de gênero e vieses (seção 4.2)	Estereótipos de gênero são crenças generalizadas sobre características, comportamentos e papéis atribuídos a homens e mulheres com base em normas culturais e sociais. Esses estereótipos podem influenciar expectativas e oportunidades, perpetuando desigualdades (Pereira, Ferreira, Martins & Cupertino, 2002). Os vieses de gênero estabelecem associações entre conceitos e identidades de gênero. Isso se manifesta, por exemplo, na categorização de certas profissões como predominantemente femininas ou masculinas, na atribuição de determinadas atividades a homens ou mulheres e na marginalização de indivíduos cujas identidades de gênero não se enquadram nos padrões convencionais (Lopes et al., 2023).
Liderança (seção 4.3)	Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem entusiasmadas, visando atingir objetivos específicos para o bem comum (Hunter, 2004). As organizações dependem da atuação de líderes para alcançar suas metas estabelecidas, podendo essa liderança ocorrer de maneira formal ou informal (Robbins, 2010).
O papel da liderança na promoção da	A liderança desempenha um papel importante na promoção da diversidade no ambiente corporativo. Para que a inclusão seja parte da cultura organizacional, os líderes precisam se engajar ativamente na valorização da diversidade, estabelecendo políticas e

diversidade (seção 4.4)	práticas que incentivem a equidade. Quando a liderança assume uma postura proativa nesse sentido, contribui diretamente para um ambiente mais inclusivo e inovador (Machado de Sousa et al., 2023).
Teoria de Tokens (seção 4.5)	<p>A teoria do tokenismo, desenvolvida por Rosabeth Moss Kanter (1977), descreve a prática de inclusão simbólica de membros de grupos minoritários em determinados espaços, sem um compromisso real com a diversidade e a equidade. O termo “token” significa “símbolo” em inglês, e Kanter argumenta que indivíduos de grupos sub-representados são inseridos apenas para criar uma aparência de inclusão, sem que haja mudanças estruturais significativas.</p> <p>Além disso, Kanter aponta que o tokenismo transforma indivíduos em ícones representativos, apagando sua individualidade e perpetuando o status quo. Essa dinâmica pode gerar pressão sobre os tokens para que se encaixem em expectativas estereotipadas, além de reforçar barreiras entre grupos sociais (Kanter, 1977).</p>

Tabela 2 – Síntese das abordagens teóricas (continuação)

Referencial Teórico	Conceito
Teoria da Tirania do Mérito (seção 4.6)	<p>A Teoria da Tirania do Mérito, proposta por Michael J. Sandel (2020), faz uma crítica ao conceito de meritocracia, argumentando que ele não é tão justo quanto aparenta. Essa teoria demonstra que, embora a meritocracia sugira que o sucesso depende do esforço individual, na prática ela pode aprofundar desigualdades e reforçar privilégios já existentes.</p> <p>O autor destaca que a crença de que os mais bem-sucedidos “merecem” sua posição social leva à arrogância dos vencedores e ao desânimo dos perdedores, criando um sentimento de exclusão e ressentimento. Além disso, ele aponta o problema do credencialismo, ou seja, a excessiva valorização de credenciais formais, como diplomas acadêmicos como critério principal de ascensão social, deixando de lado talentos e habilidades que não se enquadrem nessa lógica.</p> <p>Diante disso, Sandel defende que a sociedade deve abandonar a ideia de mérito como única medida de justiça e sucesso. Ele propõe que se valorize mais o bem comum, com políticas que promovam a dignidade e o reconhecimento de todas as pessoas, independentemente do status educacional ou econômico (Sandel, 2020).</p>
Teoria da Justiça (seção 4.7)	A Teoria da Justiça, de John Rawls, propõe um modelo baseado na equidade, garantindo que as instituições sociais sejam organizadas de forma justa e imparcial. Seus princípios de liberdade e diferença

	<p>buscam equilibrar a autonomia individual com a necessidade de proteger os menos favorecidos. O conceito de véu de ignorância reforça a ideia de que decisões sobre justiça devem ser tomadas sem influência de interesses pessoais, garantindo que todos tenham oportunidades reais de desenvolvimento (Rawls, 2000).</p>
<p>Teoria da Dissonância Cognitiva (seção 4.8)</p>	<p>A Teoria da Dissonância Cognitiva, desenvolvida pelo psicólogo social Leon Festinger em 1957, descreve o desconforto psicológico que ocorre quando uma pessoa mantém crenças, valores ou atitudes contraditórias entre si. Esse conflito interno gera tensão, levando o indivíduo a buscar formas de reduzir essa incoerência, seja mudando suas crenças, justificando seu comportamento ou evitando informações que aumentem a dissonância.</p> <p>Festinger demonstrou essa teoria por meio de um experimento clássico, no qual participantes eram induzidos a mentir sobre uma tarefa entediante. Aqueles que receberam uma recompensa menor para mentir experimentaram maior dissonância e, para aliviar o desconforto, passaram a acreditar que a atividade fosse mais interessante do que realmente era. Esse fenômeno explica por que as pessoas frequentemente racionalizam decisões que contradizem suas convicções (Cabral e Araújo, 2023).</p>
<p>Teoria da Identidade Social (seção 4.9)</p>	<p>A Teoria da Identidade Social, desenvolvida por Henri Tajfel e John Turner, explica como a identidade de uma pessoa é influenciada pelos grupos aos quais ela pertence. Segundo essa teoria, os indivíduos classificam a si mesmos e aos outros em diferentes grupos sociais, como religião, profissão, etnia ou ideologia política. Essa identificação cria uma distinção entre grupo interno (o grupo ao qual a pessoa pertence) e grupo externo (os outros grupos). As pessoas tendem a valorizar seu próprio grupo e a compará-lo com os demais para fortalecer sua autoestima. Quando um grupo é visto como inferior, seus indivíduos podem tentar melhorar sua identidade social por meio de três estratégias: saída (abandonar o grupo), passagem (tentar ser percebido como membro de um grupo mais prestigiado) ou voz (agir coletivamente para melhorar a imagem do grupo) (Rodríguez, 2024).</p>

Tabela 2 – Síntese das abordagens teóricas (continuação)

Referencial Teórico	Conceito
<p>Teoria do Cuidado (seção 4.10)</p>	<p>Trata-se da perspectiva de que o senso moral das mulheres é baseado na responsabilidade pelo bem-estar dos outros. Isso surge porque, historicamente, as mulheres foram socialmente condicionadas a desempenhar papéis de cuidado, como na maternidade e no suporte emocional dentro das comunidades.</p>

	Assim, suas decisões morais tendem a priorizar a preservação dos vínculos e a minimização do sofrimento alheio (Gilligan, 2003).
Teoria da Dominação Masculina (seção 4.11)	Essa teoria explica como as estruturas patriarcais moldam expectativas sociais e mantêm a desigualdade de gênero, reforçando a ideia de que a liderança masculina é naturalizada, enquanto a feminina precisa ser constantemente justificada (Bourdieu, 2012).
Teoria da Neutralidade de Gênero (seção 4.12)	A teoria propõe que as habilidades e competências de um líder não devem ser associadas a características masculinas ou femininas, mas sim avaliadas de forma independente do gênero (Acker, 1990).

Fonte: Autoria própria.

4.1 A ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE GÊNERO

A definição de gênero, de acordo com Scott (1986), possui duas partes inter-relacionadas: as relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e as relações de poder. Nas relações de poder invariavelmente tem-se a resistência, a luta contra a dominação (Foucault, 2006). As estruturas de dominação por assimetrias de gênero existem nas esferas privada e pública e são conceituadas por Schabbach (2020) como “organização social de gênero”.

No que se refere à dominação nos espaços, Biroli e Miguel (2015) defendem que o lugar de dominação se dá na esfera privada, assim como a consciência para a necessidade de autonomia do gênero. Esses autores também se posicionam sobre a interconectividade das esferas privada e pública: a dominação de gênero ocorrida em uma produziria efeito na outra.

Em todas as sociedades historicamente registradas observa-se uma predominância masculina, mas é importante considerar que o patriarcado absoluto não deve ser tomado como uma regra incontestável. A subordinação da mulher não implica uma ausência total de poder, pois, em diferentes contextos, elas exercem influências significativas. A sobrevivência feminina não se restringe apenas aos poderes tradicionalmente atribuídos ao gênero, mas também à constante luta estabelecida nas interações com os homens. Dessa forma, as relações sociais de sexo ou de gênero ocorrem no campo do poder, onde dominação e exploração se manifestam como aspectos interligados de um mesmo fenômeno. Portanto, compreender essa

dinâmica exige uma reflexão sobre as estruturas de poder que a sustentam (Conceição, 2009).

As mulheres seriam persistentemente afastadas dos macropoderes pela organização social de gênero (contextos econômicos e políticos); por outro lado, elas manobriariam muito bem nos micropoderes (contextos sociais) (Saffioti, 1999). Bourdieu (1999) justifica que as próprias mulheres rejeitam e se excluem dos macropoderes, fenômeno que ele chama de “agorafobia socialmente imposta”. Aquelas que ingressam na política reservam-se às temáticas não valorizadas e – por essa razão – consideradas “inferiores”, como família, educação ou assistência social, mantendo a hegemonia dos homens nas *hard politics*, como gestão, economia e infraestrutura. Essa situação seria inerente aos papéis desempenhados pelos diferentes gêneros na sociedade e, por isso, de difícil reversão (Miguel, 2010).

Do mesmo modo, a divisão de gênero se apresenta na ciência, a partir dos papéis socialmente instituídos (Lima, 2013). A literatura considera duas dimensões da segregação das mulheres: a horizontal, que se expressa na desigual participação de homens e mulheres nas áreas de conhecimento, com menor presença de mulheres nas ciências exatas e tecnológicas e maior nas áreas biológicas, humanas e sociais; e a vertical, que se refere à sub-representação de mulheres em posições de poder e prestígio (Lombardi 2006, 2018a, 2018b; Lima, Braga e Tavares, 2015; Grossi *et alii*, 2016; apud Sígolo, Gava, Unbehauum, 2021).

Corroborando esse entendimento sobre sub-representação, o relatório *The pursuit of gender equality: an uphill battle*, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), de 2017, aponta que em seus países-membros as mulheres são menos de 20% dos ingressantes no ensino superior nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática. O documento concluiu que as mulheres, muito embora tenham maior nível de escolaridade do que os homens, continuam menos propensas a estudar esses temas, que a OCDE qualifica como sendo os mais lucrativos.

4.2 ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO E VIESES

Os estereótipos de grupo resultam essencialmente em dois tipos de vieses: o explícito e o inconsciente. O viés explícito consiste na crença consciente relativamente a um determinado grupo de pessoas, enquanto o viés inconsciente é não intencional, com influência de

concepções culturais, religiosas e sociais arraigadas, que são responsáveis por orientar de forma distorcida e negativa o comportamento em relação a esse mesmo grupo – as mulheres –, permitindo a discriminação e a desigualdade de gênero (Payne; Vuletich, 2018). A percepção dos efeitos negativos dos vieses inconscientes pode ajudar as pessoas a pensarem sobre a importância da cultura inclusiva e da equidade de gênero (Madsen & Andrade, 2018).

Quanto maior a presença masculina, maior é o viés inconsciente de gênero. Exemplo dessa assertiva é que os cargos mais altos em uma empresa devem ser ocupados por homens e os mais baixos, por mulheres (Smith et al., 2019) e que para cada 100 homens promovidos a gerentes, apenas 72 mulheres são escolhidas para a mesma função (McKinsey & Company, 2024).

Por sua vez, os estereótipos de gênero são caracterizados por generalizações sobre os atributos e comportamentos esperados de homens e de mulheres. Esses estereótipos relacionam-se diretamente ao progresso das mulheres na carreira. Os homens são considerados competentes, ambiciosos, assertivos, focados em tarefa, dominantes, independentes, autoconfiantes, tomadores de decisão e racionais, enquanto as mulheres seriam gentis, atenciosas, amigáveis, colaborativas, obedientes, discretas, intuitivas e compreensivas (Heilman; Manzi; Braun, 2015).

A Revolução Industrial consolidou essa estrutura social binária e rígida, definindo papéis distintos para homens e mulheres nas esferas pública e doméstica. Com a separação física entre o ambiente de trabalho e o espaço doméstico, essa divisão se tornou ainda mais evidente, reforçando a ideia de que as mulheres deveriam permanecer em casa, dedicando-se ao cuidado dos filhos, dos idosos, da gestão familiar e das tarefas domésticas (Bourdieu, 1999). A separação dos papéis de acordo com o gênero serviu como fundamento para o desenvolvimento de preconceitos sutis e enraizados na sociedade (Meinhard; Silveira, 2024).

Um dos estereótipos dominantes, resultado de processos sociais e psicológicos construídos por décadas e que beneficiam a carreira dos homens, é o de que eles devem trabalhar para prover o sustento da família, enquanto as mulheres devem realizar as tarefas do lar (Seguino; Braunstein, 2017). Isso leva os homens a serem mais reconhecidos e recompensados no trabalho do que as mulheres (Coffman; Flikkema;

Shurchkov, 2021). Os vieses inconscientes formam os estereótipos inconscientes; por essa razão, as pessoas negam que tenham preconceitos (Greenwald; Mcghee; Schwartz, 1998).

4.3 LIDERANÇA

A liderança é um aspecto importante do cotidiano e das organizações e vem sendo objeto de estudo por vários autores (Bryman, 2009, *apud* Pontes, 2017). Ela consiste na mobilização das pessoas para que lutem por aspirações compartilhadas (Kouzes & Posner, 1997, *apud* Pontes, 2017). Trata-se de uma habilidade para inspirar pessoas, que seguem os líderes de forma voluntária. A liderança seria, assim, um processo de influência intencional e explícita de uma pessoa sobre outras, que permite o alcance de objetivos em comum (Bryman, 2009; Kouzes & Posner, 1997; Burns, 1978; *apud* Pontes, 2017). O conceito de liderança não é único, tampouco os respectivos estilos (Burns, 1978, *apud* Pontes, 2017).

Pontes (2017) entende que os líderes são capazes de reunir a energia das pessoas por meio de intervenções diretas ou indiretas. São eles que mudam a forma de pensar dos liderados para o que é desejável, preparam-nos para lidar com as incertezas do futuro (Bryman, 2009, *apud* Pontes, 2017) e empregam seus esforços para a defesa dos interesses de outros e para desenvolver consenso social (Pfeffer, 1981, *apud* Pontes, 2017). O desafio dos líderes atuais é engajar os liderados para as transformações da sociedade e das organizações (Pontes, 2017).

A liderança é classificada teoricamente em Transformacional e Transacional (Rocha Nogueira & Kubo, 2013, *Apud* Pontes, 2017). A primeira classificação explica que liderança não é sinônimo de poder, e que os líderes buscam compreender e atender às aspirações dos liderados (Northouse, 2013, *apud* Pontes, 2017), promovendo o seu crescimento individual (Bass & Avolio, 1995, *apud* Pontes, 2017). A liderança transacional, por sua vez, envolve uma contraprestação econômica, política ou psicológica entre líder e liderado (Northouse, 2013, *apud* Pontes, 2017), em uma relação em que o líder define o que e como executar, e a recompensa pela execução (Avolio et al., 1991, *apud* Pontes, 2017). No caso de não atingimento do objetivo ou de não observância da forma definida para executar a tarefa, o líder pode se valer de medidas corretivas contra o liderado (Bass & Avolio, 1993, *apud* Pontes, 2017).

A influência exercida pelos líderes transformacionais seria de ordem superior à dos líderes transacionais (Bass, 1997, *apud* Pontes, 2017), assim como seu desempenho (Bass & Avolio, 1993, *apud* Pontes, 2017). Além disso, os líderes transformacionais seriam mais afetivos e os transacionais estariam apenas limitados a resolver os problemas para alcançar seus objetivos (Bass, 1997, *apud* Pontes, 2017). Apesar disso, um estilo não é considerado o oposto, mas sim uma extensão do outro (Bass & Avolio, 1993, *apud* Pontes, 2017).

Carli & Eagly (2013, *apud* Pontes, 2017) e Eagly et. al. (2003, *apud* Pontes, 2017) consideram que as mulheres tendem a adotar o estilo transformacional e os homens, o transacional, sugerindo a existência de relações entre gênero e liderança. Apesar disso, a ascensão das mulheres nas empresas é ainda limitada (Pontes, 2017).

Pontes (2017) destaca que estudos sobre os estilos de liderança, gênero e participação das mulheres no mercado de trabalho são importantes para o contexto corporativo. Dimensionar esse impacto nos resultados das empresas é desafiador (Hanashiro et. al. 2005, *apud* Pontes, 2017).

4.4 O PAPEL DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE

A diversidade inclusiva no ambiente organizacional é um fator relevante para o desempenho e a satisfação dos empregados. Estudos apontam que as ações e palavras dos líderes têm impacto significativo na percepção de inclusão dos empregados, representando até 70% de diferença em relação à forma como um indivíduo relata o quanto se sente incluído na organização (Bourke, 2020). Isso indica que a formação de líderes com um foco em diversidade e inclusão não é apenas desejável, mas essencial para o sucesso organizacional: quando as pessoas se sentem incluídas, elas tendem a se manifestar mais, a esforçar-se e a colaborar, resultando em um aumento no desempenho global da organização.

Para que a inclusão se materialize, os líderes devem possuir um conjunto de características distintivas que promovam um ambiente de trabalho acolhedor e respeitoso. Essas características incluem: compromisso visível, humildade, consciência de preconceitos, curiosidade sobre os outros, inteligência cultural e colaboração eficaz (Bourke, 2020).

Dentre essas características, a “consciência de preconceitos” é identificada como a mais importante para gerar um sentimento de inclusão. Uma análise abrangente das Avaliações de Liderança Inclusiva de 360 graus, envolvendo mais de 400 líderes e quase 4.000 avaliadores, revelou que essa consciência é o fator mais valorizado entre os avaliadores. Os líderes que demonstram um compromisso autêntico com a diversidade, que desafiam o status quo e que fazem da inclusão uma prioridade são os que mais impactam positivamente a percepção de inclusão entre seus liderados (Bourke, 2020).

Entretanto, a simples consciência de preconceitos não é suficiente. Os avaliadores buscam líderes que não apenas reconheçam seus preconceitos, mas que também demonstrem uma abordagem proativa para enfrentá-los. Essa humildade se traduz em um compartilhamento aberto das avaliações de liderança com a equipe e na busca constante por feedback. Estudos indicam que quando a consciência de preconceitos é acompanhada por altos níveis de humildade os sentimentos de inclusão podem aumentar em até 25% (Bourke, 2020).

Os avaliadores também esperam que seus líderes se esforcem para entender suas experiências e pontos de vista de maneira profunda e empática, não como mero exercício intelectual. Quando a consciência de preconceitos se combina com altos níveis de empatia, os sentimentos de inclusão podem aumentar em até 33% (Bourke, 2020).

4.5 TEORIA DE TOKENS

A Teoria de Tokens, proposta por Rosabeth Moss Kanter em seu artigo *“Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Ratios and Responses to Token Women”*, examina as dinâmicas de grupo em contextos em que um ou poucos membros de um determinado grupo social (os “tokens”) estão presentes em um ambiente predominantemente composto por outro grupo. Embora o foco de Kanter esteja principalmente em mulheres em ambientes de trabalho dominados por homens, os princípios da teoria podem ser aplicados a outras minorias em contextos de diversidade.

Essa teoria originou-se de estudo realizado a partir da *Fortune 500*, lista das 500 maiores empresas dos Estados Unidos em receita total, publicada anualmente pela revista “Fortune”. Em 1972, uma das companhias listadas apresentou pela primeira vez uma primeira

mulher em seu quadro de vendedores. Em 1974, essa mesma companhia possuía cerca de 20 mulheres em treinamento para vendas, em um universo de 300 homens. Kanter dividiu essa empresa em grupos compostos por 10 a 12 vendedores, com apenas 1 ou 2 mulheres em cada grupo. As “proporções” de que Kanter trata referem-se às quantidades relativas de pessoas social e culturalmente diferentes que fazem parte de um grupo específico. Esses números são fundamentais para entender a dinâmica das interações dentro de um contexto grupal (Kanter, 1977).

Um dos principais argumentos de Kanter (1977) é que a proporção de membros de diferentes grupos em um ambiente pode afetar o comportamento e as interações dentro desse grupo. Quando as mulheres (ou qualquer grupo minoritário) são minoria em uma organização, sua presença pode ser percebida de maneira diferente do que quando estão em maior número.

Kanter (1977) desenvolveu uma classificação em que os indivíduos mais representativos em um grupo são considerados “majoritários”, enquanto aqueles com menor presença são classificados como “minoritários” (Childs & Krook, 2008, *apud* Souza e Silva, 2024). Essa tipologia identifica quatro categorias de grupos, com base em diferentes arranjos proporcionais (Kanter, 1977, *apud* Souza e Silva, 2024), e sugere que grupos com composições variadas de indivíduos apresentam dinâmicas e processos distintos.

A primeira categoria é a dos grupos “uniformes”, compostos por um único tipo de pessoa, representando uma classe social relevante. Embora esses grupos possam gerar suas próprias diferenças, tendem a ser homogêneos em relação a características como gênero, raça ou etnia (Kanter, 1977, *apud* Souza e Silva, 2024).

Um segundo tipo são os grupos “enviesados” ou “distorcidos”, em que há uma predominância de um tipo de indivíduo em relação aos demais. Nesses grupos, existem indivíduos dominantes e “tokens”, que são considerados “símbolos”. Os dominantes lideram o grupo e moldam sua cultura, enquanto os tokens representam sua própria classe e, devido à sua escassez, são vistos como símbolos. Em um grupo enviesado pequeno, os tokens podem ser vistos como indivíduos isolados, e mesmo que haja mais de um, é difícil que consigam formar uma aliança forte o suficiente para impactar o grupo dominante (Kanter, 1977, *apud* Souza e Silva, 2024).

Numa terceira configuração possível, os grupos “inclinados”, apresentam divisões menos acentuadas, nas quais os minoritários possuem potencial para formar alianças e influenciar a cultura do grupo. Os aspectos do grupo “enviesado” permitem compreender os efeitos das proporções. Embora essa configuração represente um caso extremo, é observada em ambientes onde mulheres estão presentes em grande número, mas com uma distribuição que historicamente favorece os homens. Esses grupos são caracterizados por uma predominância de um tipo social (dominantes) em detrimento de outro (tokens) (Kanter, 1977, *apud* Souza e Silva, 2024).

Finalmente, em grupos “equilibrados” podem surgir subgrupos a partir das interações entre majoritários e minoritários, refletindo um balanceamento nas características culturais e interativas. Os resultados para indivíduos em grupos tão equilibrados, independentemente de sua natureza, são influenciados por fatores estruturais e pessoais, incluindo a formação de subgrupos e a definição de papéis e competências diferenciadas (Kanter, 1977, *apud* Souza e Silva, 2024).

Kanter (1977) identifica três principais efeitos que a presença de “tokens” pode ter:

- a) Visibilidade: Os membros do grupo minoritário se tornam mais visíveis e, muitas vezes, são tratados como representantes de seus grupos. Isso pode levar a uma pressão adicional sobre esses indivíduos, já que suas ações são frequentemente generalizadas para todo o grupo ao qual pertencem.**
- b) Estereótipos: A presença de tokens pode reforçar estereótipos. Por exemplo, mulheres em ambientes de trabalho dominados por homens podem ser vistas através de uma lente estereotipada, o que pode resultar em expectativas limitadas sobre suas capacidades e papéis.**
- c) Isolamento: Os tokens podem experimentar um senso de isolamento, já que são frequentemente tratados como “outsiders” em um grupo homogêneo. Isso pode dificultar a formação de redes de suporte e a construção de relacionamentos profissionais significativos.**

Kanter (1977) argumenta que, para mitigar esses efeitos negativos, é necessário que as organizações promovam um ambiente mais inclusivo, em que as proporções de gênero e diversidade sejam mais equilibradas. Isso não apenas ajuda a reduzir a pressão sobre os

indivíduos que representam grupos minoritários, mas também enriquece a cultura organizacional e melhora a performance geral, ao permitir uma maior variedade de perspectivas e experiências

A inclusão do gênero em pesquisas sobre a dinâmica do comportamento corporativo ganhou propulsão com Kanter (1977), que identificou os efeitos das proporções na vida em grupo. No entanto, a Teoria de Tokens é pouco utilizada no contexto de ASG em estudos sobre diversidade de gênero para ambientes corporativos (Souza e Silva, 2024).

4.6 TEORIA DA TIRANIA DO MÉRITO

A Teoria da Tirania do Mérito, elaborada por Michael J. Sandel, propõe uma reflexão crítica sobre a meritocracia como princípio organizador da sociedade. Segundo o autor, a crença de que o sucesso depende exclusivamente do esforço individual ignora fatores estruturais, como desigualdade socioeconômica e oportunidades educacionais. Esse modelo reforçaria divisões sociais, podendo gerar ressentimento entre aqueles que não conseguem ascender.

A meritocracia se apresenta como um ideal justo, mas, segundo Sandel (2020), sua aplicação na prática frequentemente resulta em exclusão social. Ele observa que os vencedores desse sistema tendem a atribuir seu sucesso apenas ao mérito pessoal, ignorando vantagens externas. Nas palavras do autor: “A convicção dos bem-sucedidos de que merecem o sucesso é, em parte, o que leva à arrogância que os separa daqueles que ficaram para trás” (Sandel, 2020, p. 57).

A valorização excessiva de diplomas acadêmicos como único caminho para o sucesso é outro fator crítico apontado por Sandel (2020). Ele enfatiza que esse fenômeno, conhecido como credencialismo, pode intensificar desigualdades ao restringir oportunidades àqueles que tiveram acesso a uma educação privilegiada: “A meritocracia torna-se um sistema implacável quando transforma a educação superior na principal condição para a ascensão social” (Sandel, 2020). Essa lógica reduz a solidariedade social e amplia a competitividade, tornando a sociedade mais fragmentada.

A análise de Sandel (2020) sugere a construção de um bem comum, reconhecendo a dignidade de todos e promovendo políticas que ofereçam igualdade de oportunidades e não reforcem divisões.

4.7 TEORIA DA JUSTIÇA

A Teoria da Justiça, de John Rawls, propõe um modelo de justiça baseado na equidade, buscando garantir que as instituições sociais sejam organizadas de forma justa e imparcial. Sua teoria parte da ideia de que a justiça deve ser o princípio fundamental que rege a sociedade, assegurando igualdade de oportunidades e proteção aos menos favorecidos (Rawls, 2000).

Rawls (2000) desenvolveu um experimento mental conhecido por “posição original”, no qual indivíduos escolhem os princípios de justiça sem saberem quais serão suas condições na comunidade. Esse conceito é complementado pelo “véu de ignorância”, que sugere que as regras da justiça devem ser formuladas sem conhecimento prévio da posição social, econômica ou talentos individuais, garantindo decisões mais justas e imparciais.

A teoria fundamenta-se em dois princípios que orientam sua concepção de justiça. O primeiro é o da Liberdade, que estabelece que cada indivíduo deve ter acesso a um conjunto de liberdades fundamentais, como liberdade de expressão, de religião e de associação, sem qualquer interferência do Estado ou de outros grupos sociais. Esse princípio garante que todos possam exercer seus direitos sem restrições arbitrárias, criando uma base sólida para a equidade democrática. O segundo é o da Diferença, segundo o qual as desigualdades sociais e econômicas só são justificáveis se resultarem em benefícios para os menos favorecidos (Rawls, 2000).

No entanto, essa teoria recebeu críticas, argumentando-se que sua abordagem abstrai aspectos fundamentais da realidade social e ignora o papel das comunidades na formação da identidade e dos valores dos indivíduos. Um dos principais pontos levantados é a concepção abstrata de pessoa que Rawls utiliza em seu modelo de posição original e no véu de ignorância. Para esses críticos, esse experimento mental desconsidera as características culturais e históricas que influenciam a tomada de decisões dos indivíduos, tratando-os como seres desvinculados de qualquer contexto social (Silveira, 2007).

Outro aspecto contestado é o uso de princípios universais de justiça, que os comunitaristas² consideram excessivamente rígidos e aplicados de maneira indiscriminada a todas as sociedades. Isso, segundo eles, leva à supremacia dos direitos individuais sobre os direitos coletivos, ignorando valores comunitários que podem ser essenciais para o funcionamento de determinadas sociedades. Como consequência dessa abordagem abstrata, Rawls é criticado por não formular uma teoria da sociedade, pois seu contratualismo tende a reduzir o social a uma soma de indivíduos isolados, sem levar em conta relações sociais mais amplas e interdependentes (Silveira, 2007).

Além disso, os comunitaristas questionam a ideia de um Estado neutro em relação aos valores morais, característica central da teoria de Rawls. Para seus opositores, essa postura neutraliza o papel da cultura, da tradição e dos valores comunitários na construção da justiça, priorizando apenas a autonomia privada (liberdade dos modernos), sem considerar a autonomia pública (liberdade dos antigos), que envolve participação ativa na vida política e na formação dos valores coletivos (Silveira, 2007).

Por fim, há uma crítica ao caráter deontológico e procedimental da teoria de Rawls, que estabelece uma prioridade absoluta do justo sobre o bem. Os comunitaristas argumentam que essa visão antiperfeccionista exclui considerações sobre valores morais compartilhados e impede que a justiça seja vinculada a uma concepção concreta de bem comum, tornando-a excessivamente formal e desvinculada das necessidades reais das sociedades (Silveira, 2007).

Filósofos como Michael Sandel, Alasdair MacIntyre e Charles Taylor são alguns dos principais expoentes dessas críticas. Para eles, a justiça não pode ser construída apenas sobre bases abstratas, mas deve levar em conta as tradições, vínculos comunitários e valores históricos que moldam as relações sociais (Silveira, 2007).

4.8 TEORIA DA DISSONÂNCIA COGNITIVA

A Teoria da Dissonância Cognitiva, formulada por Leon Festinger em 1957, descreve o desconforto psicológico que ocorre quando um

² Os comunitaristas são pensadores e filósofos que defendem a importância das comunidades e dos valores coletivos na organização da sociedade (Bresolin; Sanches, 2022).

indivíduo mantém crenças, valores ou atitudes que se contradizem. Esse estado de tensão interna leva a uma necessidade de ajuste, seja por meio da mudança de crenças, da racionalização do comportamento ou da busca seletiva por informações que reduzam a dissonância. Festinger (1975) argumenta que os seres humanos possuem uma tendência natural de buscar coerência entre suas cognições, evitando conflitos internos que possam gerar desconforto emocional.

A dissonância cognitiva ocorre quando há um conflito entre duas ou mais cognições, ou seja, entre pensamentos, atitudes ou crenças que não são compatíveis. Esse estado motiva o indivíduo a buscar formas de reduzir a dissonância, o que pode ser feito de três maneiras principais (Cabral e Araújo, 2023):

- a) Mudança de crença ou atitude – O indivíduo pode modificar sua visão sobre determinado assunto para alinhar suas cognições e reduzir o conflito interno.**
- b) Justificação do comportamento – Em vez de mudar sua crença, a pessoa pode buscar argumentos que justifiquem sua ação, tornando-a mais aceitável.**
- c) Evitamento de informações contraditórias – O indivíduo pode ignorar ou rejeitar dados que aumentem sua dissonância, mantendo-se em contato apenas com informações que reforcem suas crenças preexistentes.**

Esses mecanismos explicam por que as pessoas frequentemente resistem a mudar de opinião, mesmo diante de evidências contrárias. A teoria também sugere que quanto maior a dissonância, maior será o esforço para reduzi-la, podendo levar a mudanças significativas no comportamento.

Conforme aponta Lourenço (2023), citando Festinger (1957), esses princípios se aplicam a uma ampla variedade de situações, desde escolhas individuais até dinâmicas coletivas, emergindo sempre que novas informações chegam ao indivíduo no cotidiano. Em praticamente qualquer momento em que uma decisão precise ser tomada ou uma opinião se constitua, algum nível de dissonância estará presente (Lourenço, 2023).

4.9 TEORIA DA IDENTIDADE SOCIAL

A Teoria da Identidade Social propõe que os indivíduos buscam constantemente fortalecer sua percepção pessoal de valor e pertencimento. O autoconceito é formado a partir de duas dimensões principais: a identidade pessoal, que envolve características individuais e realizações próprias, e a identidade social, que se constrói a partir da afiliação a determinados grupos sociais. Algumas pessoas enfatizam sua identidade individual na busca por autoestima, enquanto outras dão mais importância às conexões sociais. A teoria da identidade social foca nessa última perspectiva, analisando os processos de afiliação e transformação de grupos para consolidar um autoconceito positivo (Rodríguez, 2024).

Desenvolvida pelo psicólogo Henri Tajfel em 1978, essa teoria explica como a identidade social surge da categorização natural entre indivíduos. As pessoas tendem a se agrupar com base em fatores como profissão, religião, ideologia política, etnia, classe social e gênero, identificando-se com certos grupos e distanciando-se de outros. Isso estabelece uma distinção entre grupos internos, com os quais um indivíduo se identifica, e grupos externos, dos quais ele se diferencia. Essa dinâmica frequentemente leva à comparação entre grupos, na qual os membros buscam destacar aspectos positivos de sua própria comunidade, em termos culturais, econômicos ou sociais. Quando essas comparações reforçam uma percepção favorável do grupo ao qual pertencem, a identidade social se fortalece como parte essencial do autoconceito. Entretanto, caso o grupo seja visto como inferior, a autoestima pode ser negativamente afetada, impulsionando o indivíduo a buscar uma alternativa para valorizar sua identidade (Rodríguez, 2024).

Tajfel e John Turner sugeriram três formas principais de melhorar o autoconceito dentro dessa estrutura social: saída, passagem e voz. As duas primeiras são estratégias individuais e envolvem a dissociação do grupo desvalorizado. A saída acontece quando um indivíduo abandona totalmente a associação, por exemplo, trocando de emprego ou mudando de religião. Já a passagem ocorre quando alguém consegue ocultar sua identidade grupal e ser percebido como pertencente a um grupo de maior prestígio. Um exemplo seria uma pessoa de pele clara que esconde sua ancestralidade para evitar discriminação (Rodríguez, 2024).

A voz, por outro lado, representa uma estratégia coletiva e é utilizada em situações em que a mobilidade individual não é viável. Nesse caso, os membros do grupo trabalham juntos para modificar a percepção social e promover melhorias na valorização da comunidade. Esse movimento é comum em grupos historicamente marginalizados, como minorias étnicas e comunidades religiosas, que buscam reconhecimento e igualdade social por meio da transformação ativa de normas e discursos.

O impacto dessas estratégias é influenciado por dois fatores essenciais: a estabilidade e a legitimidade do sistema social. A estabilidade refere-se à rigidez da hierarquia social e à percepção de possibilidade de mudança. Quando as pessoas acreditam que há alternativas viáveis à estrutura vigente, a motivação para redefinir sua identidade aumenta. A legitimidade, por sua vez, está ligada às razões pelas quais um grupo é considerado inferior. Se essa classificação for vista como injusta ou baseada em práticas discriminatórias, os membros do grupo tendem a reagir, buscando alterar sua posição social por meio de protestos ou mudanças culturais. Assim, a teoria da identidade social ajuda a compreender como os processos de categorização e comparação afetam a construção da identidade coletiva e individual (Rodríguez, 2024).

4.10 TEORIA DO CUIDADO

A Teoria do Cuidado (*Ethics of Care*), desenvolvida por Gilligan (2003), argumenta que as mulheres possuem um raciocínio moral distinto dos homens, fundamentado em princípios de cuidado, conexão e responsabilidade nas relações interpessoais. Essa teoria foi apresentada no livro *In a Different Voice*, no qual Carol Gilligan confronta a perspectiva de Lawrence Kohlberg.

Kohlberg, um renomado psicólogo, desenvolveu a Teoria do Desenvolvimento Moral, estruturada em estágios progressivos de raciocínio moral. Segundo Kohlberg, o desenvolvimento moral das mulheres seria deficitário quando comparado ao dos homens. Gilligan refutou essa visão, defendendo que a diferença não indicaria uma falha, mas sim uma abordagem moral própria, baseada na ética do cuidado (Silva, 2024).

Gilligan apontou um viés metodológico na pesquisa de Kohlberg, que se baseara principalmente em sujeitos masculinos, sem considerar adequadamente a experiência feminina (Silva, 2024).

Em contraposição à ética da justiça de Kohlberg, focada em normas e princípios abstratos, Gilligan propôs a Ética do Cuidado, que prioriza relações e responsabilidades interpessoais. Esse embate teórico gerou um extenso debate na psicologia do desenvolvimento moral, impulsionando novas abordagens que reconhecem que homens e mulheres podem ter formas distintas de raciocínio moral, sem que uma seja necessariamente inferior à outra (Silva, 2024).

Em seu livro, Gilligan (2003) propôs três estágios de desenvolvimento moral feminino:

- a) Estágio 1 (sobrevivência individual) – Foco na própria sobrevivência e em necessidades individuais.**
- b) Estágio 2 (bondade como autossacrifício) – Reconhecimento da responsabilidade para com os outros, visando a proteção de indivíduos dependentes e socialmente desiguais.**
- c) Estágio 3 (responsabilidade pelas consequências da escolha) - Compreensão da interdependência entre si e os outros, equilibrando cuidado próprio e cuidado com os demais. A moralidade é guiada por um princípio universal de não violência, condenando a exploração e o dano.**

Importante constar que a orientação moral ao cuidado não se define pelo gênero, mas pelo tema, destacando que sua associação às mulheres não é absoluta e não decorre de um determinismo biológico (Silva; Souza, 2024).

4.11 TEORIA DA DOMINAÇÃO MASCULINA

As questões relacionadas a gênero representam uma demanda constante e são permeadas por significados que são construídos social e historicamente e influenciados pela divisão sexual do trabalho. Nesse contexto, as mulheres tradicionalmente não ocupavam espaços públicos na sociedade, sendo destinadas a funções domésticas, como o cuidado com os filhos, o marido e a família, consolidando-se como uma “coluna” na manutenção de relações familiares menos conflituosas. Essa socialização e essa estrutura de trabalho refletiram-se no ambiente público, reforçando a percepção das mulheres como

cuidadoras, acolhedoras e dóceis, o que intensificou sua presença em profissões historicamente associadas ao feminino, como ensino, assistência social e atividades paramédicas (Bourdieu, 1999).

Bourdieu (1999) destaca que as definições do que é considerado feminino ou masculino são construções sociais, estabelecidas de maneira semelhante a outras dicotomias simbólicas, como alto/baixo e claro/escuro. Segundo ele, tais esquemas de percepção, que se apresentam como universais, classificam diferenças como se fossem naturais e objetivas, incluindo aquelas relacionadas ao corpo. Dessa forma, contribuem para a criação e legitimação dessas distinções, inscrevendo-as em um sistema simbólico que aparenta ser natural. As previsões e expectativas geradas por esses esquemas se confirmam repetidamente na prática social, reforçando a ilusão de sua naturalidade.

Segundo o autor, a força masculina é concebida como algo natural, sem necessidade de legitimação. Essa perspectiva coloca o homem – especialmente o homem branco, heterossexual e ocidental – no centro da experiência humana, tratando suas vivências, valores e interesses como universais. Assim, a masculinidade se expressa de maneira pura na exploração e nas manifestações que conferem honra ao homem, como forma de afirmar sua virilidade. O assédio sexual, por exemplo, pode representar menos uma busca por posse sexual e mais uma reafirmação da dominação masculina, sendo a posse um meio de consolidar essa dominação.

O autor também aponta que, embora a dominação masculina conceda privilégios aos homens, também impõe um peso sobre eles, tornando-os prisioneiros da própria construção social. O homem é constantemente pressionado a reafirmar sua virilidade e, segundo Bourdieu (1999), teme reconhecer e assumir características associadas ao feminino, como angústia e vulnerabilidade.

As premissas dominantes, segundo o sociólogo, estão inscritas no ambiente familiar, onde se estabelece a oposição entre o universo público masculino — representado por encontros em bares, clubes, jogos de futebol e pescarias — e o privado feminino, restrito ao ambiente doméstico. Essas disposições se ampliam na divisão do trabalho, na escolha das profissões e na hierarquia das funções. Cargos que exigem submissão e segurança são ocupados por aqueles que sofrem dominação, pois aqueles que os exercem são socialmente

condicionados a se sentirem satisfeitos com tais tarefas, uma vez que possuem qualidades como gentileza, docilidade e abnegação.

Seguindo essa lógica, os homens são treinados para desenvolver qualidades científicas ou técnicas ao longo de sua formação, enquanto as mulheres são desencorajadas de ingressar nessas áreas e incentivadas a seguir carreiras relacionadas ao cuidado. O problema não está na inclinação feminina para tais ocupações, mas sim no fato de que estas são desvalorizadas por serem predominantemente femininas. Isso reforça o olhar pejorativo em todas as esferas em que a dimensão feminina se manifesta (Lazdan et al, 2014).

Assim, a escolha de homens para cargos de chefia não se baseia apenas em requisitos técnicos, mas também na manutenção de seu poder, que não pode ceder espaço às mulheres.

Bourdieu (1999) denuncia a visão masculina sobre mulheres que não correspondem à vulnerabilidade esperada, apontando que são frequentemente vistas como não femininas: se adotam comportamentos masculinos em posições de poder, correm o risco de perder sua identidade feminina; se agem de maneira tradicionalmente feminina, são consideradas incapazes ou inadequadas para a função. A visão androcêntrica não permite que a mulher se comporte livremente sem estar sujeita a julgamentos ou classificações.

Entretanto, é possível questionar a afirmação de Bourdieu de que a mulher nunca escapa da dominação masculina. Em muitos casos, seu comportamento demonstra uma autonomia que foge a essa perspectiva. O que ocorre, então, é uma interpretação androcêntrica distorcida sobre suas ações, reforçando a ideia de que, mesmo quando se desvincula da dominação, a mulher não escapa da visão masculina (Lazdan et al, 2014).

Outro ponto relevante na análise de Bourdieu é sua abordagem sobre a vulnerabilidade feminina. Embora esta seja frequentemente associada a características negativas, também desempenha um papel essencial na formação de vínculos sociais. A mulher, devido ao treinamento social a que é submetida, desenvolve habilidades para estabelecer relações afetivas e estruturais, fundamentais para a sustentação da família. (Lazdan et al, 2014).

4.12 TEORIA DA NEUTRALIDADE DE GÊNERO

As mulheres historicamente permaneceram invisíveis dentro das organizações, enquanto os respectivos comportamentos e estruturas foram construídos sob a premissa da neutralidade de gênero. No entanto, essa neutralidade é ilusória, pois as instituições são moldadas a partir da perspectiva masculina (Acker, 1990). A única instituição na qual as mulheres teriam tido um papel central, ainda que por meio da subordinação, seria a família.

Apesar das transformações sociais que permitiram a inserção das mulheres em diversas instituições e da recuperação histórica que evidencia suas contribuições, os homens continuam a dominar os espaços centrais de poder. A ideia de um ambiente neutro em relação a gêneros sugere uma estrutura assexual, mas, na prática, essa neutralidade é construída a partir de uma identidade e imagem de gênero que favorecem o masculino.

Nos modelos organizacionais, essa suposta neutralidade se traduz em vantagens naturalizadas para os homens, reforçando a masculinidade hegemônica (Acker, 1990). Um exemplo claro é a imagem do administrador, que é frequentemente associada a habilidades analíticas e firmeza na tomada de decisões – características tradicionalmente atribuídas aos homens. Essa masculinidade hegemônica permeia diversas áreas institucionais, tornando-se um padrão implícito que define o que é considerado competência e liderança.

Essa realidade de gênero, no entanto, é obscurecida, exceto na família, onde a divisão de papéis é mais evidente. A chamada neutralidade de gênero se torna um fator de senso comum, mascarando as desigualdades estruturais, com a aparência de imparcialidade, ao mesmo tempo que as instituições continuam a operar sob normas e valores profundamente enraizados no masculino (Santos, 2007).



5

5

RESULTADO E ANÁLISE DAS PESQUISAS

Nesta seção serão detalhados os resultados das pesquisas realizadas: a quantitativa, que foi conduzida por meio da aplicação de um questionário aos funcionários das diretorias da empresa, na subseção 5.1; a qualitativa, que se baseou em entrevistas realizadas com funcionários de diferentes comissões da Unidade ASG da empresa, na seção 5.2. Ambas as análises são acompanhadas das respectivas interpretações, proporcionando uma visão ampla dos dados obtidos.

5.1 PESQUISA QUANTITATIVA

Para fim desta análise, o questionário apresentado no ANEXO 1 foi dividido em cinco temas: competência de gênero para liderança (seção 5.1.1); representatividade de gênero (seção 5.1.2); preferência de gênero para o superior imediato (seção 5.1.3); desigualdade de gênero (seção 5.1.4); e preferência entre trabalhar com homens ou mulheres (seção 5.1.5).

Cada um desses temas foi abordado por meio de um par de proposições, estruturado para que uma valide à outra e assim se garanta a precisão e consistência das respostas, totalizando 10 enunciados (Tabela 3). Além disso, todas as proposições foram formuladas visando a atender aos objetivos específicos descritos na seção 1.3, conforme indicado na Tabela 4.

Tabela 3 – Proposições e pares de Validação	
Proposições	Pares de Validação
1. Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa.	4. Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa.
2. É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa.	10. Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa.

3. Prefiro ter um homem como superior imediato.	5. Prefiro ter uma mulher como superior imediata.
6. Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres.	9. Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa.
7. Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens.	8. Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres.

Fonte: Autoria própria.

Nota: A numeração (1 a 10) refere-se à ordem em que as proposições foram apresentadas aos respondentes.

Tabela 4 – Vinculação das proposições aos objetivos específicos

Proposições e pares de validação	Objetivo específico vinculado
Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa.	Determinar se um gênero é considerado mais competente que o outro para o exercício de cargos de liderança.
É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa.	Diagnosticar se os funcionários são a favor da paridade de gênero em posições de liderança na empresa.
Prefiro ter um homem como superior imediato.	Identificar as preferências subjetivas de gênero para as posições de liderança.
Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa.	Determinar se um gênero é considerado mais competente que o outro para o exercício de cargos de liderança.
Prefiro ter uma mulher como superior imediata.	Identificar as preferências subjetivas de gênero para as posições de liderança.
Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres.	Verificar se existe a percepção de que um gênero tem maior probabilidade de alcançar sucesso nas carreiras dentro da empresa.
Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens.	Identificar as preferências subjetivas de gênero para as posições de liderança.
Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres.	Identificar as preferências subjetivas de gênero para as posições de liderança.
Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa.	Verificar se existe a percepção de que um gênero tem maior probabilidade de

	alcançar sucesso nas carreiras dentro da empresa.
Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa.	Aferir se os funcionários são a favor da promoção da diversidade de gênero por meio de cotas nas seleções internas para provimento de cargos.

Fonte: Autoria própria.

As alternativas de respostas disponíveis seguiram a escala Likert de 5 pontos. De modo geral – e como se detalhará adiante nas Tabelas 5 a 84 adiante –, as proporções de assinalamentos “concordo” (considerando conjuntamente “concordo” e “concordo totalmente”), “discordo” (considerando conjuntamente “discordo” e “discordo totalmente”) e “nem concordo nem discordo” (respostas neutras) indicam o seguinte:

- a) Tema competência de gênero para liderança (seção 5.1.1): a maioria dos respondentes refuta a ideia de que um dos gêneros seja mais capacitado que o outro para exercer cargos de liderança na empresa (Tabelas 5 e 6). No entanto, a rejeição à proposta de superioridade do homem é mais expressiva do que à da mulher. Levando-se em conta as variações nas respostas, conforme as características demográficas dos participantes, observa-se que a percepção sobre competência para a liderança baseada em gênero é relativamente homogênea em todos os recortes, exceto no de gênero dos respondentes. Há nuances na forma como cada grupo avalia o tema, conforme apresentado nas Tabelas 11 e 12 da seção 5.1.1.3.**
- b) Tema representatividade de gênero (seção 5.1.2): os respondentes, em sua maioria, consideram importante que haja uma distribuição equilibrada entre mulheres e homens nas posições de liderança da empresa (Tabela 21); no entanto, manifestam resistência à implementação de cotas para mulheres nos processos seletivos (Tabela 22). Levando-se em conta as variações nas respostas conforme as características demográficas dos participantes, observa-se que a percepção sobre a representatividade de gênero no trabalho e o apoio às cotas como medida para aumentá-la é homogênea em todos os recortes, exceto nos de gênero e de faixa etária dos respondentes. Há nuances na forma como cada grupo avalia o tema, conforme apresentado nas Tabelas 27 e 28 da seção 5.1.2.3 e nas Tabelas 29 e 30 da seção 5.1.2.4.**

- c) Tema preferência de gênero para o superior imediato (seção 5.1.3): a maioria dos respondentes não expressa uma preferência clara quanto gênero de seu superior imediato (Tabelas 37 e 38). Levando em conta as variações nas respostas conforme as características demográficas dos participantes, observa-se que a preferência por ter um homem como superior imediato é homogênea em todos os recortes; já em relação a ter uma mulher como superiora imediata, observa-se, no que se refere à faixa etária dos respondentes, haver nuances na forma como cada grupo avalia o tema, conforme apresentado na Tabela 46 da seção 5.1.3.4.
- d) Tema desigualdade de gênero (seção 5.1.4): a percepção de desigualdade de gênero na progressão de carreira dentro da empresa é forte entre os respondentes. Para eles, as mulheres enfrentam mais obstáculos para alcançar sucesso profissional do que os homens (Tabelas 53 e 54). Levando-se em conta as variações nas respostas conforme as características demográficas dos participantes, observa-se que a percepção sobre as dificuldades enfrentadas por homens e mulheres para ter sucesso na empresa é homogênea em todos os recortes, exceto nas variáveis gênero do respondente e emprego anterior, conforme apresentado nas Tabelas 59 e 60 da seção 5.1.4.3 e na Tabela 65 da seção 5.1.4.6.
- e) Tema preferência entre trabalhar com homens ou mulheres (seção 5.1.5): a maioria dos respondentes não expressa uma preferência clara por trabalhar com colegas de um ou de outro gênero. Observa-se, no entanto, que há maior resistência a ter colegas homens colegas (Tabelas 69 e 70). Levando-se em conta as variações nas respostas conforme as características demográficas dos participantes, observa-se que a não preferência por trabalhar com homens ou mulheres é homogênea em todos os recortes, não apresentando, portanto, variações consideráveis.

A seguir, apresentam-se, por tema, os percentuais de respostas às proposições, agrupadas com seus respectivos pares de validação (seções 5.1.1 a 5.1.5) e detalha-se a tabulação das respostas, considerando as sete variáveis demográficas dos respondentes – tempo de empresa, gênero do superior, gênero do respondente, faixa etária, escolaridade, emprego anterior e comissão atual (seções 5.1.1.1 a 5.1.1.7; 5.1.2.1 a 5.1.2.7; 5.1.3.1 a 5.1.3.7; 5.1.4.1 a 5.1.4.7; e 5.1.5.1 a 5.1.5.7).

5.1.1 TEMA COMPETÊNCIA DE GÊNERO PARA LIDERANÇA

Observa-se que a maioria dos respondentes rejeita a ideia de que um gênero seja mais adequado que o outro para a liderança na empresa. A taxa de rejeição é significativamente mais alta (86%) quando se afirma que os homens são mais competentes para cargos de liderança do que as mulheres, em comparação à rejeição gerada pela afirmação oposta – de que as mulheres são mais competentes (57%) (Tabelas 5 e 6). Por outro lado, a neutralidade nas respostas triplica (atingindo 39%) quando os respondentes são confrontados com a ideia de que as mulheres são mais competentes para cargos de liderança, em contraste com o que ocorre quando se propõe a maior competência dos homens (13%) (Tabelas 5 e 6).

Tabela 5 – Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”)		
Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	1	11
Discordo + Discordo Totalmente	86	761
Nem concordo nem discordo	13	114
Prefiro não responder	0	0
TOTAL	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes para a alternativa escolhida.

Tabela 6 – Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”)		
Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	4	39
Discordo + Discordo Totalmente	57	502
Nem concordo nem discordo	39	345
Prefiro não responder	0	0

TOTAL	100	886
--------------	------------	------------

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes para a alternativa escolhida.

Essa diferença de 29 pontos percentuais (86% contra 57%) indica que, apesar de a maioria dos respondentes não acreditar que homens sejam mais competentes do que mulheres para a liderança, um grupo considerável tem opinião divergente ou hesita em afirmar que ambos os gêneros possuam igual competência.

Para entender melhor essa diferença, podemos recorrer aos vieses inconscientes, que explicam como percepções automáticas influenciam julgamentos sobre liderança e gênero, refletindo vieses culturais, diferenças geracionais ou até mesmo experiências pessoais que afetam percepções sobre liderança e gênero. Com base nessa teoria, pode-se inferir que, embora predomine a tendência a reconhecer a igualdade de competência, há ainda barreiras sociais e crenças arraigadas que agem sobre a opinião do público.

Um estudo de Pereira (2020) analisou como esses vieses afetam a carreira das mulheres, mostrando que muitas vezes a liderança é associada a características tradicionalmente masculinas, como assertividade e domínio. Isso pode levar a uma avaliação desigual de competência entre homens e mulheres, mesmo quando as habilidades sejam equivalentes.

Além disso, pesquisas realizadas por Iwai e Tavares (s.d.) indicam que há uma crença implícita de que homens são mais adequados para cargos de liderança, o que pode influenciar a forma como respondentes avaliam a competência de cada gênero. Essa predisposição pode explicar por que, apesar de a maioria rejeitar a ideia de que homens são mais competentes, uma parcela mantém essa percepção.

5.1.1.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”

Tabela 1 – Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), na variável “tempo de trabalho do respondente”

	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	0	85	15	0	16	141
Entre 5 e 10 anos	0	93	7	0	3	28
Entre 10 e 15 anos	1	84	15	0	18	160
Entre 15 e 20 anos	1	88	11	0	25	224
Há mais de 20 anos	2	86	13	0	37	332
Prefiro não responder	0	0	100	0	0	1
Total	1	86	13	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os assinalamentos do grupo com 5 a 10 anos de empresa (28 funcionários) não foram incluídos na análise, devido à sua baixa representatividade (3%) frente ao total de respondentes.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% (grupo com mais de 20 anos na empresa) e 99% (coluna “Total %”).

A Tabela 7 mostra convergência nas respostas, independentemente do tempo de trabalho na empresa. De maneira geral, a maioria discorda de que homens sejam mais competentes para posições de liderança do que mulheres. Observa-se uma pequena variação entre os grupos, que não chega a ser significativa:

- a) **A rejeição à afirmação é majoritária em todos os grupos, sempre acima de 80%.**
- b) **A parcela que “não concorda nem discorda” varia entre 11% e 15%, sem grandes oscilações.**
- c) **A porcentagem de pessoas que concordam com a afirmação é mínima em todos os grupos (no máximo 2%).**

Tabela 2 – Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), na variável “tempo de trabalho na empresa”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	4	56	40	0	16	141
Entre 5 e 10 anos	18	36	46	0	3	28
Entre 10 e 15 anos	3	56	41	0	18	160
Entre 15 e 20 anos	4	58	39	0	25	224
Há mais de 20 anos	5	58	36	0	37	332
Prefiro não responder	0	0	100	0	0	1
Total	4	57	39	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os assinalamentos do grupo com 5 a 10 anos de empresa (28 funcionários) não foram incluídos na análise, devido à sua baixa representatividade (3%) frente ao total de respondentes.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalizações de 99% (grupo com mais de 20 anos na empresa e coluna “Total %”) e 101% (grupo entre 15 e 20 anos).

A Tabela 8 evidencia que, embora exista alguma variação entre os grupos, o padrão geral das respostas é relativamente consistente, com a maioria rejeitando a afirmação de que as mulheres são mais competentes que os homens para posições de liderança na empresa e uma parcela considerável permanecendo neutra:

- a) **A porcentagem de pessoas que não concordam com a afirmação é sempre superior a 50%, em todos os grupos.**
- b) **A parcela que não concorda nem discorda oscila entre 36% e 40%.**
- c) **A porcentagem dos que concordam com a afirmação é baixa em todos os grupos, variando de 3% a 5%.**

5.1.1.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”

A distribuição das respostas é homogênea, indicando que a percepção sobre competência na liderança não está sendo influenciada diretamente pelo gênero do superior imediato do respondente (Tabelas 9 e 10). O padrão de rejeição à afirmação se mantém forte em ambos os grupos, com pequenas variações que não são suficientes para indicar uma diferença significativa.

Tabela 3 – Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	1	86	13	0	66	582
Gênero feminino	1	88	11	0	34	298
Prefiro não responder	0	33	67	0	1	6
Total	1	86	13	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na coluna “Total %”.

- a) O percentual de concordância em ambos os grupos é de 1%.
- b) A rejeição à afirmação é praticamente igual: 86% no grupo cujo superior hierárquico é masculino e 88% no outro grupo.
- c) A parcela que “não concorda nem discorda” também é bastante próxima: 13% e 11%, respectivamente.

Tabela 4 – Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	4	56	39	0	66	582
Gênero feminino	5	57	38	0	34	298
Prefiro não responder	0	50	50	0	1	6
Total	4	57	39	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalizações de 99% (gênero masculino) e 101% (coluna “Total %”).

- a) A rejeição à afirmação é praticamente igual: 56% no grupo cujo superior hierárquico é masculino e 57% no outro grupo.
- b) A parcela que não concorda nem discorda também apresenta pouca diferença: 39% e 38%, respectivamente.
- c) A porcentagem de pessoas que concordam com a afirmação é baixa em ambos os grupos, variando 1 ponto percentual (4% vs. 5%).

5.1.1.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”

Tabela 5 - Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	1	94	5	0	39	349
Masculino	2	81	17	0	59	525
Não binário	0	80	20	0	1	5
Outros	0	0	100	0	0	1
Prefiro não responder	0	50	50	0	1	6
Total	1	86	13	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os assinalamentos do grupo de gênero não binário (5 funcionários) não foram incluídos na análise, devido à sua baixa representatividade (1%) em face do total de respondentes.

Verifica-se na Tabela 11 uma diferença perceptível entre as respostas dos grupos por gênero, mas não significativa a ponto de indicar uma diferença de perspectivas:

- a) **A rejeição à afirmação é majoritária em ambos os grupos, mas em intensidades diferentes: 94% para respondentes do gênero feminino e 81% para os do gênero masculino.**
- b) **A parcela que não concorda nem discorda é consideravelmente maior entre o gênero masculino (17%) que entre o feminino (5%).**
- c) **A porcentagem dos que concordam é ligeiramente maior entre respondentes do gênero masculino (2%) do que do feminino (1%), mas muito baixa em ambos os grupos.**

Tabela 6 – Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	8	49	43	0	39	349
Masculino	2	62	36	0	59	525
Não binário	0	60	40	0	1	5
Outros	0	0	100	0	0	1
Prefiro não responder	0	67	33	0	1	6
Total	4	57	39	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os assinalamentos do grupo de gênero não binário (5 funcionários) não foram incluídos na análise, devido à sua baixa representatividade (1%) em face do total de respondentes.

Verifica-se na Tabela 12 uma diferença perceptível entre as respostas dos grupos por gênero, especialmente porque:

- a) **A rejeição à afirmação é majoritária entre respondentes do gênero masculino (62%), mas não entre os do feminino (49%).**
- b) **A parcela que não concorda nem discorda é maior no gênero feminino (43%) que no masculino (36%).**
- c) **A taxa de concordância é mais alta no gênero feminino (8%) que no masculino (2%).**

5.1.1.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”

Tabela 7 – Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	0	88	12	0	8	67
Entre 30 e 40 anos	1	86	13	0	24	216
Entre 40 e 50 anos	2	87	12	0	51	454
Acima de 50 anos	1	82	16	0	17	148
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	1	86	13	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalizações de 101% (grupo entre 40 e 50 anos) e 99% (grupo acima de 50 anos).

Os dados da Tabela 13 indicam:

- a) **A rejeição à afirmação é majoritária em todas as faixas etárias, ficando entre 82% e 88%, o que demonstra um posicionamento amplamente contrário à ideia de que homens sejam mais competentes que mulheres na liderança.**
- b) **A parcela que não concorda nem discorda apresenta variações que vão de 12% a 16%, mas sem mudanças expressivas.**

- c) A taxa de concordância é muito baixa em todas as faixas etárias, variando entre 0% e 2%, o que reforça o padrão de rejeição predominante.**

Tabela 8 – Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	4	52	43	0	8	67
Entre 30 e 40 anos	7	50	43	0	24	216
Entre 40 e 50 anos	4	59	37	0	51	454
Acima de 50 anos	2	61	37	0	17	148
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	4	57	39	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% (grupo até 30 anos).

A Tabela 14 mostra pequenas variações, mas nada que indique posicionamento divergente entre os grupos etários. O padrão geral permanece consistente, com a maioria discordando da afirmação, uma parcela considerável mantendo neutralidade e uma pequena fração concordando:

- a) A rejeição à afirmação é predominante em todos os grupos, variando entre 50% e 61%, com um leve crescimento conforme a faixa etária se eleva.**
- b) A parcela que não concorda nem discorda oscila entre 37% e 43%, sendo mais expressiva nos grupos mais jovens.**
- c) A concordância com a afirmação é baixa em todas as faixas etárias, variando de 2% a 7%, sem diferenças significativas.**

5.1.1.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”

O padrão geral das respostas constantes nas Tabelas 15 e 16 permanece estável, indicando que, independentemente do nível de formação acadêmica, uma maioria discorda, uma parcela considerável adota posição neutra e uma pequena fração concorda que exista um gênero mais adequado para posições de liderança:

Tabela 9 – Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	0	80	20	0	3	30
Ensino Superior	0	82	18	0	13	114
Pós-Graduação	2	87	11	0	74	653
Mestrado	1	89	10	0	9	80
Doutorado	0	57	43	0	1	7
Prefiro não responder	0	50	50	0	0	2
Total	1	86	13	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os assinalamentos dos grupos com ensino médio e doutorado não foram considerados na análise, devido à sua baixa representatividade. Eles correspondem, respectivamente, a apenas 3% (30 funcionários) e a 1% (7 funcionários) dos respondentes.

- a) **A rejeição à afirmação é predominante em todos os grupos, variando entre 82% e 89%, com um leve aumento entre aqueles com mestrado.**
- b) **A parcela que não concorda nem discorda tem pequenas variações, indo de 10% a 18%, sem mudanças expressivas entre os grupos.**
- c) **A concordância com a afirmação é extremamente baixa em todos os níveis, variando entre 0% e 2%.**

Tabela 10 – Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	0	70	30	0	3	30
Ensino Superior	5	54	41	0	13	114
Pós-Graduação	5	55	40	0	74	653
Mestrado	4	66	30	0	9	80
Doutorado	0	71	29	0	1	7
Prefiro não responder	0	50	50	0	0	2
Total	4	57	39	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os assinalamentos dos grupos com ensino médio e doutorado não foram considerados na análise, devido à sua baixa representatividade. Eles correspondem, respectivamente, a apenas 3% (30 funcionários) e a 1% (7 funcionários) dos respondentes.

- a) A rejeição à afirmação é majoritária em todos os grupos, variando entre 54% e 66%, sendo ligeiramente maior entre os respondentes com mestrado.
- b) A parcela que não concorda nem discorda é maior entre aqueles com ensino superior e pós-graduação (41% e 40%) e menor no grupo com mestrado (30%), sugerindo uma tendência mais forte à rejeição entre os mais escolarizados.
- c) A concordância com a afirmação é baixa em todos os níveis, variando entre 4% e 5%, sem diferenças significativas.

5.1.1.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”

Como mostram as Tabelas 17 e 18, não há uma variação significativa entre os dois grupos de respondentes, não se alterando substancialmente o padrão geral de respostas:

Tabela 11 – Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	1	85	14	0	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	1	90	9	0	17	155
Prefiro não responder	0	67	33	0	0	3
Total	1	86	13	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %”.

- a) A rejeição à afirmação é majoritária em ambos os grupos, com 85% no que já trabalhou em outras empresas e 90% no que não trabalhou.
- b) A parcela que não concorda nem discorda apresenta pequena diferença, sendo 14% entre aqueles que já trabalharam em outras empresas e 9% entre aqueles que não trabalharam.
- c) A taxa de concordância é mínima, com 1% de respostas afirmativas em cada um dos grupos.

Tabela 12 – Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	4	57	39	0	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	5	54	41	0	17	155
Prefiro não responder	0	67	33	0	0	3
Total	4	57	39	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por alternativa.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %”.

- a) **A rejeição à afirmação é majoritária em ambos os grupos, com 57% entre aqueles que já trabalharam em outras empresas e 54% entre aqueles que não trabalharam, uma diferença de apenas 3 pontos percentuais.**
- b) **A parcela que não concorda nem discorda é praticamente igual, com 39% no grupo com experiência anterior e 41% no outro grupo.**
- c) **A taxa de concordância também é quase idêntica, variando entre 4% e 5%, sem alteração relevante entre os grupos.**

5.1.1.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”

Os dados apresentados nas Tabelas 19 e 20 indicam não haver variação significativa entre os grupos de respondentes das comissões de assessoramento/coordenação e gestão em relação à existência de um gênero mais adequado para exercer cargos de liderança.

Tabela 13 – Compilação das respostas à proposição 1 (“Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa”), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	1	88	11	0	78	694
Especialista	0	82	18	0	3	28
Gestão	1	81	18	0	14	126
Outro	0	77	23	0	3	26
Prefiro não responder	8	58	33	0	1	12
Total	1	86	13	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos de especialistas e outro (28 e 26 funcionários) não foram consideradas na análise, devido à sua baixa representatividade (correspondem, cada qual, a apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalizações de 99% na linha “prefiro não responder” e na coluna “Total %”.

- a) A rejeição à afirmação é expressiva em ambos os grupos, com 88% no de assessoramento/coordenação e 81% no de gestão.**
- b) A parcela que não concorda nem discorda é ligeiramente maior no grupo de gestão (18%) em comparação ao de assessoramento/coordenação (11%).**
- c) A taxa de concordância com a afirmação é mínima e igual nos dois grupos (1%), o que reforça a predominância do padrão de rejeição.**

Tabela 14 – Compilação das respostas à proposição 4 (“Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa”), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	5	56	39	0	78	694
Especialista	0	54	46	0	3	28
Gestão	4	60	37	0	14	126
Outro	8	62	31	0	3	26
Prefiro não responder	0	67	33	0	1	12
Total	4	57	39	0	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos de especialistas e outro (28 e 26 funcionários) não foram consideradas na análise, devido à sua baixa representatividade (correspondem, cada qual, a apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% nas linhas “Gestão” e “Outro” e de 99% na coluna “Total %”.

- a) A rejeição à afirmação é majoritária em ambos os grupos, com 56% no de assessoramento/coordenação e 60% no de gestão.**
- b) A parcela que não concorda nem discorda varia ligeiramente, sendo 39% no grupo de assessoramento/coordenação e 37% no de gestão.**

- c) A taxa de concordância com a afirmação é baixa e praticamente igual nos dois grupos, variando entre 4% e 5%, sem diferenças relevantes.

5.1.2 TEMA REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO

As Tabelas 21 e 22 revelam uma diferença importante na percepção dos respondentes sobre a equidade de gênero e a implementação de medidas afirmativas. A maioria dos participantes concorda que é essencial haver uma proporção equilibrada de homens e mulheres em posições de liderança na empresa, evidenciando uma valorização da diversidade como princípio organizacional (Tabela 21). No entanto, quando a questão envolve uma ação concreta para promover essa equidade – a adoção de cotas para mulheres em concorrências internas –, o apoio diminui consideravelmente e a rejeição aumenta, indicando certa resistência a mecanismos que imponham regras específicas para garantir a representatividade (Tabela 22).

Tabela 21 – Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”)

Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	59	523
Discordo + Discordo Totalmente	18	158
Nem concordo nem discordo	21	185
Prefiro não responder	2	20
TOTAL	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Tabela 22 – Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”)

Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	42	376
Discordo + Discordo Totalmente	39	342
Nem concordo nem discordo	17	151
Prefiro não responder	2	17
TOTAL	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Ainda que reconheçam a relevância da equidade de gênero na liderança, muitos indivíduos podem ser influenciados por preconceitos inconscientes, que os levam a rejeitar medidas afirmativas, como cotas. Isso ocorre porque as cotas podem ser vistas como uma interferência artificial no processo de seleção, mesmo quando são necessárias para corrigir desigualdades estruturais (Fernandes; Andretta; Berlato, 2024).

Essa reflexão estaria alinhada ao argumento de Sandel (2020) de que a meritocracia, embora pareça justa à primeira vista, pode mascarar desigualdades estruturais e reforçar privilégios existentes. Esse autor questiona a visão de que o sucesso depende exclusivamente do esforço individual, destacando que fatores como condições sociais, acesso à educação e desigualdade de oportunidades também desempenham um papel fundamental, não devendo ser ignorados. No contexto das cotas, a visão meritocrática pode levar à rejeição de políticas afirmativas, sob a justificativa de que elas interferem na “competição justa”, quando, na realidade, essa competição já é desigual desde o início.

5.1.2.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”

Tabela 15 – Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “tempo de trabalho na empresa”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	60	21	16	3	16	141
Entre 5 e 10 anos	64	14	18	4	3	28
Entre 10 e 15 anos	61	18	20	1	18	160
Entre 15 e 20 anos	60	17	21	2	25	224
Há mais de 20 anos	57	17	24	3	37	332
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	59	18	21	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo com 5 a 10 anos de empresa não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 3% dos respondentes, o que equivale a 28 funcionários.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalizações de 101% na linha do grupo “Há mais de 20 anos” (na empresa) e de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 23 mostra que não há variação significativa de opiniões entre os grupos com diferentes tempos de trabalho na empresa, pois os percentuais de concordância, discordância e neutralidade permanecem relativamente estáveis.

- a) **A maioria dos respondentes em todas as faixas de tempo na empresa concorda que é importante haver uma proporção equilibrada de homens e mulheres em posições de liderança, variando entre 57% e 61%.**
- b) **A taxa de rejeição também se mantém sem grandes oscilações, ficando entre 17% e 21%, enquanto a neutralidade aumenta ligeiramente no grupo com mais de 20 anos de trabalho, chegando a 24%.**
- c) **A leve queda na concordância verificada no pessoal com mais de 20 anos na companhia pode indicar uma percepção um pouco menos favorável à equidade de gênero conforme aumenta o tempo na empresa, mas a diferença é pequena e não altera o padrão geral das respostas.**

Tabela 16 – Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “tempo de trabalho na empresa”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	47	29	22	2	16	141
Entre 5 e 10 anos	39	29	32	0	3	28
Entre 10 e 15 anos	41	38	20	1	18	160
Entre 15 e 20 anos	44	40	13	2	25	224
Há mais de 20 anos	40	43	15	2	37	332
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	42	39	17	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo com 5 a 10 anos de empresa não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 3% dos respondentes, o que equivale a 28 funcionários.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalizações de 99% na linha “Entre 15 e 20 anos” e na coluna “Total%.”

A Tabela 24 indica que não existe variação significativa nas opiniões sobre cotas para mulheres entre grupos com diferentes tempos de trabalho na empresa. Embora haja pequenas oscilações nos percentuais, o padrão geral se mantém relativamente estável.

- a) **A concordância com a afirmação varia entre 40% e 47%, sendo ligeiramente maior entre aqueles com até cinco anos de casa.**
- b) **A rejeição às cotas varia entre 29% e 43%, sendo mais pronunciada entre os funcionários mais antigos. Contudo, essa diferença não se mostra suficientemente significativa para sugerir uma mudança substancial na percepção à medida que o tempo de trabalho na companhia aumenta.**
- c) **A parcela de respondentes que não concorda nem discorda é relativamente estável, ficando entre 13% e 22%, com a menor neutralidade no grupo de 15 a 20 anos de empresa.**

5.1.2.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”

Tabela 17 – Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

Gênero do superior imediato	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	58	18	22	2	66	582
Gênero feminino	62	17	18	3	34	298
Prefiro não responder	0	67	33	0	1	6
Total	59	18	21	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na coluna “Total %”.

A Tabela 25 mostra que não há uma variação significativa entre os grupos de respondentes. O padrão geral permanece relativamente uniforme, independentemente do gênero do superior imediato. O que sugere que este fator tem pouco impacto na percepção da importância da proporcionalidade entre homens e mulheres em cargos de liderança.

- a) **A concordância com a afirmação é ligeiramente maior entre os respondentes que possuem uma líder feminina (62%) em comparação com os que têm um líder masculino (58%).**
- b) **A rejeição à afirmação é praticamente idêntica nos dois grupos, com 18% e 17%, respectivamente.**
- c) **A parcela que não concorda nem discorda tem uma leve variação, sendo 22% no grupo cujo superior é do gênero masculino e 18% no outro grupo, mas sem alterações expressivas.**

Tabela 18 – Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

Gênero do superior imediato	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	41	39	18	2	66	582
Gênero feminino	46	37	16	2	34	298
Prefiro não responder	0	100	0	0	1	6
Total	42	39	17	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na linha “gênero feminino” e na coluna “Total %”.

A Tabela 26 mostra não haver variação significativa entre os grupos de respondentes. O padrão geral se mantém relativamente uniforme, independentemente do gênero do superior imediato, sugerindo que este fator tem pouco impacto na percepção sobre a adoção de cotas para mulheres nas concorrências da empresa.

- a) A concordância com a afirmação é ligeiramente maior entre aqueles que têm uma liderança feminina (46%) em comparação com os que têm um líder masculino (41%).**
- b) A rejeição às cotas apresenta uma variação pequena, com 39% no grupo cujo superior é do gênero masculino e 37% no outro.**
- c) A parcela dos que não concordam nem discordam apresenta uma leve oscilação, sendo 18% no grupo com superior masculino e 16% no grupo com superior feminino, sem uma mudança expressiva entre os públicos.**

5.1.2.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”

Tabela 19 – Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	76	7	14	3	39	349
Masculino	48	24	26	2	59	525
Não binário	60	0	40	0	1	5
Outros	0	100	0	0	0	1
Prefiro não responder	17	67	17	0	1	6
Total	59	18	21	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo de respondentes do gênero não binário não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 1% dos respondentes, o que equivale a 5 funcionários.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na linha “prefiro não responder”.

A Tabela 27 indica uma variação significativa entre os grupos de respondentes, mostrando uma diferença clara na percepção sobre a

importância de uma proporção equilibrada de homens e mulheres em posições de liderança.

- a) **Respondentes do gênero feminino demonstram um apoio expressivo à equidade de gênero na liderança (concordância de 76%). No grupamento masculino esse número é consideravelmente menor (48%).**
- b) **A rejeição à ideia também apresenta diferenças marcantes: enquanto apenas 7% das mulheres discordam, entre os homens essa taxa sobe para 24%, evidenciando um nível maior de resistência à equidade da parte destes últimos.**
- c) **A parcela que não concorda nem discorda é maior entre os homens (26%) do que entre as mulheres (14%).**

Tabela 20 – Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	64	18	15	3	39	349
Masculino	28	51	19	2	59	525
Não binário	40	40	20	0	1	5
Outros	0	100	0	0	0	1
Prefiro não responder	17	83	0	0	1	6
Total	42	39	17	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo não binário não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 1% dos respondentes, o que equivale a 5 funcionários.

A Tabela 28 evidencia uma variação significativa entre os grupos de respondentes, mostrando que o gênero impacta diretamente a percepção sobre a adoção de cotas para mulheres nas concorrências da empresa. De modo geral, os dados evidenciam uma disparidade significativa nas percepções sobre políticas de cotas de gênero, indicando que tal medida encontra uma aceitação consideravelmente maior entre mulheres do que entre homens.

- a) **A maioria das mulheres (64%) apoia a implementação de cotas, enquanto entre os homens esse índice cai consideravelmente (28%), evidenciando uma diferença de percepção entre os gêneros.**

- b) A rejeição à medida é muito mais expressiva entre os homens, com 51% discordando da ideia, enquanto somente 18% das mulheres são contrárias a ela.
- c) Já a parcela que não concorda nem discorda é relativamente próxima entre os grupos, ficando em 19% para os homens e 15% para as mulheres.

5.1.2.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”

Tabela 21 – Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	63	18	16	3	8	67
Entre 30 e 40 anos	64	19	15	1	24	216
Entre 40 e 50 anos	60	16	22	2	51	454
Acima de 50 anos	47	21	29	3	17	148
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	59	18	21	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Entre 30 e 40 anos”.

A Tabela 29 sugere que há uma variação significativa na percepção sobre a importância da proporcionalidade de gênero em posições de liderança, especialmente entre os respondentes acima de 50 anos.

- a) Os três primeiros grupos etários (ou seja, até os 50 anos) apresentam uma tendência semelhante, com níveis de concordância entre 60% e 64%, demonstrando um apoio consistente à equidade de gênero na liderança. As taxas de rejeição e neutralidade também se mantêm relativamente estáveis, sem grandes oscilações.
- b) Entre os respondentes com mais de 50 anos há uma mudança perceptível: a concordância cai para 47%, ao mesmo tempo que a rejeição à afirmação aumenta para 21% e a parcela que não concorda nem discorda sobe para 29%. Isso indica que há uma menor valorização da proporcionalidade de gênero na liderança entre os mais antigos na companhia.

Tabela 22 – Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	46	28	21	4	8	67
Entre 30 e 40 anos	51	30	19	0	24	216
Entre 40 e 50 anos	41	40	17	2	51	454
Acima de 50 anos	32	53	14	1	17	148
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	42	39	17	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “até 30 anos”.

A Tabela 30 mostra uma variação significativa na percepção sobre a adoção de cotas para mulheres nas concorrências da empresa, com uma tendência clara de maior aceitação entre os grupos mais jovens e maior rejeição entre os de maior idade.

- a) **Entre os respondentes até 40 anos, o apoio às cotas é relativamente alto, variando entre 46% e 51%, enquanto a rejeição se mantém entre 28% e 30%.**
- b) **No entanto, entre os respondentes a partir de 40 anos, há uma mudança perceptível, com o índice de concordância caindo para 41% e a discordância subindo para 40%, sugerindo uma divisão entre os favoráveis e os contrários.**
- c) **O grupo acima de 50 anos demonstra uma resistência maior à implementação de cotas: a rejeição chega a 53% e o apoio cai para 32%.**
- d) **A parcela de respondentes que não concorda nem discorda oscila entre 14% e 21%, sem diferenças marcantes entre os grupos. No entanto, é possível notar que a neutralidade tende a ser menor entre aqueles com mais tempo de casa, o que pode indicar ou que os profissionais passam a ter opiniões mais definidas sobre o tema com o tempo, ou que se tornam mais refratários a mudanças.**

5.1.2.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”

Tabela 23 – Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	63	27	7	3	3	30
Ensino Superior	54	20	22	4	13	114
Pós-Graduação	60	17	21	2	74	653
Mestrado	55	16	26	3	9	80
Doutorado	57	29	14	0	1	7
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	2
Total	59	18	21	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos com ensino médio (30 respondentes) e doutorado (7 respondentes) não foram consideradas na análise, devido à baixa representatividade (3% e 1% da amostra, respectivamente).

A tabela 31 mostra que há pequenas variações, mas não uma mudança substancial de opinião entre os diferentes níveis de escolaridade.

- a) **A maioria dos respondentes de todos os grupos concorda com a afirmação, variando entre 54% e 60%, sem uma tendência clara de crescimento ou diminuição em função da escolaridade.**
- b) **A rejeição à afirmação também se mantém relativamente estável, oscilando entre 16% e 20%, enquanto a parcela que não concorda nem discorda varia um pouco mais, indo de 21% a 26%, com os respondentes com mestrado apresentando um índice ligeiramente maior de neutralidade.**
- c) **Embora os respondentes com pós-graduação expressem um percentual de concordância um pouco mais alto (60%) em relação aos demais grupos, essa diferença é modesta e não configura uma variação significativa.**

Tabela 24 – Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	43	33	20	3	3	30
Ensino Superior	39	39	18	4	13	114
Pós-Graduação	43	38	17	2	74	653
Mestrado	44	41	14	1	9	80
Doutorado	43	43	14	0	1	7
Prefiro não responder	0	50	50	0	0	2
Total	42	39	17	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos com ensino médio (30 respondentes) e doutorado (7 respondentes) não foram consideradas na análise, devido à baixa representatividade (3% e 1% da amostra, respectivamente).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Ensino médio”.

A Tabela 32 mostra que não há uma variação significativa entre os grupos de diferentes níveis de escolaridade, pois os percentuais de concordância, discordância e neutralidade permanecem relativamente estáveis. Apesar das pequenas oscilações nos percentuais, o padrão geral se mantém uniforme entre os diferentes níveis de formação, sem diferenças marcantes.

- a) **A concordância com a implementação de cotas para mulheres nas concorrências da empresa oscila entre 39% e 44%, com um leve aumento à medida que o nível de escolaridade avança, mas sem mudanças expressivas.**
- b) **A rejeição também varia dentro de um intervalo pequeno, entre 38% e 41%, o que indica que o grau de resistência à medida apresenta baixa sensibilidade à variável nível de formação acadêmica.**
- c) **A parcela dos que não concordam nem discordam mantém uma tendência semelhante, variando entre 14% e 18%, com uma leve redução no grupo de mestrado.**

5.1.2.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”

Tabela 25 – Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	58	19	21	2	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	65	14	19	1	17	155
Prefiro não responder	67	33	0	0	0	3
Total	59	18	21	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Não, essa é minha primeira experiência profissional” e na coluna “Total %”.

A Tabela 33 mostra uma leve variação de opinião entre os grupos, mas não uma diferença que altere o padrão geral das respostas.

- a) **Os respondentes que nunca trabalharam em outras empresas demonstram um nível de concordância um pouco maior (65%), se comparados àqueles com experiência anterior (58%).**
- b) **A rejeição à afirmação também é ligeiramente menor entre os que não trabalharam em outras empresas (14%) do que entre aqueles que já trabalharam (19%).**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda se mantém praticamente estável, com 19% no grupo sem experiência anterior e 21% no grupo com experiência.**

Tabela 26 – Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	41	40	17	2	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	49	32	17	3	17	155
Prefiro não responder	67	33	0	0	0	3
Total	42	39	17	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na linha “Não, essa é minha primeira experiência profissional” e de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 34 aponta uma leve variação, mas não significativa, entre os grupos de respondentes, indicando que a experiência prévia em outras empresas tem impacto marginal na percepção sobre cotas para mulheres nas concorrências internas.

- a) **O apoio à medida é ligeiramente maior entre aqueles que não trabalharam em outras empresas (49%) em comparação com os que tiveram experiência anterior (41%).**
- b) **Por outro lado, a rejeição às cotas é um pouco mais alta no grupo com experiência externa (40%) do que no grupo sem experiência (32%).**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda permanece idêntica nos dois grupos (17%), mostrando que a posição de neutralidade não é afetada por esse fator.**

5.1.2.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”

Tabela 27 – Compilação das respostas à proposição 2 (“É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa”), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	60	17	20	3	78	694
Especialista	57	25	18	0	3	28
Gestão	58	21	21	1	14	126
Outro	50	19	27	4	3	26
Prefiro não responder	17	42	42	0	1	12
Total	59	18	21	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos de especialistas e outro (28 e 26 funcionários) não foram consideradas na análise, devido à sua baixa representatividade (correspondem, cada qual, a apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% nas linhas “Gestão” e “Prefiro não responder” e de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 35 indica que não há uma variação significativa entre os grupos de respondentes das comissões de assessoramento/coordenação e gestão, pois os padrões de resposta são relativamente próximos. Embora haja pequenas oscilações nos

percentuais, o padrão geral de respostas se mantém uniforme entre os dois grupos, sugerindo que a percepção sobre a importância da equidade de gênero na liderança não é fortemente impactada pelo tipo de comissão ocupada pelo respondente.

- a) A concordância com a afirmação é levemente maior entre os membros da comissão de assessoramento/coordenação (60%) do que entre os da comissão de gestão (58%), uma diferença pequena, de dois pontos percentuais.**
- b) A rejeição à afirmação apresenta uma variação um pouco maior, sendo 17% no grupo de assessoramento/coordenação e 21% no grupo de gestão, ainda assim sem uma mudança substancial de percepção.**
- c) A parcela que não concorda nem discorda também se mantém praticamente igual, com 20% no grupo de assessoramento/coordenação e 21% no grupo de gestão.**

Tabela 28 – Compilação das respostas à proposição 10 (“Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa”), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	44	37	17	2	78	694
Especialista	50	39	7	4	3	28
Gestão	37	42	20	1	14	126
Outro	35	42	23	0	3	26
Prefiro não responder	8	92	0	0	1	12
Total	42	39	17	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos de especialistas e outro (28 e 26 funcionários) não foram consideradas na análise, devido à sua baixa representatividade (somam apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 36 mostra uma variação moderada na percepção sobre a adoção de cotas de gênero entre os grupos analisados, mas que não configura alteração substancial de posicionamento quanto ao tema.

- a) Os ocupantes das comissões de assessoramento ou coordenação demonstram um apoio ligeiramente maior à implementação de cotas (44%) em comparação aos respondentes das comissões de gestão (37%).**

- b) Por outro lado, a rejeição à medida é mais expressiva entre aqueles que atuam na gestão (42%) do que no grupo de assessoramento ou coordenação (37%).
- c) A parcela que não concorda nem discorda apresenta pequena variação, sendo 17% entre assessoramento/coordenação e 20% no grupo de gestão, sugerindo uma leve diferença na neutralidade.

5.1.3 TEMA PREFERÊNCIA DE GÊNERO PARA O SUPERIOR IMEDIATO

As Tabelas 37 e 38 mostram que muitos respondentes podem não considerar o gênero do superior imediato como um fator relevante, dado o alto percentual de neutralidade. Chama a atenção também a disparidade na preferência pelo gênero do superior imediato: 13% dos respondentes preferem ter superior imediato do gênero feminino, contra 6% que preferem ser liderados por um homem.

Tabela 37 – Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”)		
Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	6	53
Discordo + Discordo Totalmente	45	400
Nem concordo nem discordo	48	427
Prefiro não responder	1	6
TOTAL	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Tabela 38 – Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”)		
Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	13	119

Discordo + Discordo Totalmente	27	243
Nem concordo nem discordo	59	518
Prefiro não responder	1	6
TOTAL	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Essa distribuição de preferências pode indicar que o gênero do superior imediato não é visto como relevante para o desempenho profissional. Isso pode ser explicado pela Teoria da Neutralidade de Gênero na Liderança, de Eagly e Carli (2007), que propõe que a liderança não está intrinsecamente ligada a um gênero específico. Ao contrário, a liderança eficaz é uma habilidade que pode ser desenvolvida e demonstrada por pessoas de ambos os sexos. Essa teoria desafia a noção de que a liderança é um domínio tradicionalmente masculino, reconhecendo que as mulheres também podem e devem ser líderes competentes.

Pitkin (s.d), defende que a presença de diferentes grupos em posições de liderança pode influenciar a percepção de igualdade e aceitação da diversidade. Isso sugere que a representação simbólica da liderança está se tornando mais neutra, ou seja, a figura do líder já não é automaticamente vinculada a um perfil masculino ou feminino. À medida que mais mulheres ocupam cargos de liderança, a percepção do público sobre quem pode ser um líder se torna mais ampla, reduzindo estereótipos de gênero.

5.1.3.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”

Tabela 29 – Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “tempo de trabalho na empresa”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	3	48	49	1	16	141
Entre 5 e 10 anos	11	39	50	0	3	28
Entre 10 e 15 anos	8	51	42	0	18	160
Entre 15 e 20 anos	8	45	46	1	25	224
Há mais de 20 anos	5	42	52	1	37	332
Prefiro não responder	0	0	100	0	0	1
Total	6	45	48	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo com 5 a 10 anos de empresa não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 3% dos respondentes, o que equivale a 28 funcionários.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% nas linhas “Até 5 anos” e “Entre 10 e 15 anos” e de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 39 mostra que não há uma variação significativa entre os grupos de respondentes com diferentes tempos de trabalho na empresa, pois os padrões de resposta permanecem relativamente estáveis. O tempo de serviço na companhia não parece influenciar significativamente a preferência por um superior imediato homem. A maioria dos grupos mantém um padrão parecido de respostas, reforçando que o gênero do líder não é um fator determinante para boa parte dos entrevistados.

- a) **A concordância com a afirmação se mantém baixa em todos os grupos, variando entre 3% e 8%, sem grandes oscilações.**
- b) **A rejeição à ideia de preferência por um superior masculino apresenta uma leve variação, indo de 42% até 51%, mas ainda dentro de um intervalo pequeno.**
- c) **A parcela que não concorda nem discorda se mantém como a mais elevada em todos os grupos, indicando que a maioria dos respondentes não tem uma preferência clara quanto ao gênero do superior imediato.**
- d) **Embora os respondentes com mais de 20 anos na empresa apresentem um pouco mais de neutralidade (52%) e menor rejeição (42%), essas diferenças são sutis e não representam uma mudança substancial de opinião entre os públicos.**

Tabela 30 – Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “tempo de trabalho na empresa”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	19	22	57	1	16	141
Entre 5 e 10 anos	18	18	64	0	3	28
Entre 10 e 15 anos	14	31	55	0	18	160
Entre 15 e 20 anos	10	32	56	1	25	224
Há mais de 20 anos	12	26	61	0	37	332
Prefiro não responder	0	0	100	0	0	1
Total	13	27	58	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo com 5 a 10 anos de empresa não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 3% dos respondentes, o que equivale a 28 funcionários.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% nas linhas “Até 5 anos”, “Entre 15 e 20 anos” e “Há mais de 20 anos”, e na coluna “Total %”.

A Tabela 40 indica uma variação moderada, mas não significativa, na percepção dos respondentes sobre a preferência por ter uma mulher como superior imediato, de modo que o tempo de empresa não parece influenciar diretamente a escolha do gênero da liderança imediata, já que a maior parcela dos respondentes demonstra neutralidade nessa questão.

- a) **A concordância com a afirmação diminui ligeiramente conforme o tempo de trabalho na empresa aumenta. Entre os funcionários com até 5 anos, a concordância é de 19%, enquanto no grupo entre 15 e 20 anos, ela cai para 10%. No entanto, no grupo com mais de 20 anos, há um leve aumento para 12%, sugerindo que essa variação não segue uma tendência linear.**
- b) **A rejeição à afirmação oscila entre 22% e 32%, sendo ligeiramente maior entre aqueles que têm entre 10 e 20 anos de empresa, mas sem uma grande diferença em relação aos demais grupos.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é predominante em todos os grupos, variando entre 55% e 61%, o que sugere que a maioria dos respondentes não tem uma preferência ativa pelo gênero do superior imediato.**

5.1.3.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”

Tabela 31 – Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “gênero do superior imediato”

Gênero do superior imediato	Concordo + Totalmente (%)	Discordo + Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	6	42	52	1	66	582
Gênero feminino	6	52	42	1	34	298
Prefiro não responder	17	33	50	0	1	6
Total	6	45	48	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na coluna “Total %”.

A Tabela 41 indica que não há uma variação significativa entre os grupos de respondentes, independentemente do gênero do superior imediato. Embora a rejeição à afirmação seja um pouco mais forte entre os que têm como superior imediato alguém do gênero feminino e a neutralidade seja um pouco maior entre os que têm um superior imediato do gênero masculino, essas diferenças não são grandes o suficiente para indicar uma mudança substancial de opinião entre os grupos.

- a) **O percentual de concordância com a afirmação é idêntico nos dois grupos (6%), demonstrando que a preferência ativa por um superior masculino é mínima, independentemente do gênero da liderança atual.**
- b) **A rejeição à afirmação, no entanto, apresenta uma diferença mais perceptível. Se 42% dos que têm um líder masculino discordam dela, entre os que têm uma líder mulher esse índice sobe para 52%. Isso pode sugerir que haja uma resistência um pouco maior à ideia de um superior masculino entre aqueles que já trabalham sob a liderança feminina.**
- c) **A parcela que não concorda nem discorda tem uma oscilação inversa, sendo 52% no grupo cujo superior é masculino e 42% no grupo cujo superior é feminino, o que indica um nível maior de neutralidade entre aqueles que já têm um líder homem.**

Tabela 32 – Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “gênero do superior imediato”

Gênero do superior imediato	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	11	27	62	0	66	582
Gênero feminino	19	28	52	1	34	298
Prefiro não responder	0	33	67	0	1	6
Total	13	27	58	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Total” e 101% na coluna “Total %”.

A Tabela 42 sugere uma leve variação de opinião. Embora haja uma tendência sutil de maior aceitação da liderança feminina entre aqueles que já têm uma mulher como superior, essas diferenças não são marcantes o suficiente para indicar uma mudança substancial de percepção entre os grupos.

- a) **A taxa de concordância com a afirmação é ligeiramente maior entre aqueles que têm uma liderança feminina (19%) em comparação com os que têm um líder masculino (11%), uma diferença de 8 pontos percentuais.**
- b) **A rejeição à afirmação é praticamente idêntica nos dois grupos, com 27% entre os que têm um superior masculino e 28% entre os que têm um superior feminino.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é maior entre os que têm um líder masculino (62%) do que entre os que têm uma líder feminina (52%), sugerindo que funcionários sob liderança masculina tendem a ser um pouco mais neutros sobre o tema.**

5.1.3.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”

Tabela 33 – Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	7	46	46	1	39	349
Masculino	5	45	49	1	59	525
Não binário	0	40	60	0	1	5
Outros	0	0	100	0	0	1
Prefiro não responder	17	33	0	50	1	6
Total	6	45	48	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo não binário (5 funcionários) não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade (correspondem a apenas 1% dos respondentes).

A Tabela 43 indica que não há uma variação significativa entre os grupos de respondentes masculino e feminino. Os padrões de resposta permanecem relativamente constantes, indicando baixa influência da variável gênero na preferência por chefia imediata masculina, uma vez que a maioria dos respondentes não expressa posicionamento definido sobre o tema.

- a) A concordância com a afirmação é baixa em ambos os grupos, com 5% entre os homens e 7% entre as mulheres, mostrando que a preferência ativa por um superior masculino é mínima, independentemente do gênero do respondente.
- b) A rejeição à afirmação também é muito próxima, com 45% dos homens e 46% das mulheres discordando, sem uma diferença expressiva.
- c) Já a parcela que não concorda nem discorda tem uma leve oscilação, sendo de 49% entre os homens e 46% entre as mulheres, sugerindo que a maioria dos respondentes mantém uma postura neutra sobre o tema.

Tabela 34 – Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	17	24	58	1	39	349
Masculino	11	30	59	0	59	525
Não binário	40	60	0	0	1	5
Outros	0	0	100	0	0	1
Prefiro não responder	0	50	50	0	1	6
Total	13	28	58	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo não binário (5 funcionários) não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade (eles correspondem a apenas 1% dos respondentes).

A Tabela 44 indica uma leve variação de opinião, mas não significativa, entre os grupos de respondentes do gênero masculino e feminino, de modo que o gênero do respondente não parece influenciar fortemente a escolha por uma líder feminina, já que a maior parte dos participantes permanece neutra sobre o tema.

- a) A concordância com a afirmação é um pouco maior entre as mulheres (17%) do que entre os homens (11%), sugerindo que há uma tendência sutil de maior aceitação da liderança feminina por parte das próprias mulheres.
- b) A rejeição à afirmação também apresenta uma diferença pequena, sendo de 30% entre os homens e 24% entre as mulheres, o que pode indicar que os homens tendem a rejeitar um pouco mais a ideia de uma superior imediata mulher.

- c) Já a parcela que não concorda nem discorda é praticamente idêntica em ambos os grupos, ficando em 59% entre os homens e 58% entre as mulheres, mostrando que a maioria não tem uma preferência ativa pelo gênero do líder imediato.

5.1.3.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”

Tabela 35 – Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	3	43	54	0	8	67
Entre 30 e 40 anos	6	47	47	0	24	216
Entre 40 e 50 anos	6	44	49	1	51	454
Acima de 50 anos	7	48	44	1	17	148
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	6	45	48	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

A Tabela 45 indica que não há uma variação significativa na percepção sobre a preferência por um superior imediato homem entre os diferentes grupos etários, pois os padrões de resposta permanecem relativamente estáveis. Isso sugere que a escolha do gênero da liderança imediata não é fortemente influenciada pela faixa etária dos respondentes.

- a) A concordância com a afirmação se mantém baixa em todas as faixas etárias, variando entre 3% e 7%, sem diferenças expressivas.
- b) A rejeição à afirmação oscila entre 43% e 48%, com pequenas variações entre os grupos, mas sem um crescimento ou queda que indique uma tendência clara.
- c) Já a parcela que não concorda nem discorda segue como a resposta mais comum em todos os grupos, variando entre 44% e 54%, o que reforça que a maioria dos respondentes não tem uma preferência ativa pelo gênero do superior imediato.

Tabela 36 – Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	21	18	60	1	8	67
Entre 30 e 40 anos	18	24	58	0	24	216
Entre 40 e 50 anos	11	30	58	1	51	454
Acima de 50 anos	11	30	0	59	17	148
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	13	27	49	10	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Total”.

A Tabela 46 sugere uma variação significativa na percepção sobre a preferência por uma superior imediata mulher, especialmente conforme a idade dos respondentes aumenta.

- a) **Entre os mais jovens (até 30 anos), há maior apoio à ideia de uma liderança feminina, com 21% de concordância, enquanto entre os mais velhos (acima de 50 anos) esse percentual cai para 11%, indicando uma redução na preferência por uma chefia exercida por mulher entre os grupos mais experientes.**
- b) **A rejeição à afirmação cresce com a idade: 18% dos respondentes até 30 anos discordam, enquanto esse percentual sobe para 30% entre os que têm mais de 40 anos, mostrando que a resistência à ideia tende a ser mais comum em faixas etárias mais elevadas.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda permanece relativamente estável até os 50 anos, variando entre 58% e 60%, mas apresenta uma mudança significativa no grupo acima de 50 anos, no qual 59% dos respondentes preferiram não responder.**

5.1.3.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”

Tabela 37 – Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”) variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	0	47	50	3	3	30
Ensino Superior	6	47	46	0	13	114
Pós-Graduação	6	45	49	0	74	653
Mestrado	9	44	44	4	9	80
Doutorado	0	57	43	0	1	7
Prefiro não responder	0	50	50	0	0	2
Total	6	45	48	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos com ensino médio (30 respondentes) e doutorado (7 respondentes) não foram consideradas na análise, devido à baixa representatividade (3% e 1% da amostra, respectivamente).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% nas linhas “Ensino Superior” e “Mestrado”.

A Tabela 47 indica que não há uma variação significativa entre os grupos de respondentes com diferentes níveis de escolaridade. Os percentuais de concordância, discordância e neutralidade permanecem relativamente estáveis, de modo que o nível de escolaridade não influencia significativamente a preferência pelo gênero do superior imediato.

- a) **A concordância com a afirmação é baixa em todos os grupos, variando entre 6% e 9%, sem grandes oscilações.**
- b) **A rejeição à ideia de preferência por um superior masculino se mantém próxima, oscilando entre 44% e 47%, sem uma mudança expressiva conforme o nível acadêmico aumenta.**
- c) **A parcela que não concorda nem discorda tem uma leve variação, sendo de 44% entre os respondentes com mestrado e de 49% entre os pós-graduados, mas sem alterações substanciais.**

Tabela 38 – Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	17	30	50	3	3	30
Ensino Superior	23	25	52	0	13	114
Pós-Graduação	12	28	60	0	74	653
Mestrado	10	26	60	4	9	80
Doutorado	14	14	71	0	1	7
Prefiro não responder	0	0	100	0	0	2
Total	13	27	58	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos com ensino médio (30 respondentes) e doutorado (7 respondentes) não foram consideradas na análise, devido à baixa representatividade (3% e 1% da amostra, respectivamente).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% nas linhas “Doutorado” e “Total”.

A Tabela 48 mostra uma variação moderada, mas não significativamente expressiva, na percepção sobre a preferência por uma superior imediata entre os diferentes níveis de escolaridade. Embora haja uma pequena diminuição na concordância conforme o nível acadêmico aumenta, a tendência geral se mantém relativamente uniforme.

- a) **Os respondentes com ensino superior apresentam o maior índice de concordância (23%) em relação aos demais grupos, enquanto entre os pós-graduados (12%) e mestres (10%), esse percentual é menor. Isso pode sugerir que quanto maior o nível acadêmico, menor tende a ser a preferência ativa por uma líder mulher.**
- b) **A rejeição à afirmação oscila de forma relativamente estável, variando entre 25% e 28%, sem uma tendência clara, conforme aumenta a escolaridade.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é maior entre pós-graduados e mestres (60%), indicando que respondentes com maior nível acadêmico tendem a adotar uma posição mais neutra sobre o tema.**

5.1.3.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”

Tabela 39 – Compilação das respostas à proposição 3 (“Prefiro ter um homem como superior imediato”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	6	45	48	1	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	7	45	48	0	17	155
Prefiro não responder	0	33	67	0	0	3
Total	6	45	48	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 49 indica que não há uma variação significativa entre os grupos de respondentes, independentemente de terem ou não experiência prévia. Como os percentuais são praticamente idênticos entre os dois públicos, não há evidências de que haver trabalhado anteriormente influencie a percepção sobre o gênero do superior imediato.

- a) A concordância com a afirmação é praticamente idêntica, com 6% entre aqueles que já trabalharam em outras empresas e 7% entre os que nunca trabalharam em outro lugar, sugerindo que a experiência externa não afeta significativamente a preferência por um superior do gênero masculino.**
- b) A rejeição à afirmação também é exatamente a mesma nos dois grupos (45%), assim como a parcela que não concorda nem discorda, que se mantém em 48% para ambos.**

Tabela 40 – Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	13	27	59	1	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	14	30	57	0	17	155
Prefiro não responder	33	0	67	0	0	3
Total	13	27	58	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Total” e na coluna “Total %”, e de 101% na linha “Não, essa é minha primeira experiência profissional”.

A Tabela 50 mostra uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por uma superior imediata entre os grupos que já trabalharam em outras empresas e os que não possuem essa experiência. Os resultados sugerem que a experiência em empregos anteriores não tem um impacto relevante na escolha do gênero da liderança imediata.

- a) **A concordância com a afirmação é praticamente a mesma, com 13% entre os que já tiveram experiência externa e 14% entre os que nunca trabalharam em outro lugar, sugerindo que a vivência em diferentes ambientes não afeta significativamente a preferência por uma líder mulher.**
- b) **A rejeição à afirmação apresenta uma pequena oscilação, sendo 27% entre os que já trabalharam e 30% entre os que não trabalharam em outros lugares, mas essa diferença não é grande o suficiente para indicar uma mudança substancial de opinião.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda também permanece bastante próxima, sendo 59% para aqueles com experiência externa e 57% para os sem experiência, indicando que a maioria dos respondentes não tem uma preferência ativa pelo gênero do superior imediato.**

5.1.3.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”

Tabela 41 – Compilação das respostas à proposição 3 (Prefiro ter um homem como superior imediato), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	6	45	48	1	78	694
Especialista	0	57	43	0	3	28
Gestão	4	40	56	1	14	126
Outro	8	58	35	0	3	26
Prefiro não responder	17	33	50	0	1	12
Total	6	45	48	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos de especialistas e outro (28 e 26 funcionários) não foram consideradas na análise, devido à sua baixa representatividade (correspondem, cada qual, a apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% nas linhas “Gestão” e “Outro” e de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 51 indica que não há uma variação significativa entre os grupos de respondentes das comissões de assessoramento/coordenação e gestão. Os padrões de resposta permanecem relativamente estáveis, de modo que o gênero do superior imediato não parece ser um fator determinante para os respondentes de ambos os grupos.

- a) **A taxa de concordância com a afirmação é baixa em ambos os grupos, com 6% no de assessoramento/coordenação e 4% no de gestão, mostrando que a preferência ativa por um superior masculino é mínima, independentemente do tipo de comissão ocupada pelo respondente.**
- b) **A rejeição à afirmação também se mantém próxima, sendo 45% no grupo de assessoramento/coordenação e 40% no grupo de gestão, sem uma diferença expressiva entre os públicos.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é um pouco maior no grupo de gestão (56%) do que no grupo de assessoramento/coordenação (48%), o que sugere que os membros da gestão podem ter um nível ligeiramente maior de neutralidade sobre o tema.**

Tabela 42 – Compilação das respostas à proposição 5 (“Prefiro ter uma mulher como superior imediata”), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	14	27	58	1	78	694
Especialista	25	25	50	0	3	28
Gestão	8	28	63	1	14	126
Outro	12	38	50	0	3	26
Prefiro não responder	0	42	58	0	1	12
Total	13	27	58	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos de especialistas e outro (28 e 26 funcionários) não foram consideradas na análise, devido à sua baixa representatividade (correspondem, cada qual, a apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Total” e na coluna “Total %”.

A Tabela 52 indica que, embora haja variações entre os grupos, prepondera uma grande parcela de neutralidade sobre ter uma mulher como superior imediata.

- a) A taxa de concordância com a afirmação varia 6 pontos percentuais, entre 8% e 14%, sendo menor entre os gestores;
- b) A rejeição à afirmação entre os grupos varia 1 ponto percentual;
- c) A parcela que não concorda nem discorda é significativa, mostrando que há uma postura neutra predominante, especialmente entre gestores (63%, contra 58% entre os assessores/coordenadores).

5.1.4 TEMA DESIGUALDADE DE GÊNERO

As Tabelas 53 e 54 mostram que, segundo a percepção dos respondentes, os homens têm mais facilidade para alcançar sucesso na empresa, pois nesse contexto não enfrentam os mesmos desafios que as mulheres.

Tabela 53 – Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”)		
Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	62	546
Discordo + Discordo Totalmente	20	181
Nem concordo nem discordo	15	131
Prefiro não responder	3	28
TOTAL	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Tabela 54 – Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”)

Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	14	125
Discordo + Discordo Totalmente	75	666
Nem concordo nem discordo	9	76
Prefiro não responder	2	19
TOTAL	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

A Organização Social de Gênero (seção 4.1) explica essa percepção ao mostrar que as instituições foram historicamente moldadas dentro de uma lógica masculina, o que ainda se reflete nas oportunidades profissionais e no acesso aos cargos de liderança. Os estereótipos de gênero e vieses (seção 4.2) também se aplicam aqui, pois homens são tradicionalmente associados a características de liderança, assertividade e racionalidade, enquanto as mulheres são frequentemente vistas como mais emocionais e voltadas para o cuidado, o que pode impactar negativamente sua ascensão profissional. Esses vieses, muitas vezes inconscientes, influenciam processos seletivos, promoções e até a forma como o desempenho das mulheres é avaliado em comparação ao dos homens.

Esse fenômeno se conecta à Teoria da Tirania do Mérito (seção 4.6), que argumenta que o mérito nem sempre é o único fator determinante para o sucesso, pois estruturas sociais e barreiras invisíveis influenciam na facilidade para prosperar no ambiente corporativo. A Teoria da Justiça (seção 4.7) também é relevante para analisar esses resultados, pois a falta de equidade percebida entre homens e mulheres na ascensão empresarial sugere que os critérios de promoção e reconhecimento ainda não refletem um ideal justo e igualitário. A Teoria da Dissonância Cognitiva (seção 4.8) pode explicar por que alguns entrevistados não reconheceram a desigualdade: aceitar que a estrutura corporativa favorece os homens pode conflitar com a crença de que o mundo empresarial é baseado no mérito, levando algumas pessoas a negar ou minimizar essa disparidade. A

Identidade Social (seção 4.9) influencia diretamente essa dinâmica, já que, por exemplo, homens podem ter uma tendência a proteger sua posição privilegiada ao minimizar dificuldades enfrentadas por mulheres.

Por fim, a Teoria da Neutralidade de Gênero (seção 4.12) pode explicar como essa desigualdade talvez esteja sendo mascarada dentro da empresa. O fato de poucos acreditarem que homens e mulheres enfrentam dificuldades iguais sugere que a suposta imparcialidade do ambiente corporativo é, na realidade, um mecanismo que mantém a lógica masculina em sua estrutura. A falsa ideia de que as oportunidades são iguais para todos esconde as barreiras que dificultam a ascensão das mulheres e perpetua a desigualdade.

5.1.4.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”

Tabela 43 – Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “tempo de trabalho na empresa”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	55	21	21	4	16	141
Entre 5 e 10 anos	64	18	18	0	3	28
Entre 10 e 15 anos	61	23	14	3	18	160
Entre 15 e 20 anos	63	17	15	4	25	224
Há mais de 20 anos	64	21	12	3	37	332
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	62	20	15	3	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo com 5 a 10 anos de empresa (28 funcionários) não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade (correspondem a apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Entre 15 e 20 anos” e na “coluna “Total %”, e de 101% nas linhas “Até 5 anos” e “Entre 10 e 15 anos”.

A Tabela 55 indica que há uma variação moderada, mas não significativamente expressiva, na percepção sobre a facilidade dos homens em alcançar sucesso na empresa, conforme o tempo de trabalho se acumula.

- a) O nível de concordância cresce gradualmente conforme a experiência dos respondentes aumenta, indo de 55% entre aqueles com até 5 anos de empresa para 64% entre os que têm**

mais de 20 anos de trabalho, sugerindo que quanto maior o tempo na companhia, maior é a percepção de que os homens enfrentam menos barreiras para alcançar o sucesso.

- b) A rejeição à afirmação oscila entre 17% e 23%, sem uma tendência clara de crescimento ou diminuição no conjunto dos diferentes grupos.
- c) Já a parcela que não concorda nem discorda apresenta uma leve redução, sendo de 21% entre os menos experientes e de 12% entre os mais experientes, o que pode sugerir que quanto maior o tempo de empresa, mais consolidada tende a ser a opinião do funcionário sobre o tema.

Tabela 44 – Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “tempo de trabalho na empresa”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	10	75	12	3	16	141
Entre 5 e 10 anos	25	75	0	0	3	28
Entre 10 e 15 anos	17	72	9	2	18	160
Entre 15 e 20 anos	17	75	8	0	25	224
Há mais de 20 anos	12	77	8	3	37	332
Prefiro não responder	100	0	0	0	0	1
Total	14	75	9	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo com 5 a 10 anos de empresa não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 3% dos respondentes, o que equivale a 28 funcionários.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 56 indica que não há uma variação significativa entre os grupos. Os padrões de resposta permanecem relativamente estáveis, independentemente do tempo de trabalho na empresa, de modo que esse fator não parece influenciar significativamente a visão sobre a equidade de dificuldades enfrentadas por homens e mulheres.

- a) A concordância com a afirmação oscila ligeiramente entre os grupos, indo de 10% a 17%, sem uma tendência clara de crescimento ou diminuição concomitante com o tempo na empresa.
- b) A rejeição à ideia de que homens e mulheres enfrentam as mesmas dificuldades para ter sucesso no ambiente

corporativo permanece alta em todos os grupos, variando entre 72% e 77%, o que reforça que a maioria dos respondentes reconhece a desigualdade de oportunidades ao longo da carreira.

- c) Já a parcela que não concorda nem discorda se mantém baixa e uniforme, oscilando entre 8% e 12%, sugerindo que poucos entrevistados permanecem indecisos ou neutros sobre o tema.

5.1.4.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”

Tabela 45 – Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres), variável “gênero do superior imediato”

Gênero do superior imediato	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	63	21	13	3	66	582
Gênero feminino	60	17	18	4	34	298
Prefiro não responder	0	67	33	0	1	6
Total	62	20	15	3	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Gênero feminino” e de 101% na coluna “Total %”.

A Tabela 57 indica que não há uma variação significativa na percepção sobre a facilidade dos homens em alcançar sucesso na empresa, independentemente do gênero do superior imediato do respondente.

- a) A taxa de concordância com a afirmação é praticamente a mesma entre os dois grupos, com 63% entre aqueles que têm um superior masculino e 60% entre os que têm um superior feminino, sugerindo que a liderança direta não afeta significativamente essa percepção.
- b) A rejeição à afirmação é ligeiramente menor entre os que têm um superior feminino (17%) em comparação com os que têm um superior masculino (21%), mas essa diferença não é suficientemente grande para indicar uma mudança substancial de opinião.
- c) Já a parcela que não concorda nem discorda apresenta uma pequena oscilação, sendo 13% entre os que têm um superior

masculino e 18% entre os que têm um superior feminino, o que pode sugerir um nível ligeiramente maior de neutralidade entre aqueles que trabalham sob liderança feminina.

Tabela 46 – Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “gênero do superior imediato”

Gênero do superior imediato	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	15	75	7	2	66	582
Gênero feminino	10	77	11	2	34	298
Prefiro não responder	83	0	17	0	1	6
Total	14	75	9	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Gênero masculino” e de 101% na coluna “Total %”.

A Tabela 58 indica que não há uma variação significativa entre os grupos. Os padrões de resposta se mantêm relativamente estáveis, independentemente do gênero do superior imediato.

- a) **A concordância com a afirmação é ligeiramente maior entre aqueles que têm um superior masculino (15%) do que entre os liderados por mulheres (10%), mas essa diferença não é suficientemente expressiva para indicar uma mudança substancial de percepção.**
- b) **A rejeição à ideia de que homens e mulheres enfrentam as mesmas dificuldades no ambiente corporativo permanece alta em ambos os grupos, variando entre 75% e 77%, reforçando a visão predominante de que as oportunidades na empresa são desiguais para os gêneros.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda tem pequenas oscilações, sendo 7% entre os que têm um superior masculino e 11% entre os que têm um superior feminino, indicando um nível um pouco maior de neutralidade no segundo grupo.**

5.1.4.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”

Tabela 47 – Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	87	6	3	4	39	349
Masculino	46	29	22	3	59	525
Não binário	40	60	0	0	1	5
Outros	0	100	0	0	0	1
Prefiro não responder	0	67	33	0	1	6
Total	62	20	15	3	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo não binário (5 funcionários) não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade (correspondem a apenas 1% dos respondentes).

A Tabela 59 mostra uma variação significativa na percepção sobre a facilidade dos homens em alcançar sucesso na empresa, a depender do gênero do respondente. As mulheres parecem muito mais conscientes sobre as barreiras que enfrentam, enquanto os homens apresentam uma visão menos enfática sobre essas dificuldades.

- a) **Entre os homens, a concordância com essa afirmação é consideravelmente menor (46%) do que entre as mulheres, para as quais esse percentual salta para 87%. Isso sugere que as mulheres percebem de forma muito mais evidente que os homens têm vantagens na trajetória profissional dentro da empresa, enquanto estes demonstram uma visão menos expressiva sobre essa desigualdade.**
- b) **A rejeição à afirmação também apresenta uma diferença marcante: 29% dos homens discordam, enquanto entre as mulheres esse número cai drasticamente para 6%, reforçando que os homens tendem a contestar mais a ideia de que têm maior facilidade para crescer profissionalmente.**
- c) **A parcela de neutralidade é mais alta entre os homens (22%) do que entre as mulheres (3%), o que sugere que mais homens permanecem indecisos (ou indiferentes) em relação a essa questão, enquanto a vasta maioria das mulheres já tem uma posição consolidada sobre essa percepção.**

Tabela 48 – Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	4	93	3	0	39	349
Masculino	20	65	12	3	59	525
Não binário	40	20	40	0	1	5
Outros	0	0	0	100	0	1
Prefiro não responder	33	17	50	0	1	6
Total	14	75	9	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo não binário (5 funcionários) não foram incluídas na análise, devido à sua baixa representatividade em face da amostra (correspondem a apenas 1% dos respondentes).

A Tabela 60 indica uma variação significativa na percepção sobre a equidade de dificuldades entre homens e mulheres no ambiente corporativo, a depender do gênero do respondente. As mulheres reconhecem amplamente as dificuldades adicionais que enfrentam, enquanto os homens apresentam uma visão menos crítica sobre essas barreiras.

- a) **Os homens apresentam maior tendência a concordar com a afirmação (20%) em comparação às mulheres, relativamente às quais esse percentual cai drasticamente para 4%, mostrando que os homens têm mais resistência a reconhecer desigualdades na trajetória profissional.**
- b) **A rejeição à afirmação é expressivamente maior entre as mulheres (93%) que entre os homens (65%). Esse dado reforça que as mulheres percebem de forma muito mais clara as barreiras que enfrentam, enquanto os homens apresentam uma visão menos enfática sobre essas dificuldades.**
- c) **Já a parcela de neutralidade é ligeiramente maior entre os homens (12%) do que entre as mulheres (3%), sugerindo que mais homens permanecem indecisos ou indiferentes em relação a essa questão, enquanto a vasta maioria das mulheres tem uma opinião consolidada sobre a desigualdade de oportunidades.**

5.1.4.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”

Tabela 49 – Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	61	18	18	3	8	67
Entre 30 e 40 anos	63	17	16	4	24	216
Entre 40 e 50 anos	63	21	13	4	51	454
Acima de 50 anos	57	25	16	1	17	148
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	62	20	15	3	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na linha “Entre 40 e 50 anos” e de 99% na linha “Acima de 50 anos”.

A Tabela 61 indica uma variação leve e não significativa na percepção sobre a facilidade dos homens para alcançar sucesso na empresa, conforme a idade dos respondentes. A percepção de que os homens enfrentam menos dificuldades para alcançar sucesso na empresa é amplamente compartilhada, independentemente da idade dos respondentes, com pequenas diferenças na rejeição à ideia entre os mais experientes.

- a) **A taxa de concordância permanece alta e relativamente estável em todas as faixas etárias, variando entre 57% e 63%, o que sugere que, independentemente da idade, a maioria dos respondentes percebe uma desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres.**
- b) **A rejeição à afirmação aumenta ligeiramente nas faixas etárias mais altas, sendo 18% entre os respondentes até 30 anos e chegando a 25% no grupo acima de 50 anos. Isso pode indicar que os profissionais mais experientes tendem a contestar um pouco mais essa percepção de desigualdade.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda oscila entre 13% e 18%, sem uma tendência clara conforme a idade aumenta, o que sugere que os níveis de neutralidade permanecem relativamente constantes entre os diferentes grupos etários.**

Tabela 50 – Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	9	75	13	3	8	67
Entre 30 e 40 anos	13	78	8	1	24	216
Entre 40 e 50 anos	14	77	8	2	51	454
Acima de 50 anos	18	68	10	4	17	148
Prefiro não responder	100	0	0	0	0	1
Total	14	75	9	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na linha “Entre 40 e 50 anos”.

Os dados indicam uma variação discreta, porém insuficiente para caracterizar uma diferença estatisticamente significativa, nas percepções sobre a equidade de dificuldades enfrentadas por homens e mulheres no ambiente corporativo, de acordo com a idade dos respondentes, já que a maioria reconhece desigualdades na trajetória de sucesso entre homens e mulheres dentro da empresa.

- a) **A taxa de concordância aumenta discretamente conforme a faixa etária se eleva, indo de 9% entre os respondentes até 30 anos até 18% para aqueles acima dos 50 anos, sugerindo que os profissionais mais experientes podem estar um pouco mais inclinados a considerar que homens e mulheres enfrentam dificuldades semelhantes.**
- b) **Por outro lado, a rejeição à afirmação permanece alta em todos os grupos, variando entre 68% e 78%, reforçando que a percepção predominante entre os diferentes grupos etários é de que há desigualdade nas oportunidades de sucesso entre homens e mulheres.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda tem pequenas oscilações, variando entre 8% e 13%, sem uma tendência clara no conjunto das faixas etárias, o que sugere que a neutralidade sobre o tema se mantém relativamente constante**

5.1.4.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”

Tabela 51 – Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	60	20	17	3	3	30
Ensino Superior	56	22	18	4	13	114
Pós-Graduação	63	21	14	3	74	653
Mestrado	63	19	14	5	9	80
Doutorado	43	14	43	0	1	7
Prefiro não responder	50	0	50	0	0	2
Total	62	20	15	3	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos com ensino médio (30 respondentes) e doutorado (7 respondentes) não foram consideradas na análise, devido à baixa representatividade (3% e 1% da amostra, respectivamente).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% nas linhas “Pós-graduação” e Mestrado”

Os dados indicam uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a facilidade dos homens para alcançar sucesso na empresa, dependendo do nível de escolaridade dos respondentes. A maioria dos entrevistados, independentemente da formação acadêmica, reconhece desigualdades na trajetória de sucesso entre homens e mulheres dentro da empresa.

- a) **A concordância com a afirmação aumenta ligeiramente conforme o nível acadêmico se eleva, indo de 56% entre os que possuem ensino superior para 63% entre os pós-graduados ou mestres, o que sugere que respondentes com maior escolaridade tendem a reconhecer um pouco mais as desigualdades de oportunidades entre homens e mulheres no ambiente corporativo.**
- b) **Por outro lado, a rejeição à afirmação permanece próxima entre os grupos, variando entre 19% e 22%, sem mudanças significativas. Isso indica que o nível acadêmico não influencia fortemente a contestação dessa percepção.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda apresenta uma pequena redução entre os respondentes de ensino superior (18%) e os de pós-graduação e mestrado (14%), sugerindo que**

quanto maior a escolaridade, menor a neutralidade sobre o tema.

Tabela 52 – Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	7	73	17	3	3	30
Ensino Superior	17	69	11	4	13	114
Pós-Graduação	15	76	8	2	74	653
Mestrado	10	78	9	4	9	80
Doutorado	14	71	14	0	1	7
Prefiro não responder	0	50	50	0	0	2
Total	14	75	9	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos com ensino médio (30 respondentes) e doutorado (7 respondentes) não foram consideradas na análise, devido à baixa representatividade (3% e 1% da amostra, respectivamente).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% nas linhas “Ensino superior”, “Pós-graduação” e “Mestrado” e 99% na linha “Doutorado”,

A Tabela 64 indica uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a igualdade de dificuldades entre homens e mulheres no ambiente corporativo, conforme o nível de escolaridade dos respondentes.

- a) **A concordância com a afirmação diminui ligeiramente conforme o nível acadêmico se eleva, indo de 17% entre os que possuem ensino superior para 10% entre os que têm mestrado, sugerindo que respondentes com maior escolaridade tendem a reconhecer um pouco mais as desigualdades de oportunidades entre homens e mulheres.**
- b) **Por outro lado, a rejeição à afirmação aumenta gradualmente conforme o nível acadêmico avança, sendo 69% entre os que possuem ensino superior e chegando a 78% entre os que possuem mestrado, o que reforça que quanto maior a escolaridade, maior a percepção de que há desigualdade nas oportunidades para o sucesso profissional.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda apresenta uma leve oscilação, variando entre 8% e 11%, sem mudanças expressivas, o que sugere que os níveis de neutralidade**

permanecem relativamente estáveis entre os diferentes grupos acadêmicos.

5.1.4.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”

Tabela 53 – Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	59	22	16	3	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	75	12	11	3	17	155
Prefiro não responder	33	33	33	0	0	3
Total	62	20	15	3	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalizações de 99% na linha “Prefiro não responder” e na coluna “Total %” e de 101% na linha “Não, essa é minha primeira experiência profissional”.

A Tabela 65 indica uma variação significativa na percepção sobre a facilidade dos homens em alcançar sucesso na empresa, dependendo da experiência prévia dos respondentes. Profissionais que não trabalharam em outros lugares tendem a perceber de forma mais evidente que os homens enfrentam menos barreiras para ter sucesso, enquanto aqueles que já passaram por diferentes empresas demonstram uma visão um pouco menos enfática sobre essa desigualdade.

- a) **A taxa de concordância com a afirmação é consideravelmente maior entre aqueles que nunca trabalharam em outra empresa (75%) do que entre os que já tiveram experiência externa (59%).**
- b) **Por outro lado, a rejeição à afirmação é mais alta entre os que já trabalharam em outras empresas (22%) do que entre os que não tiveram essa experiência (12%).**
- c) **A parcela que não concorda nem discorda tem uma leve oscilação, sendo 16% entre os que já trabalharam em outras empresas e 11% entre os que não tiveram essa experiência.**

Tabela 54 – Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	15	74	9	2	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	8	81	8	2	17	155
Prefiro não responder	33	33	33	0	0	3
Total	14	75	9	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% nas linhas “Não, essa é minha primeira experiência profissional” e “Prefiro não responder” e na coluna “Total %”.

A Tabela 66 sugere uma variação moderada, mas não substancial, na percepção sobre a equidade de dificuldades entre homens e mulheres no ambiente corporativo, dependendo da experiência prévia dos respondentes. Ter trabalhado em outras empresas pode trazer um olhar um pouco mais diversificado sobre o tema, mas a maioria dos entrevistados, independentemente dessa vivência, reconhece que há desigualdade de oportunidades para o sucesso na empresa.

- a) **A concordância com a afirmação é ligeiramente maior entre aqueles que já trabalharam em outras empresas (15%) do que entre os que nunca tiveram experiência externa (8%).**
- b) **Por outro lado, a rejeição à afirmação permanece alta em ambos os grupos, com 74% entre os que têm experiência anterior e 81% entre os que não a possuem.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda apresenta uma leve oscilação, sendo 9% entre os que já trabalharam em outras empresas e 8% entre os que nunca tiveram essa experiência, o que reforça que poucos entrevistados permanecem neutros sobre o tema.**

5.1.4.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”

Tabela 55 – Compilação das respostas à proposição 6 (“Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres”), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	64	19	14	3	78	694
Especialista	39	36	21	4	3	28
Gestão	59	21	18	2	14	126
Outro	54	27	15	4	3	26
Prefiro não responder	17	58	17	8	1	12
Total	62	20	15	3	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos de especialistas e outro (28 e 26 funcionários) não foram consideradas na análise, devido à sua baixa representatividade (correspondem, cada qual, a apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 67 indica uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a facilidade dos homens para alcançar sucesso na empresa, dependendo do tipo de comissão ocupada pelo respondente. A percepção de que os homens enfrentam menos dificuldades para alcançar sucesso na empresa é amplamente compartilhada, independentemente da comissão exercida pelos respondentes.

- a) **A taxa de concordância é um pouco maior entre os ocupantes de comissões de assessoramento ou coordenação (64%) do que entre os comissionados de gestão (59%), mas essa diferença de 5 pontos percentuais não sugere uma mudança substancial de opinião.**
- b) **A rejeição à afirmação oscila ligeiramente, sendo 19% entre os ocupantes de comissões de assessoramento ou coordenação e 21% entre os comissionados de gestão, o que mostra que os níveis de discordância são semelhantes entre os dois grupos.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é um pouco maior entre comissionados de gestão (18%) em comparação aos de assessoramento ou coordenação (14%), o que pode sugerir um nível ligeiramente maior de neutralidade entre os integrantes da gestão.**

Tabela 56 – Compilação das respostas à proposição 9 (“Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa”), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	13	77	7	2	78	694
Especialista	18	68	11	4	3	28
Gestão	15	70	14	1	14	126
Outro	19	65	12	4	3	26
Prefiro não responder	42	42	17	0	1	12
Total	14	75	9	2	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Assessoramento ou coordenação” e na coluna “Total %” e de 101% nas linhas “Especialista” e “Prefiro não responder”.

A Tabela 68 indica uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a equidade de dificuldades entre homens e mulheres no ambiente corporativo, dependendo do tipo de comissão ocupada pelo respondente. A maioria dos respondentes, independentemente da comissão que exercem, reconhece que homens e mulheres não enfrentam as mesmas dificuldades para alcançar sucesso na empresa.

- a) **A concordância com a afirmação é ligeiramente maior entre os ocupantes de comissões de gestão (15%) do que entre os de comissões de assessoramento ou coordenação (13%), mas essa diferença de 2 pontos percentuais não sugere uma mudança substancial de opinião.**
- b) **A rejeição à afirmação é um pouco menor nas comissões de gestão (70%) em comparação às comissões de assessoramento ou coordenação (77%), o que pode indicar uma percepção ligeiramente mais equilibrada entre os gestores, embora ainda predomine a visão de desigualdade de oportunidades.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é um pouco maior entre comissionados de gestão (14%) do que nos de assessoramento ou coordenação (7%), sugerindo que os membros da gestão demonstram um nível ligeiramente maior de neutralidade sobre o tema.**

5.1.5 TEMA PREFERÊNCIA ENTRE TRABALHAR COM HOMENS OU MULHERES

As Tabelas 69 e 70 mostram que a maioria dos respondentes não tem uma preferência ativa pelo gênero dos colegas de trabalho, já que a parcela que não concorda nem discorda é 57% em ambas as afirmações, sugerindo uma postura neutra sobre o tema.

A taxa de concordância com “prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens” (11%) é ligeiramente maior do que a concordância com “prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres” (7%), o que indica que há uma pequena tendência a favor de trabalhar com superiores mulheres, mas essa diferença não é suficientemente expressiva para caracterizar uma inclinação clara.

A rejeição à afirmação é um pouco maior quando se trata da preferência por trabalhar com homens (35%) em comparação à preferência por trabalhar com mulheres (31%), o que pode sugerir que um número ligeiramente maior de respondentes tende a discordar da ideia de preferir colegas homens.

Tabela 69 – Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”)		
Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	11	95
Discordo + Discordo Totalmente	31	273
Nem concordo nem discordo	57	508
Prefiro não responder	1	10
TOTAL	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Tabela 70 – Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”)

Resposta	%	Qtd.
Concordo + Concordo Totalmente	7	65
Discordo + Discordo Totalmente	35	310
Nem concordo nem discordo	57	505
Prefiro não responder	1	6
TOTAL	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

A organização social de gênero (seção 4.1) permite compreender como as relações de trabalho são historicamente estruturadas a partir do masculino. Empresas foram fundadas dentro de lógicas que favorecem os homens, impactando a maneira como os papéis profissionais são distribuídos e como mulheres são percebidas no ambiente corporativo. Isso pode influenciar a preferência por trabalhar com determinado gênero, já que ambientes tradicionalmente masculinos tendem a reforçar a ideia de que os homens são mais adequados para certas funções.

A presença de estereótipos de gênero e vieses (seção 4.2) também contribui para essa percepção, pois características distintas são frequentemente associadas a homens e mulheres no trabalho. Mulheres costumam ser vistas como mais colaborativas e comunicativas, enquanto homens são associados a liderança e assertividade. Esses estereótipos podem impactar a forma como colegas de trabalho são escolhidos, com algumas pessoas buscando características que consideram mais compatíveis com suas próprias expectativas e modos de trabalho.

O papel da liderança na promoção da diversidade (seção 4.4) é relevante nesse contexto, pois uma liderança que promove um ambiente inclusivo e igualitário pode diminuir essas preferências de gênero. Se a diversidade for incentivada e normalizada, colaboradores tendem a perceber seus colegas de um modo menos influenciado por

estereótipos, reduzindo a percepção de que trabalhar com um gênero específico traz vantagens ou desvantagens.

A Teoria de Tokens (seção 4.5) pode ajudar a explicar parte desse fenômeno, principalmente em ambientes onde há uma forte predominância de um gênero. Em setores tradicionalmente masculinos, a presença de mulheres pode ser percebida como “diferente” ou “excepcional”, tornando-as mais visíveis e fazendo com que algumas pessoas prefiram ou evitem trabalhar com elas. Esse efeito pode criar desafios tanto para as mulheres, que precisam se provar constantemente, quanto para os homens, que podem sentir-se desconfortáveis em ambientes de diversidade crescente.

A Teoria da Dissonância Cognitiva (seção 4.8) pode explicar por que tantas pessoas tenham optado pela neutralidade. Quando alguém percebe que sua resposta pode contradizer suas próprias crenças sociais sobre igualdade de gênero, tende a evitar o conflito interno e a neutralizar sua posição.

A Teoria da Neutralidade de Gênero (seção 4.12) advoga que o conceito de neutralidade pode mascarar desigualdades reais, levando muitas pessoas a considerar o gênero irrelevante no ambiente de trabalho, mesmo que, na prática, influencie relações e dinâmicas organizacionais. A ideia de que todos têm as mesmas oportunidades pode dificultar a percepção de barreiras de gênero, levando muitos indivíduos a evitarem assumir uma posição sobre o tema.

A Teoria da Identidade Social (seção 4.9) indica que indivíduos tendem a ter maior identificação com grupos aos quais pertencem ou que representam sua experiência. Homens podem preferir trabalhar com outros homens devido a afinidades criadas no ambiente corporativo, enquanto mulheres podem buscar outras mulheres por uma maior conexão em experiências profissionais compartilhadas, especialmente em setores onde são minoria.

Por fim, a Teoria do Cuidado (seção 4.10), que associa mulheres à empatia e ao suporte emocional, pode estar presente na preferência por trabalhar com elas. Em ambientes onde a cooperação e o acolhimento são valorizados, as mulheres podem ser vistas como colegas de trabalho mais acessíveis e confiáveis. Isso pode justificar a ligeira vantagem da preferência por mulheres na primeira pergunta da pesquisa.

5.1.5.1 VARIÁVEL “TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA”

Tabela 57 – Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “tempo de trabalho na empresa”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	15	22	62	1	16	141
Entre 5 e 10 anos	18	29	54	0	3	28
Entre 10 e 15 anos	12	33	55	1	18	160
Entre 15 e 20 anos	8	34	57	1	25	224
Há mais de 20 anos	9	32	57	2	37	332
Prefiro não responder	0	0	100	0	0	1
Total	11	31	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo com 5 a 10 anos de empresa não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 3% dos respondentes, o que equivale a 28 funcionários.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %” e de 101% nas linhas “Entre 5 e 10 anos” e “Entre 10 e 15 anos”.

A Tabela 71 indica uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com mulheres, conforme o tempo de trabalho na empresa se eleva. Embora os profissionais mais novos apresentem uma pequena tendência maior de preferência por trabalhar com mulheres, não há uma mudança substancial de opinião entre os grupos.

- a) **A taxa de concordância diminui gradualmente com o tempo de empresa, indo de 15% entre os que têm até 5 anos de contrato para 8% entre os que ingressaram entre 15 e 20 anos atrás, sugerindo que os profissionais mais experientes tendem a ter menor preferência ativa por trabalhar com mulheres.**
- b) **A rejeição à afirmação oscila ligeiramente, variando entre 22% e 34%, mas sem um padrão claro de aumento ou diminuição conforme a senioridade cresce.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda permanece relativamente alta e estável em todos os grupos, variando entre 55% e 62%, o que indica que a maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre a questão, independentemente do tempo de empresa.**

Tabela 58 – Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “tempo de trabalho na empresa”

Tempo de trabalho na empresa	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 5 anos	2	38	59	1	16	141
Entre 5 e 10 anos	14	21	64	0	3	28
Entre 10 e 15 anos	11	37	51	1	18	160
Entre 15 e 20 anos	8	33	59	0	25	224
Há mais de 20 anos	7	35	57	1	37	332
Prefiro não responder	0	0	100	0	0	1
Total	7	35	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo com 5 a 10 anos de empresa não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 3% dos respondentes, o que equivale a 28 funcionários.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Entre 5 e 10 anos” e na coluna “Total %”.

A Tabela 72 mostra uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com homens, conforme o tempo de trabalho na empresa se eleva. O tempo de experiência na empresa não parece influenciar fortemente essa percepção, já que a maioria dos entrevistados não tem uma preferência ativa pelo gênero dos colegas de trabalho:

- a) **A taxa de concordância é menor entre os profissionais com até 5 anos de empresa (2%) e um pouco maior entre os que têm entre 10 e 15 anos de experiência (11%), sugerindo uma leve oscilação na preferência ao longo da trajetória profissional, mas sem uma tendência clara de aumento ou diminuição conforme a senioridade se estabelece.**
- b) **A rejeição à afirmação permanece relativamente estável, variando entre 33% e 38%, sem mudanças expressivas entre os grupos.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é a mais alta em todos os grupos, oscilando entre 51% e 59%, o que indica que a maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre essa questão, independentemente do tempo de empresa.**

5.1.5.2 VARIÁVEL “GÊNERO DO SUPERIOR IMEDIATO”

Tabela 59 – Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “gênero do superior imediato”

Gênero do superior imediato	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	10	31	58	1	66	582
Gênero feminino	12	31	55	2	34	298
Prefiro não responder	0	33	67	0	1	6
Total	11	31	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na coluna “Total %”.

A Tabela 73 demonstra que não há uma variação significativa na percepção sobre a preferência por trabalhar com mulheres, independentemente do gênero do superior imediato. A maioria dos respondentes não tem uma preferência ativa pelo gênero dos colegas de trabalho, mantendo uma postura neutra sobre o tema.

- a) **A taxa de concordância oscila ligeiramente, sendo 10% entre aqueles que têm um superior masculino e 12% entre os que têm um superior feminino, mas essa diferença de 2 pontos percentuais não é suficiente para indicar uma mudança substancial de opinião.**
- b) **A rejeição à afirmação permanece estável, com 31% em ambos os grupos, sugerindo que o gênero da liderança direta não influencia significativamente a discordância sobre essa questão.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é um pouco maior entre os que têm um superior masculino (58%) do que entre os que têm um superior feminino (55%), o que pode sugerir um nível ligeiramente menor de neutralidade entre os que trabalham sob liderança feminina.**

Tabela 60 – Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “gênero do superior imediato”

Gênero do superior imediato	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Gênero masculino	8	33	59	0	66	582
Gênero feminino	7	38	54	1	34	298
Prefiro não responder	0	33	67	0	1	6
Total	7	35	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na coluna “Total %”.

A Tabela 74 mostra uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com homens, dependendo do gênero do superior imediato do respondente, já que a maioria mantém uma postura neutra sobre o tema.

- a) **A taxa de concordância é praticamente igual entre os dois grupos, com 8% entre aqueles que têm um superior masculino e 7% entre os que têm um superior feminino, sugerindo que a liderança direta não influencia fortemente essa preferência.**
- b) **A rejeição à afirmação oscila ligeiramente, sendo 33% entre os que têm um superior masculino e 38% entre os que têm um superior feminino, o que pode indicar que aqueles sob liderança feminina tendem a discordar um pouco mais da ideia de preferência por trabalhar com homens, mas essa diferença não é suficientemente expressiva para indicar uma mudança substancial de opinião.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é um pouco maior entre os que têm um superior masculino (59%) em comparação aos que têm um superior feminino (54%), sugerindo um nível ligeiramente menor de neutralidade entre os que trabalham sob liderança feminina.**

5.1.5.3 VARIÁVEL “GÊNERO DO RESPONDENTE”

Tabela 61 – Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	11	30	57	2	39	349
Masculino	10	31	58	0	59	525
Não binário	60	20	20	0	1	5
Outros	0	0	0	100	0	1
Prefiro não responder	0	67	33	0	1	6
Total	11	31	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo não binário não foram incluídas na análise, devido à baixa representatividade, correspondendo a 1% dos respondentes, o que equivale a 5 funcionários.

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Masculino”.

A Tabela 75 demonstra que não há uma variação significativa na percepção sobre a preferência por trabalhar com mulheres, independentemente do gênero dos respondentes. A maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre a questão, sem uma preferência ativa pelo gênero dos colegas de trabalho:

- a) **A taxa de concordância é praticamente idêntica entre homens (10%) e mulheres (11%), sugerindo que não há uma diferença relevante na inclinação para trabalhar com colegas do gênero feminino.**
- b) **A rejeição à afirmação também se mantém muito próxima, sendo 31% entre os homens e 30% entre as mulheres, o que reforça que o gênero do respondente não influencia fortemente a discordância sobre essa questão.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda apresenta uma pequena variação, sendo 58% entre os homens e 57% entre as mulheres, mas essa diferença não é expressiva o suficiente para indicar uma mudança substancial de opinião.**

Tabela 62 – Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “gênero do respondente”

Gênero do respondente	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Feminino	11	32	56	1	39	349
Masculino	5	37	58	0	59	525
Não binário	0	80	20	0	1	5
Outros	0	100	0	0	0	1
Prefiro não responder	17	50	33	0	1	6
Total	7	35	57	1	100	886

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas do grupo não binário (5 funcionários) não foram incluídas na análise, devido à sua baixa representatividade (correspondem a apenas 1% dos respondentes).

A Tabela 76 mostra uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com homens, dependendo do gênero do respondente, já que a maioria mantém uma postura neutra sobre o tema.

- a) **A taxa de concordância é um pouco maior entre as mulheres (11%) do que entre os homens (5%), mas essa diferença não é suficientemente expressiva para indicar uma mudança substancial de opinião.**
- b) **A rejeição à afirmação oscila ligeiramente, sendo 37% entre os homens e 32% entre as mulheres, sugerindo que os primeiros tendem a discordar um pouco mais da ideia de preferência por trabalhar com colegas do gênero masculino, mas sem uma diferença marcante entre os grupos.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda se mantém próxima, sendo 58% entre os homens e 56% entre as mulheres, o que indica que a maioria dos respondentes mantém uma postura neutra sobre essa questão, independentemente do gênero.**

5.1.5.4 VARIÁVEL “FAIXA ETÁRIA”

Tabela 63 – Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	12	21	64	3	8	67
Entre 30 e 40 anos	15	25	60	0	24	216
Entre 40 e 50 anos	10	35	53	1	51	454
Acima de 50 anos	6	29	63	2	17	148
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	11	31	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Entre 40 e 50 anos”.

A Tabela 77 mostra uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com mulheres, conforme a idade dos respondentes. A maioria dos entrevistados, independentemente da idade, não tem uma preferência ativa pelo gênero dos colegas de trabalho.

- a) **A taxa de concordância oscila ligeiramente, indo de 12% entre os mais jovens (até 30 anos) para 6% entre os respondentes acima de 50 anos, sugerindo que os profissionais mais velhos podem demonstrar uma inclinação um pouco menor por essa preferência.**
- b) **A rejeição à afirmação varia um pouco mais, de 21% entre os mais jovens até 35% entre os respondentes entre 40 e 50 anos, mas sem uma tendência clara ao longo das faixas etárias.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda permanece alta em todos os grupos, variando entre 53% e 64%, o que indica que a maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre a questão, independentemente da idade.**

Tabela 64 – Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “faixa etária”

Faixa etária	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Até 30 anos	1	34	63	1	8	67
Entre 30 e 40 anos	7	34	58	0	24	216
Entre 40 e 50 anos	8	36	55	0	51	454
Acima de 50 anos	7	32	59	1	17	148
Prefiro não responder	0	100	0	0	0	1
Total	7	35	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% nas quatro primeiras linhas da tabela.

A Tabela 78 indica uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com homens, conforme a idade dos respondentes. O tempo de experiência e a idade não parecem influenciar fortemente sua preferência sobre o gênero dos colegas de trabalho, já que a maioria mantém uma postura neutra sobre o tema.

- a) **A taxa de concordância aumenta ligeiramente entre os mais jovens (1% até 30 anos) e os de maior idade (8% entre 40 e 50 anos), mas essa diferença não é suficientemente expressiva para indicar uma mudança substancial de opinião.**
- b) **A rejeição à afirmação permanece relativamente estável, variando entre 32% e 36%, sem uma tendência clara ao longo das faixas etárias.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é a mais alta em todos os grupos, oscilando entre 55% e 63%, o que reforça que a maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre essa questão, independentemente da idade.**

5.1.5.5 VARIÁVEL “ESCOLARIDADE”

Tabela 65 – Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	13	27	60	0	3	30
Ensino Superior	16	28	54	3	13	114
Pós-Graduação	10	31	57	1	74	653
Mestrado	6	31	60	3	9	80
Doutorado	0	43	57	0	1	7
Prefiro não responder	0	0	100	0	0	2
Total	11	31	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos com ensino médio (30 respondentes) e doutorado (7 respondentes) não foram consideradas na análise, devido à baixa representatividade (3% e 1% da amostra, respectivamente).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 101% na linha “Ensino superior” e de 99% na linha “Pós-graduação”.

A Tabela 79 indica uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com mulheres, dependendo do nível de escolaridade dos respondentes. A maioria dos entrevistados, independentemente da formação acadêmica, não demonstra preferência ativa pelo gênero dos colegas de trabalho.

- a) **A taxa de concordância diminui gradualmente conforme o nível acadêmico aumenta, indo de 16% entre os que possuem ensino superior para 6% entre os que têm mestrado, sugerindo que respondentes com maior escolaridade tendem a ter uma menor preferência ativa por trabalhar com mulheres.**
- b) **A rejeição à afirmação oscila ligeiramente, variando entre 28% e 31%, sem uma tendência clara conforme a escolaridade aumenta.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda permanece relativamente alta em todos os grupos, variando entre 54% e 60%, o que indica que a maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre a questão, independentemente do nível acadêmico.**

Tabela 66 – Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “escolaridade”

Escolaridade	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Ensino Médio	3	33	63	0	3	30
Ensino Superior	7	41	51	1	13	114
Pós-Graduação	7	35	58	1	74	653
Mestrado	13	28	59	1	9	80
Doutorado	0	43	57	0	1	7
Prefiro não responder	50	0	50	0	0	2
Total	7	35	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos com ensino médio (30 respondentes) e doutorado (7 respondentes) não foram consideradas na análise, devido à baixa representatividade (3% e 1% da amostra, respectivamente).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Ensino médio” e de 101% nas linhas “Pós-graduação” e “Mestrado”.

A Tabela 80 mostra uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com homens, dependendo do nível de escolaridade dos respondentes. A maioria dos entrevistados, independentemente do nível de escolaridade, não tem uma preferência ativa pelo gênero dos colegas de trabalho.

- a) **A taxa de concordância aumenta ligeiramente conforme o nível acadêmico se eleva, indo de 7% entre os que possuem ensino superior ou pós-graduação para 13% entre os que têm mestrado, o que sugere que os profissionais com maior escolaridade podem demonstrar uma inclinação um pouco maior para essa preferência, mas sem uma diferença expressiva.**
- b) **A rejeição à afirmação diminui gradualmente conforme a escolaridade aumenta, sendo 41% entre os que possuem ensino superior e 28% entre os que têm mestrado, o que pode indicar que respondentes mais qualificados tendem a contestar um pouco menos a ideia de preferência por colegas homens.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda permanece alta em todos os grupos, variando entre 51% e 59%, reforçando que a maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre essa questão, independentemente da formação acadêmica.**

5.1.5.6 VARIÁVEL “EMPREGO ANTERIOR”

Tabela 67 – Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	11	31	57	1	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	11	30	58	1	17	155
Prefiro não responder	33	0	67	0	0	3
Total	11	31	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 81 indica que não há uma variação significativa na percepção sobre a preferência por trabalhar com mulheres, independentemente da experiência prévia dos respondentes em outras empresas. A maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre o tema, sem uma inclinação clara para essa preferência.

- a) **A taxa de concordância é exatamente a mesma entre ambos os grupos (11%), sugerindo que ter ou não trabalhado em diferentes ambientes corporativos não influencia fortemente essa preferência.**
- b) **A rejeição à afirmação oscila 1 ponto percentual, sendo 31% entre os que já trabalharam em outras empresas e 30% entre os que não tiveram essa experiência, o que reforça que não há diferença expressiva entre os grupos.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda também se mantém muito próxima, sendo 57% entre os que já trabalharam em outras empresas e 58% entre os que não tiveram essa experiência, indicando que a maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre essa questão, independentemente de sua trajetória profissional.**

Tabela 68 – Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “emprego anterior”

Emprego anterior	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s)	8	34	57	1	82	728
Não, essa é minha primeira experiência profissional	6	37	57	0	17	155
Prefiro não responder	0	33	67	0	0	3
Total	7	35	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %”.

A Tabela 82 mostra que não há uma variação significativa na percepção sobre a preferência por trabalhar com homens, independentemente da experiência prévia dos respondentes em outras empresas. A maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre o tema, sem uma inclinação clara para essa preferência.

- a) **A taxa de concordância é praticamente a mesma, sendo 8% entre aqueles que já trabalharam em outras empresas e 6% entre os que nunca tiveram essa experiência, sugerindo que a vivência em diferentes ambientes corporativos não influencia fortemente essa preferência.**
- b) **A rejeição à afirmação oscila ligeiramente, sendo 34% entre os que já trabalharam em outras empresas e 37% entre os que não tiveram essa experiência, mas essa diferença não é suficientemente expressiva para indicar uma mudança substancial de opinião.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda permanece idêntica em ambos os grupos, em 57%, reforçando que a maioria dos entrevistados mantém uma postura neutra sobre essa questão, independentemente da trajetória profissional.**

5.1.5.7 VARIÁVEL “COMISSÃO ATUAL”

Tabela 69 – Compilação das respostas à proposição 7 (“Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens”), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	11	30	57	1	78	694
Especialista	21	25	50	4	3	28
Gestão	7	31	62	0	14	126
Outro	8	35	58	0	3	26
Prefiro não responder	0	58	42	0	1	12
Total	11	31	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos de especialistas e outro (28 e 26 funcionários) não foram consideradas na análise, devido à sua baixa representatividade (correspondem, cada qual, a apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na linha “Assessoramento ou coordenação” e na coluna “Total %” e de 101% na linha “Outro”.

A Tabela 83 mostra uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com mulheres, dependendo do tipo de comissão ocupada pelo respondente. A maioria dos entrevistados, independentemente de sua comissão, não tem uma preferência ativa pelo gênero dos colegas de trabalho, mantendo uma postura neutra sobre o tema.

- a) **A taxa de concordância é um pouco maior entre os respondentes que exercem comissões de assessoramento ou coordenação (11%) do que entre os que exercem comissões de gestão (7%), mas essa diferença de 4 pontos percentuais não representa uma mudança substancial de opinião.**
- b) **A rejeição à afirmação permanece praticamente estável, sendo 30% entre os ocupantes de comissões de assessoramento ou coordenação e 31% entre os de comissões de gestão, o que sugere que o tipo de comissão exercida não influencia fortemente a discordância sobre essa questão.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é um pouco maior nas comissões de gestão (62%) em comparação com as comissões de assessoramento ou coordenação (57%), o que pode indicar um nível ligeiramente maior de neutralidade entre os gestores.**

Tabela 70 – Compilação das respostas à proposição 8 (“Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres”), variável “comissão atual”

Comissão atual	Concordo + Concordo Totalmente (%)	Discordo + Discordo Totalmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Prefiro não responder (%)	Total (%)	Total (Qtd.)
Assessoramento ou coordenação	8	35	56	1	78	694
Especialista	4	43	50	4	3	28
Gestão	5	29	66	0	14	126
Outro	4	42	54	0	3	26
Prefiro não responder	25	33	42	0	1	12
Total	7	35	57	1	100	886

Fonte: Autoria própria.

Nota 1: As colunas “%” e “Qtd.” da tabela apresentam, respectivamente, o percentual e a quantidade de respondentes por tipo de resposta.

Nota 2: As respostas dos grupos de especialistas e outro (28 e 26 funcionários) não foram consideradas na análise, devido à sua baixa representatividade (correspondem, cada qual, a apenas 3% dos respondentes).

Nota 3: Os valores foram calculados com duas casas decimais e transpostos do Excel como números inteiros, o que gerou totalização de 99% na coluna “Total %” e de 101% na linha “Especialista”.

A Tabela 84 indica uma leve variação, mas não significativa, na percepção sobre a preferência por trabalhar com homens, dependendo do tipo de comissão ocupada pelos respondentes, cuja maioria mantém uma postura neutra sobre o tema.

- a) **A concordância é um pouco maior entre os comissionados de assessoramento ou coordenação (8%) do que entre os de gestão (5%), mas essa diferença não é suficientemente expressiva para indicar uma mudança substancial de opinião.**
- b) **A rejeição à afirmação varia ligeiramente, sendo 35% entre os ocupantes das comissões de assessoramento ou coordenação e 29% entre os de comissões de gestão, o que sugere que os gestores tendem a discordar um pouco menos da ideia de preferência por trabalhar com homens, mas sem uma diferença marcante entre os grupos.**
- c) **Já a parcela que não concorda nem discorda é um pouco maior entre os gestores (66%) em comparação com os comissionados de assessoramento ou coordenação (56%), sugerindo um nível ligeiramente maior de neutralidade entre os que ocupam cargos de gestão.**

5.2 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa foi conduzida por meio de nove entrevistas com funcionários da área ASG da empresa analisada neste estudo de caso. As entrevistas seguiram o roteiro descrito no Anexo 3, composto por seis perguntas, todas elas vinculando os resultados obtidos na aplicação do questionário (seção 5.1 e ANEXO 1) à estratégia da empresa.

Esclarece-se que nenhum dos entrevistados vinculou sua análise à estratégia organizacional voltada para a diversidade. No entanto, todos apresentaram justificativas para os resultados observados, destacando os desafios enfrentados pela companhia no que diz respeito a questões estruturais e históricas.

A sistematização da análise de resultados foi feita da seguinte forma:

Os áudios das entrevistas foram transcritos e unificados em seis arquivos, cada um deles contendo a resposta a uma proposição do roteiro presente no Anexo 3. Para exemplificar, todas as respostas à primeira foram reunidas no arquivo denominado Corpus 1; as respostas à segunda, no Corpus 2, e assim sucessivamente, até a sexta proposição. Posteriormente, cada um desses corpus foi inserido em um software que gerou uma nuvem de palavras a partir do conteúdo de cada arquivo. Essas nuvens são apresentadas em figuras, no início de cada seção deste capítulo (Figuras 1 a 6).

A definição das categorias e códigos utilizados na análise foi efetuada pela própria pesquisadora, com base nos arquivos de transcrição.

Neste capítulo, a análise será apresentada em seis seções, abrangendo cinco temas: competência de gênero para liderança (5.2.1), representatividade de gênero (5.2.2), preferência de gênero para o superior imediato (5.2.3), desigualdade de gênero (5.2.4) e preferência entre trabalhar com homens ou mulheres (5.2.5). Além disso, haverá uma última seção dedicada às percepções dos entrevistados sobre a importância da diversidade de gênero no ambiente de trabalho (5.2.6). Em cada uma delas é feita a correlação com o referencial teórico apresentado no capítulo 4.

5.2.1 TEMA COMPETÊNCIA DE GÊNERO PARA LIDERANÇA

Figura 1 – Nuvem de palavras “Tema competência de gênero para liderança”



Fonte: nuvem de palavras gerada pelo software Voyant Tools.

Os depoimentos refletem a complexidade da percepção sobre liderança feminina dentro da empresa, evidenciando que, apesar dos avanços em diversidade, a presença de mulheres em cargos de liderança ainda enfrenta desafios estruturais e culturais. Enquanto alguns entrevistados destacam o esforço adicional que as mulheres precisam fazer para conquistar espaço e credibilidade (Entrevistados 1 e 4), outros apontam que a própria insegurança feminina pode ser fator de sua pouca presença na liderança (Entrevistados 2 e 3). Esse conjunto de informações aponta para o fato de que a construção de uma cultura organizacional mais equitativa passa não só pela oferta de oportunidades, mas também pela desconstrução de crenças que limitam a ascensão das mulheres (Entrevistados 4 e 5).

De acordo com os entrevistados, a predominância histórica de homens em posições de liderança e a falta de referências femininas para os funcionários revelam obstáculos que dificultam a ampliação da diversidade na alta gestão (Entrevistado 1). A ausência de contato direto com lideranças femininas contribui para a dificuldade na avaliação da competência dessas profissionais, perpetuando um ciclo de barreiras à equidade (Entrevistados 1, 8 e 9).

Por outro lado, há um reconhecimento de que a liderança feminina já demonstra resultados concretos, o que refuta a visão de que mulheres não poderiam conduzir gestões eficientes (Entrevistado 7). No entanto, para que essa evolução seja efetiva, é necessário que a empresa continue a investir em ações afirmativas, garantindo que a equidade não seja um princípio teórico, mas uma prática institucional consolidada (Entrevistados 2, 3, 4 e 5).

Tabela 85 – Análise de Conteúdo “Tema competência de gênero para liderança”

Categoria	Código	Exemplos	Teoria Correlata
Desafios estruturais e culturais	Insegurança	“(…), mas o que preocupa é ver que muitas mulheres têm uma insegurança, porque nem elas mesmas acreditam que a liderança feminina seja melhor.” (entrevistado 2)	Teoria da Dominação Masculina
	Liderança tradicional	“(…) parece coisa histórica, né, como se os homens sempre tivessem o lugar deles na liderança marcado. E a mulher ainda precisa estudar, né, o homem tá lá marcado, a mulher precisa comprovar a capacidade dela, ela ainda não comprovou pra ela mostrar que ela” (entrevistado 1)	

Fonte: Autoria própria.

Os trechos da entrevista refletem os desafios estruturais e culturais impostos pela dominação masculina na empresa. A Teoria da Dominação Masculina, proposta por Pierre Bourdieu, ajuda a compreender como essa estrutura perpetua a ideia de que a liderança é um espaço naturalmente reservado aos homens, enquanto as mulheres precisam constantemente provar sua competência para serem aceitas nesse meio.

No primeiro trecho, a insegurança das mulheres em relação à sua própria liderança evidencia um dos efeitos simbólicos dessa dominação. Bourdieu (1999) explica que a ordem masculina é internalizada e naturalizada, de modo que até as próprias mulheres podem duvidar de sua aptidão para cargos de liderança. Essa insegurança não surge apenas da falta de oportunidades, mas da forma como a sociedade constrói narrativas que associam autoridade e

tomada de decisão ao masculino, ao passo que o feminino é historicamente vinculado ao cuidado e à passividade. O peso dessa construção simbólica leva muitas mulheres a se sentirem menos preparadas para liderar, mesmo quando possuem competência igual ou superior à dos homens em determinados contextos.

O segundo trecho reforça a noção da “liderança tradicional”, que se mantém como um espaço reservado aos homens, devido à sua construção histórica. A frase “o homem tá lá marcado, a mulher precisa comprovar a capacidade dela” ilustra um mecanismo central da dominação masculina: enquanto os homens são vistos como líderes naturais, as mulheres precisam justificar sua posição através de diplomas, experiência e uma constante reafirmação de suas habilidades. Bourdieu (1999) argumenta que essa desigualdade não é apenas uma questão objetiva de acesso a cargos, mas sim uma estrutura profundamente enraizada que opera de forma simbólica, determinando que a liderança masculina seja vista como um fato evidente e legítimo, enquanto a feminina ainda precisa ser aceita e validada.

5.2.2 TEMA REPRESENTATIVIDADE DE GÊNERO

Figura 2 – Nuvem de palavras “Tema representatividade de gênero”



Fonte: nuvem de palavras gerada pelo software Voyant Tools.

Os entrevistados trouxeram diferentes perspectivas sobre a representatividade de gênero na liderança, convergindo na

importância das ações afirmativas, mas também evidenciando desafios e resistências dentro da instituição; eles destacaram que muitos colegas já compreendem a necessidade da diversidade, mas se opõem à sua materialização, especialmente quando percebem que podem ser preteridos no processo de ascensão (Entrevistados 1 e 7); argumentaram que as cotas são uma reparação histórica, dada a desigualdade estrutural na educação e na ocupação de espaços de poder; e questionaram como a equidade poderia ser alcançada sem mecanismos concretos como as ações afirmativas (Entrevistados 1 e 4).

Alguns dos entrevistados ressaltaram a necessidade de letramento e sensibilização por parte da liderança, apontando que quanto mais as mulheres ocuparem cargos de gestão, maior será a transformação organizacional (Entrevistados 2 e 3). Houve consenso sobre o impacto positivo das iniciativas de conscientização para a inclusão das mulheres na alta liderança, especialmente considerando que sua jornada profissional tende a ser diferente da dos homens, com desafios adicionais que exigem um preparo específico (Entrevistados 6 e 8). Destacaram que, embora haja avanços, a presença feminina nos níveis hierárquicos superiores do banco ainda é desproporcional, salientando que a evolução da equidade exige medidas estruturais e intencionais, como a reserva de vagas e a nomeação de mulheres em posições estratégicas (Entrevistado 4).

Os entrevistados também discutiram a resistência às cotas, apontando que há um equívoco na percepção do funcionalismo sobre sua finalidade. Muitos enxergariam as cotas como uma ameaça à meritocracia, sem considerar que sua função é garantir equidade no acesso às oportunidades, não determinar nomeações automáticas (Entrevistados 4, 5, 6 e 9). Além disso, foi abordada a importância de investir em ações afirmativas para preparar mulheres para a liderança, por meio de programas de mentoria e desenvolvimento profissional (Entrevistado 7). A interseccionalidade foi outro tema relevante, com destaque para os desafios enfrentados por mulheres negras e LGBTQIAPN+, que precisam de suporte institucional para superar barreiras adicionais (Entrevistado 7).

Tabela 86 – Análise de Conteúdo “Tema representatividade de gênero”

Categoria	Código	Exemplos	Teoria Correlata
Ações afirmativas	Conscientização	“As pessoas precisam entender que homens e mulheres no âmbito profissional, elas não partem do mesmo lugar e que precisam, sim, que haja as ações afirmativas. Então, aqui, mais uma vez, a gente investir cada vez mais na parte de letramento para que as pessoas sejam conscientizadas. Elas podem até ter conhecimento. Mas precisa dessa conscientização. (...)” (entrevistado 3)	Teoria da Justiça
	Intencionalidade	“(…)Se eu não tenho essa intencionalidade de trazer a representatividade das mulheres para (nome da empresa), que no universo da sociedade são chefes de família a maioria, existe uma quantidade maior entre mulheres no Brasil do que de homens, se eu não trago essa intencionalidade para dentro do (nome do banco), eu vou continuar aí demorando e sempre lembrando, nós estamos aí desde 1969 com o ingresso da mulher dentro do (nome do banco). Já passaram duas ou três gerações de mulheres nessa organização” (entrevistado 4)	
	“Bem na minha vez”	“(…) poucas estão dispostas a abrir mão da possibilidade de ascender para dar lugar para uma pessoa que está entrando em uma ação afirmativa”. (entrevistado 7)	

Fonte: Autoria própria.

A Teoria da Justiça de John Rawls estabelece que uma sociedade justa deve garantir equidade e oportunidades reais para todos os seus membros, especialmente os menos favorecidos. Essa concepção dialoga diretamente com as ações afirmativas, que buscam corrigir desigualdades históricas e criar condições mais justas para grupos marginalizados.

Segundo Rawls (2000), as desigualdades só podem ser justificadas se beneficiarem os menos favorecidos, o que se alinha à necessidade de políticas de inclusão, como as ações afirmativas. No contexto da entrevista, observa-se a preocupação com a conscientização, ou seja, a compreensão de que homens e mulheres não partem das mesmas condições no mercado de trabalho. Esse ponto remete ao véu de ignorância proposto por Rawls (2000), que sugere que decisões sobre justiça devem ser tomadas sem conhecimento prévio das posições sociais dos indivíduos, garantindo que as regras sejam justas para todos.

Além disso, a fala sobre a intencionalidade na busca por representatividade feminina nas empresas reforça o papel ativo das políticas afirmativas. Rawls (2000) argumenta que a sociedade deve estruturar-se de forma a oferecer oportunidades reais para os menos privilegiados, e essa intencionalidade em promover a inclusão é essencial para que os princípios de justiça sejam concretizados. Sem essa ação direcionada, há o risco de perpetuar desigualdades estruturais e de manter o acesso ao poder concentrado nos mesmos grupos.

O código “Bem na minha vez” reflete um dos desafios das ações afirmativas: o receio de renunciar a uma posição em favor da inclusão de alguém que ainda não teve acesso às mesmas oportunidades. A teoria rawlsiana responde a essa questão ao reforçar que as políticas de justiça devem ser estruturadas de modo a beneficiar os mais vulneráveis sem eliminar a liberdade individual. Para Rawls, não se trata apenas de distribuição de cargos, mas sim de criar uma sociedade onde o sucesso não dependa exclusivamente de vantagens preexistentes, mas de uma estrutura equitativa que realmente ofereça oportunidades a todos.

Portanto, ao correlacionar a Teoria da Justiça com ações afirmativas, fica evidente que Rawls fornece um arcabouço teórico para justificar a necessidade dessas iniciativas. Seu Princípio da Diferença demonstra que políticas que favorecem os menos privilegiados não apenas são justificáveis, mas essenciais para uma sociedade verdadeiramente justa. Dessa forma, ações afirmativas não devem ser vistas como concessões arbitrárias, mas como mecanismos fundamentais para garantir que justiça e igualdade se tornem realidade.

A influência da cultura organizacional também foi abordada, com reflexões sobre como a sociedade constrói a imagem da mulher e associa seu papel ao cuidado e ao suporte emocional, enquanto características como coragem e liderança costumam ser atribuídas aos homens (Entrevistados 4 e 7). Esse viés, segundo os entrevistados, se reflete na estrutura das empresas em geral, onde as mulheres ocupam, em sua maioria, funções administrativas e de suporte, enquanto os homens dominam os cargos estratégicos (Entrevistados 4 e 7). Além disso, foi mencionada a tendência de desqualificação das mulheres no ambiente profissional devido a questões fisiológicas, como variações hormonais, reforçando estereótipos que dificultam sua ascensão (Entrevistado 4).

Por outro lado, alguns entrevistados enxergam essa neutralidade como uma possível oportunidade estratégica para a empresa estudada (Entrevistados 5 e 9). Se as pessoas não demonstram uma preferência clara, isso pode indicar que não há uma barreira cultural significativa para que mulheres assumam posições de liderança.

Um dos entrevistados afirmou categoricamente que não havia neutralidade na pesquisa e salientou sua posição de que a amostra não era confiável nem qualificada (Entrevistado 6). Esse ponto de vista foi encaminhado pela pesquisadora ao entrevistado 8, que discordou da análise do entrevistado 6 e argumentou que, apesar de existirem outros marcadores sociais importantes, como raça e deficiência, a questão de gênero tem grande relevância no Brasil, especialmente em posições de liderança no mundo corporativo; destacou também que, na organização em que trabalham, menos de 3% das lideranças são ocupadas por pessoas pretas, o que, na sua visão, reduz a relevância estatística da questão racial no contexto específico do estudo (Entrevistado 8).

O entrevistado 8 enfatizou que a pesquisa está focada na comparação entre homens e mulheres brancas na liderança e não em um recorte multiétnico, já que a representatividade de outros grupos sociais ainda é extremamente baixa. Segundo ele, caso a diversidade aumente futuramente, um novo estudo deveria ser realizado. Além disso, ele apontou que, no corpo funcional como um todo, há maior diversidade, com 35 a 40% de pessoas negras e um percentual reduzido de pessoas com deficiência, o que influencia a percepção sobre representatividade. Entretanto, quando o recorte é feito apenas em

liderança, esses grupos se tornam quase inexistentes, reforçando a necessidade de ações afirmativas para corrigir a desigualdade e garantir maior equidade no ambiente corporativo (Entrevistado 8).

Tabela 87 – Análise de Conteúdo “Tema preferência de gênero para o superior imediato”			
Categoria	Código	Exemplos	Teoria Correlata
Papel do gênero	Ausência	<p>“Eu, por exemplo, não tive mulheres superiores hierárquicas. Então, quando fizeram uma pergunta parecida comigo, com essa, sobre (...) quem foi que passou pela sua carreira e que impactou positivamente (...). Não tenho essa mulher que tenha feito isso, porque (...) os grandes nomes da minha carreira são homens (...) Todos os meus líderes são masculinos e eu já fiz um grande esforço para tentar lembrar dessa mulher (profissional no banco que o entrevistado admirasse). Essa mulher não existiu na minha carreira (...) Eu não sei como é ser liderada por uma mulher, que não seja minha mãe. Mas profissionalmente eu não sei como é isso.” (entrevistado 5)</p>	Teoria do Cuidado
	Cuidado	<p>“(…) onde estão as nossas mulheres aqui? Estão nas secretarias executivas, estão assessoras de diretores, que fazem as agendas, que cuidam da agenda. E dificilmente você vê um homem com essas funções. Mas por quê? Não, porque a mulher é assim, assada. E por trás disso existe um viés, novamente, para as funções do cuidado. que nenhuma mulher do século XXI pediu para ficar (...)” (entrevistado 4)</p>	

Fonte: Autoria própria.

Os trechos da entrevista refletem a influência da Teoria do Cuidado na estrutura organizacional e na percepção sobre a liderança feminina. Essa teoria argumenta que as mulheres historicamente

foram associadas ao papel de cuidadoras, tanto no âmbito privado quanto no profissional. Essa associação impacta diretamente suas oportunidades de acesso a cargos de liderança, reforçando a ideia de que elas pertencem a espaços de suporte, não a espaços de comando.

No primeiro relato, a ausência de mulheres em posições de liderança na trajetória do entrevistado mostra como a divisão de gênero nas organizações ainda é marcante. Ele reconhece que não teve referências femininas como líderes e, mesmo ao tentar se lembrar de alguma mulher que tenha desempenhado esse papel, conclui que essa figura não existiu em sua carreira. Esse fenômeno pode ser explicado pela Teoria do Cuidado, que estabelece uma distinção entre os papéis atribuídos a homens e mulheres dentro das instituições. Os homens são majoritariamente vistos como líderes naturais, enquanto as mulheres, ainda que competentes, são direcionadas para funções de apoio, nas quais sua capacidade de cuidar, organizar e mediar é valorizada, mas não reconhecida como liderança.

O segundo depoimento reforça essa perspectiva ao questionar onde estão as mulheres na estrutura organizacional. Ao observar que elas predominam em funções de assessoria e secretariado, o entrevistado revela como o trabalho feminino ainda está restrito a atividades que envolvem gestão administrativa e suporte ao poder, mas não ao exercício direto da liderança. Essa alocação não ocorre por acaso, mas sim pela reprodução da crença de que as mulheres têm uma aptidão natural para o cuidado, o que acaba moldando suas trajetórias profissionais. O entrevistado enfatiza que essa lógica não é algo que as mulheres escolheram, mas sim um viés estrutural que continua determinando os espaços ocupados por elas no ambiente corporativo.

A teoria do cuidado explica como essa distribuição desigual persiste, reforçando a expectativa de que as mulheres devem desempenhar papéis de suporte enquanto os homens assumem posições de poder e decisão. Esse modelo perpetua a invisibilidade das mulheres na liderança e gera um ciclo difícil de romper, pois, sem figuras femininas em cargos de chefia, as novas gerações continuam sem referências e seguem acreditando que a liderança é um espaço masculino. O impacto disso vai além das questões organizacionais, afetando a autopercepção das mulheres, sua confiança para assumir posições de comando e a forma como são vistas por seus colegas e subordinados.

O entrevistado 9 considera que a diversidade é vista como um fator estratégico para a sustentabilidade da empresa, além de ser uma questão social, e que medidas afirmativas, como cotas, contribuem para reduzir desigualdades, mas precisam ser complementadas por iniciativas estruturais que fortaleçam a liderança feminina e considerem as particularidades de gênero na trajetória profissional.

A capilaridade da empresa foi mencionada como uma das dificuldades enfrentadas pelas mulheres para a ascensão profissional, visto que mudanças de domicílio são frequentemente exigidas para crescimento na carreira, mas a estrutura familiar tradicional dificulta esse processo para as mulheres, que ainda carregam a maior parte das responsabilidades domésticas e de cuidado (Entrevistados 3 e 7). O home office aparece como alternativa para minimizar esse impacto, permitindo que a ascensão ocorra sem deslocamentos obrigatórios. No entanto, ainda há desafios na gestão à distância e na digitalização de processos internos. Além disso, há fatores sociais como os pactos masculinos e da branquitude, que influenciam a formação de redes de contatos e oportunidades profissionais. Espaços estratégicos de networking tendem a favorecer homens, o que reforça a exclusão feminina na liderança (Entrevistado 3).

Foram implementadas na organização iniciativas como um protocolo antidiscriminação e um guia de comunicação inclusiva (Entrevistados 4 e 5), políticas de saúde específicas e adaptações na jornada de trabalho para garantir melhores condições às mulheres, especialmente mães de crianças com deficiência. Além disso, a empresa busca fortalecer a diversidade, incluindo mulheres LGBTQIAPN+ e mulheres trans, reconhecendo os desafios específicos enfrentados por esses grupos (Entrevistado 4).

Um dos entrevistados externalizou que a forma como a sociedade enxerga a fragilidade feminina cria um paradoxo: enquanto as mulheres são exaltadas como guerreiras no contexto familiar, sua força é desvalorizada no ambiente profissional, limitando suas oportunidades de liderança (Entrevistado 5).

O entrevistado 6 contou que a instituição tem adotado uma abordagem crítica sobre privilégio e desigualdades estruturais e se afastado da ideia de meritocracia como pilar estratégico, reconhecendo que as oportunidades não são iguais para todos. Ele mencionou que certos grupos, especialmente homens brancos de famílias tradicionais,

historicamente ocupam posições de poder com mais facilidade. Ele ainda criticou a ausência de dados desagregados na pesquisa sobre unidade federativa, classe social e renda, e reforçou sua opinião de que a análise centrada em grandes capitais como Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro desconsidera desigualdades regionais.

Tabela 88 – Análise de Conteúdo “Tema desigualdade de gênero”			
Categoria	Código	Exemplos	Teoria Correlata
Mito da meritocracia	Privilégio	<p>“O banco tem feito essa iniciativa sempre trazendo o olhar do privilégio. E quando você atraca o privilégio, você incomoda aquelas pessoas que sempre estiveram nessa estrutura de poder. Aquele homem branco de uma família tradicional, privilegiada (...) o banco tem atuado em linhas que eu desmonto questões meritocráticas, mitos de democracia racial, mitos de meritocracia, algo que já esteve na estratégia, hoje não está mais na estratégia corporativa (...)” (entrevistado 6)</p>	Teoria da Tirania do Mérito

Fonte: Autoria própria.

A meritocracia é frequentemente apresentada como um princípio justo de organização social, no qual o sucesso depende exclusivamente do mérito individual. No entanto, Michael J. Sandel (2020) questiona essa lógica em *A Tirania do Mérito: O que aconteceu com o bem comum?* Ele argumenta que esse sistema, longe de ser neutro, reforça privilégios e desigualdades estruturais, criando uma divisão entre “vencedores” e “perdedores”.

A problematização do privilégio de indivíduos tradicionalmente favorecidos pelo sistema, abordada nas entrevistas, dialoga diretamente com a crítica de Sandel à meritocracia, sugerindo que a ascensão social não ocorre apenas pelo mérito individual, mas também pela manutenção de estruturas de privilégio.

O conceito de mito da meritocracia refere-se à ideia de que todos teriam acesso às mesmas oportunidades e que o sucesso dependeria

exclusivamente do esforço pessoal. No entanto, Sandel (2020) argumenta que esse ideal ignora barreiras sociais e econômicas que dificultam a mobilidade: “A convicção dos bem-sucedidos de que merecem o sucesso é, em parte, o que leva à arrogância que os separa daqueles que ficaram para trás” (SANDEL, 2020, p. 57).

Ao reexaminar o privilégio, o banco estudado provoca resistência entre aqueles que tradicionalmente ocupam posições de poder, demonstrando que a meritocracia pode operar como um mecanismo de exclusão, garantindo que certos grupos perpetuem seu domínio, enquanto outros enfrentam obstáculos estruturais.

A análise do conteúdo das entrevistas também sugere que a meritocracia já esteve presente na estratégia corporativa do banco, mas atualmente não faz parte de suas diretrizes. Esse movimento pode ser interpretado à luz das reflexões de Sandel (2020), que aponta como instituições tendem a abandonar discussões que confrontam estruturas de poder: “Os que ascendem pelas vias meritocráticas muitas vezes esquecem que seu sucesso não é apenas resultado de esforço próprio, mas de uma série de condições prévias que os favoreceram” (SANDEL, 2020, p. 86).

Assim, a análise sugere que empresas desempenham um papel central na manutenção ou desconstrução do mito da meritocracia. Quando a reflexão sobre privilégio e desigualdade é retirada das estratégias institucionais, há um retorno à lógica tradicional da meritocracia como justificativa para desigualdades persistentes.

A correlação entre a Teoria da Tirania do Mérito, o mito da meritocracia e o privilégio destaca como a meritocracia pode ser usada para legitimar desigualdades. A crítica de Sandel (2020) e a percepção exposta nas entrevistas evidenciam que o discurso meritocrático encobre barreiras estruturais e dificulta a implementação de políticas mais inclusivas.

5.2.5 TEMA PREFERÊNCIA ENTRE TRABALHAR COM HOMENS OU MULHERES

Figura 5 – Nuvem de palavras “Tema preferência entre trabalhar com homens ou mulheres”



Fonte: nuvem de palavras gerada pelo software Voyant Tools.

As diferentes percepções dos respondentes em relação à preferência de trabalhar com homens ou mulheres se manifestaram em suas opiniões divergentes. O debate evidencia a complexidade da questão: enquanto alguns enxergam essa postura neutra como um avanço, outros a veem como um reflexo da falta de compromisso real com a mudança, reforçando a necessidade de aprofundamento e medidas estruturais mais incisivas para garantir diversidade efetiva.

Os entrevistados 1, 2 e 7 consideram essa neutralidade uma força para a estratégia de diversidade de gênero da empresa. No entanto, o entrevistado 2 ressalta que isso só seria positivo se as respostas fossem sinceras. Ele acredita que, apesar de dois anos de trabalho da unidade ASG sob a atual presidência, o tema da diversidade ainda precisa ser aprofundado.

Por outro lado, os entrevistados 3, 4, 8 e 9 veem essa neutralidade como uma fraqueza (Entrevistados 3, 4, 8 e 9). O entrevistado 4 questiona a lógica das nomeações dentro da empresa: se homens e mulheres são considerados igualmente competentes, por que a maioria dos cargos de liderança ainda é ocupada por homens? Ele aponta exemplos de segregação de gênero, como a tendência de

encaminhar mulheres para áreas de cuidado, como compliance, e homens para negócios e tecnologia, além de limitações impostas à participação feminina em certos cursos. Também acredita que muitos respondentes evitaram expor sua real opinião por receio de parecerem misóginos ou machistas.

O entrevistado 5 vê essa neutralidade como um espaço aberto, que pode vir a ser positivo se a instituição souber preenchê-lo com diversidade. Caso contrário, há o risco de esse vácuo ser ocupado por repertórios que não favorecem a inclusão.

O entrevistado 6 também questiona a sinceridade das respostas, pois considera que elas não refletem a realidade do banco analisado, onde os comitês e áreas técnicas são majoritariamente masculinos. Ele reforça a necessidade de incluir recortes mais específicos na pesquisa.

O entrevistado 9 interpreta a neutralidade como diplomacia, uma resposta socialmente segura escolhida pelas pessoas para evitar posicionamentos diretos.

Tabela 89 – Análise de Conteúdo “Tema preferência entre trabalhar com homens ou mulheres”			
Categoria	Código	Exemplos	Teoria Correlata
Ceticismo	Diplomacia	“(…) Diplomacia, o que é certo, (….) a primeira abordagem é sempre é o diplomático mesmo. É o lugar comum. (….)” (entrevistado 9)	Teoria da Dissonância Cognitiva
	Omissão	“(…) Tanto faz? As pessoas, mais uma vez, aqui nesse ambiente, elas sabem exatamente. Você acredita que elas sabem? Elas têm opinião? Elas têm opinião. Com certeza. Porque a gente tem, né?” (entrevistado 3)	

Fonte: Autoria própria.

O conceito da Teoria da Dissonância Cognitiva, desenvolvida por Leon Festinger (1957), que explica o desconforto psicológico que ocorre quando um indivíduo mantém crenças ou atitudes contraditórias, se relaciona diretamente com as respostas da entrevista, em que a preferência por trabalhar com homens ou mulheres gerou

manifestações de neutralidade, reforçando o papel da diplomacia e da omissão como estratégias de redução da dissonância.

A afirmação de um entrevistado de que “a primeira abordagem é sempre diplomática” indica uma tentativa de minimizar qualquer possível conflito. Segundo a teoria, essa escolha pode ser interpretada como um mecanismo de defesa para evitar a tensão psicológica que surgiria ao se assumir uma posição que pudesse ser questionada ou gerar discordâncias no ambiente de trabalho.

A omissão, nesse contexto, é outra forma de lidar com a dissonância. O trecho “Elas têm opinião? Elas têm opinião. Com certeza. Porque a gente tem, né?” sugere que, embora os indivíduos tenham percepções sobre a questão de gênero no trabalho, preferem não as expressar abertamente. Isso talvez ocorra porque reconhecer diferenças entre trabalhar com homens e mulheres poderia conflitar com a crença na imparcialidade ou na equidade profissional. Dessa forma, ao evitar um posicionamento direto, os respondentes reduzem sua dissonância interna, preservando a coerência entre a ideia de igualdade e a realidade vivida.

Além disso, o ceticismo pode ser visto como um fator que influencia essa neutralidade. A dúvida sobre a relevância da discussão pode levar os indivíduos a evitarem o envolvimento na questão, justificando sua postura com argumentos diplomáticos. Se não acreditam que há uma diferença substancial entre trabalhar com homens ou mulheres, ou se consideram que essa discussão não traz impactos concretos para a rotina profissional, tendem a minimizar o tema e adotar uma resposta padrão para evitar o desconforto gerado pela necessidade de um posicionamento.

5.2.6 AFINAL, QUAL A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE DE GÊNERO PARA OS FUNCIONÁRIOS

Figura 6 – Nuvem de palavras “Qual a importância da diversidade de gênero?”



Fonte: nuvem de palavras gerada pelo software Voyant Tools.

Os entrevistados apresentaram visões distintas sobre a importância da diversidade de gênero para os funcionários da empresa, refletindo diferentes percepções sobre o tema. O debate revela um desafio: enquanto alguns enxergam a diversidade como um aspecto essencial para a organização e para a sociedade, outros ainda a veem com reservas, seja por desconhecimento, por resistência cultural ou por falta de vínculo direto com o tema. Isso demonstra que para consolidar a equidade é necessário não apenas implementar medidas, mas também transformar percepções e garantir um compromisso genuíno por parte dos funcionários.

Para o entrevistado 1, os funcionários entendem que a diversidade é importante, mas ele acredita que a empresa ainda está na fase inicial do debate e precisa aprofundar a temática, institucionalizando a pauta e vinculando-a a questões externas para impulsionar mudanças também na sociedade.

Por outro lado, o entrevistado 2 acredita que a diversidade não é tida como relevante para os funcionários. Ele levanta a questão da neutralidade nas respostas, ponderando se isso representa uma rejeição velada e também argumenta que, enquanto as mulheres veem a diversidade como um tema de autoestima, os homens evitam se

posicionar por receio de problemas, mas, quando possível, tendem a nomear outros homens para cargos estratégicos.

O entrevistado 3 reforça que a neutralidade dos funcionários é apenas aparente e que muitos evitam falar abertamente, por insegurança psicológica ou por receio de contrariar a agenda de diversidade promovida pelo banco. Segundo ele, há um entendimento geral de que os homens têm mais facilidade para alcançar sucesso na instituição, mas poucos expressam essa opinião diretamente.

O entrevistado 4 enfatiza que as mulheres no banco são frequentemente nomeadas para áreas de cuidado e não de negócios, o que reforça estereótipos de gênero. Além disso, ele destaca que as mulheres nunca são elogiadas pela competência, mas somente por atributos pessoais. A cultura organizacional reflete a estrutura social, onde as leis buscam proteger as mulheres, mas não promovê-las. No banco, mesmo com salários iguais, os homens continuam ganhando mais do que as mulheres, porque ocupam cargos mais altos.

O entrevistado 5 argumenta que, embora os funcionários reconheçam a importância da diversidade, não a enxergam como um problema que lhes diga respeito. Segundo ele, muitos veem a pauta como um debate político ou ideológico, ao invés de uma questão social, o que dificulta sua aceitação.

O entrevistado 7 aponta que as pessoas que não fazem parte do público-alvo das ações afirmativas tendem a não compreender a importância da diversidade, pois se sentem prejudicadas, muitas vezes devido a suas próprias experiências de vida.

O entrevistado 8 acredita que a diversidade importa para o banco como instituição, mas que a maioria dos funcionários ainda não percebe seu valor, especialmente na alta liderança. Ele avalia que há uma dificuldade geral em reconhecer a diversidade como uma riqueza para a empresa.

Sobre a continuidade da pauta de diversidade na organização, o entrevistado 8 também destaca que, embora a cultura da diversidade tenha sido incorporada à governança da empresa, há um risco de retrocesso. Ele afirma que os detratores das ações afirmativas, apesar de permanecerem silenciosos, ainda não aceitam essas políticas e apenas toleram a agenda em razão da atual gestão.

Tabela 90 – Análise de Conteúdo “Qual a importância da diversidade de gênero?”

Categoria	Código	Exemplos	Teoria Correlata
Desarmonia	Oposição	<p>“(…) as pessoas que são detratoras dessas pautas, apesar de silentes, elas não aceitaram. Elas não aceitam, elas não concordam, elas só sabem que nessa gestão elas têm que ficar caladas. Tipo, tá por aqui, é isso? Não desceu, é isso? Elas estão entaladas, elas estão chateadas, balança da cabeça na reunião.</p> <p>Num workshop do Pacto Global que fala de masculinidades, que fala de diversidade de gênero e raça, elas ficam lá olhando, balançam a cabeça e tá olhando o relógio pra esperar a hora que isso vai acabar. Sabe? E o meu medo é que tenham mais pessoas em situação de liderança do que pessoas com esse perfil, do que pessoas realmente envolvidas e dedicadas às pessoas, sabe? À diversidade, à equidade, ao cuidado com os seres humanos que trabalham aqui dentro. Que não vejam só a atividade fim do banco, que também é relevante, mas não só. Existem pessoas que fazem isso funcionar. E se a gente não valorizar essas pessoas e não entender que a diversidade é um ativo do banco, é um ativo do banco.” (entrevistado 8)</p>	Teoria da Identidade Social
Desarmonia	Apoliticismo	<p>“(…)Eu acho que talvez por acharem que é uma discussão político-partidária ou ideológica e não social, então elas talvez não se enxerguem aí. Isso não é comigo. Eu não tenho, não sou de esquerda, não sou de direita. Não acho que tem que ter gênero neutro ou coisas desse tipo.” (entrevistado 5)</p>	Teoria da Identidade Social

	Conformidade	<p>“(…) a gente tem uma meta de 30% até dezembro na liderança. E aí as pessoas estão cientes disso, porque estão aí nos seus acordos de trabalho. Então, talvez pode não concordar, mas também não sei se as pessoas trariam. Porque trabalhando com diversidade, as pessoas não chegam pra gente (…) Ninguém nunca chegou pra dizer que não concorda com a meta de gênero e raça. Então, eu nunca tive alguém dizendo assim, olha (...), eu não concordo, isso aí não faz sentido. Então, na nossa cara, na lata, não tem.”.</p> <p>(entrevistado 3)</p>	
--	--------------	---	--

Fonte: Autoria própria.

A Teoria da Identidade Social, formulada por Henri Tajfel e John Turner, ajuda a compreender os desafios enfrentados pela empresa ao promover diversidade e inclusão. A desarmonia surge quando há resistência, indiferença ou aceitação forçada das mudanças, dificultando a construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo. Os códigos oposição, apoliticismo e conformidade refletem diferentes formas de reação à diversidade de gênero, demonstrando como a identidade social influencia a maneira como os indivíduos lidam com transformações organizacionais.

A oposição à diversidade de gênero dentro da empresa aparece de forma velada, como indicado no trecho da entrevista (Tabela 90) em que é citado que os funcionários que discordam dessas pautas evitam expressá-lo abertamente, mas demonstram desconforto em reuniões e workshops sobre o tema. Esse comportamento pode ser explicado pela categorização social proposta por Tajfel, onde os indivíduos se identificam com grupos que reforçam sua visão de mundo e rejeitam aqueles que desafiam suas crenças.

A resistência silenciosa pode ser interpretada como uma tentativa de preservar a identidade social do grupo ao qual pertencem esses que se calam. Quando uma organização promove políticas de diversidade, os indivíduos que não se identificam com esses valores podem sentir que sua identidade grupal está sendo ameaçada. Como resultado, adotam uma postura de negação passiva, evitando o engajamento e demonstrando desconforto, como descrito na Tabela

90: “(...) as pessoas que são detratoras dessas pautas (...) elas só sabem que nessa gestão elas têm que ficar caladas.”

A falta de diálogo explícito sobre o tema impede que a organização enfrente diretamente essa resistência, tornando-a um obstáculo invisível ao progresso das iniciativas de inclusão.

Outro aspecto relevante na correlação entre a Teoria da Identidade Social é o apoliticismo, ou seja, a postura de neutralidade adotada por alguns funcionários. Essa atitude reflete uma tentativa de evitar o envolvimento em debates sobre diversidade, muitas vezes por enxergá-los como questões político-partidárias e ideológicas, em vez de sociais.

A Teoria da Identidade Social sugere que os indivíduos buscam preservar um autoconceito positivo, e uma maneira de fazer isso é evitar conflitos que possam desestabilizar sua identidade social. Ao adotar uma postura apolítica, esses funcionários se distanciam da discussão sobre diversidade, evitando tanto o apoio quanto a oposição explícita. Esse comportamento pode ser interpretado como uma forma de passagem, uma das estratégias propostas por Tajfel e Turner para lidar com a identidade social em contextos de mudança.

No entanto, essa neutralidade pode contribuir para a desarmonia organizacional, pois impede a construção de um consenso sobre a importância da diversidade. A falta de envolvimento ativo dificulta a implementação eficaz das políticas de inclusão, pois a organização não consegue mobilizar todos os funcionários para apoiar a mudança.

Por fim, a conformidade aparece como um terceiro elemento na correlação com a teoria. Ela pode ser vista como uma estratégia de saída parcial, na qual os indivíduos não se opõem diretamente às mudanças, mas também não as apoiam ativamente. Eles seguem as regras impostas pela organização sem questioná-las abertamente, evitando conflitos diretos, como mencionado na entrevista: “(...) a gente tem uma meta de 30% até dezembro na liderança. E aí as pessoas estão cientes disso, porque estão aí nos seus acordos de trabalho”.

Esse comportamento pode ser problemático para a organização, pois cria uma cultura de adesão superficial, em que as políticas de diversidade são implementadas sem um verdadeiro compromisso dos funcionários. Isso pode resultar em um ambiente onde a inclusão existe



apenas formalmente, sem uma transformação real na cultura organizacional.





6

6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo principal analisar a importância da diversidade de gênero para os funcionários de um banco brasileiro, que é o mais sustentável do mundo por seis anos consecutivos, segundo a revista Global 100, e cuja presidenta – a primeira em 215 anos – tem como marca da gestão as ações pró-diversidade.

Para alcançar esse objetivo, o presente estudo utilizou uma abordagem metodológica mista. A pesquisa, inédita, contou com uma investigação quantitativa, conduzida nas diretorias – órgãos responsáveis pelo planejamento e implementação das estratégias corporativas da empresa – e uma análise qualitativa, realizada na Unidade ASG, área responsável pela estratégia dos marcadores sociais na organização. A amostragem seguiu critérios estatísticos rigorosos, apresentando margem de erro de 3,3% e nível de confiança de 95%.

As interpretações quantitativas e qualitativas dos dados colhidos foram efetuadas, respectivamente, por critérios estatísticos e pela técnica de análise de conteúdo, a partir da sistematização dos resultados em cinco temas: competência de gênero para liderança; representatividade de gênero; preferência de gênero para o superior imediato; desigualdade de gênero; e preferência para trabalhar com homens ou mulheres. Os resultados da pesquisa foram comparados e analisados à luz do referencial teórico estudado: Organização Social de Gênero; Estereótipos e Vieses; Liderança; O papel da liderança na promoção da diversidade; Teoria de Tokens; Teoria da Tirania do Mérito, Teoria da Justiça; Teoria da Dissonância Cognitiva; Teoria da Identidade Social; Teoria do Cuidado; Teoria da Dominação Masculina; Teoria da Neutralidade de Gênero.

Em seguida, são apresentados, na ordem estabelecida, os elementos que comprovam o atingimento dos objetivos específicos “a” a “f” e geral (“e”), acompanhados da explicação fundamentada no referencial teórico correspondente.

- a) Determinar se um gênero é considerado mais competente que o outro para o exercício de cargos de liderança.**

A análise da percepção sobre a superioridade de gênero para a liderança revela um paradoxo: enquanto a maioria absoluta dos respondentes considera que homens e mulheres têm competências equivalentes para liderar, os dados desagregados mostram especificidades que indicam desafios presentes na equidade de gênero dentro da companhia. Os depoimentos reforçam que, apesar dos avanços em diversidade, a presença de mulheres em cargos de liderança ainda enfrenta barreiras estruturais e culturais, inclusive aquelas impostas pelas próprias mulheres.

A falta de referências femininas e a predominância histórica de homens em posições de liderança na empresa perpetuam um ciclo que limita a ascensão das mulheres, pois a ausência de contato direto com essas lideranças dificulta a avaliação objetiva da competência feminina pelos funcionários. Isso corrobora a percepção geral de que homens e mulheres têm capacidades equivalentes, mas, ao mesmo tempo, impede que as mulheres alcancem posições de alta gestão de modo equivalente.

O reconhecimento de que a liderança feminina gera bons resultados, até então demonstrado pela atual gestão, e a sugestão de replicar a pesquisa no futuro demonstram um caminho a ser seguido para acompanhar mudanças na percepção organizacional e medir os avanços na equidade de gênero.

Em seus relatos, os entrevistados sinalizam que fatores como insegurança e desafios adicionais enfrentados pelas mulheres para obter credibilidade podem ser a razão de aproximadamente a metade delas na empresa não se julgar mais competente que os homens. Segundo esses mesmos relatos, os homens, possivelmente influenciados por um ambiente em que a liderança masculina é historicamente consolidada e naturalizada, entendem, em sua maioria, que não há diferenciação de competência entre os gêneros.

Para compreender esses fenômenos e expor os mecanismos que sustentam essas disparidades, aplicou-se o conceito de vieses e a Teoria da Dominação Masculina.

Os vieses reforçam essa dinâmica ao demonstrarem que, apesar dos avanços em diversidade na empresa, há desafios estruturais e culturais que afetam até a autopercepção das mulheres sobre sua capacidade de liderar. O receio de não serem vistas como competentes, a necessidade de comprovarem constantemente suas habilidades e a

insegurança apontada nos depoimentos da pesquisa indicam que os estereótipos de gênero ainda condicionam o ambiente corporativo. A liderança continua a ser associada a características tradicionalmente masculinas, dificultando a aceitação da liderança feminina como algo normal e legítimo.

A Teoria da Dominação Masculina, por sua vez, mostra como o poder masculino é sustentado não apenas por práticas objetivas, mas também por mecanismos simbólicos que naturalizam a exclusão feminina da liderança. Mesmo que as mulheres sejam vistas como competentes, a estrutura de dominação dificulta sua ascensão, pois a autoridade e a tomada de decisão continuam sendo elementos socialmente associados ao masculino.

b) Aferir se os funcionários são a favor da promoção da diversidade de gênero por meio de cotas nas seleções internas para provimento de cargos.

A análise das opiniões dos funcionários sobre a adoção de cotas para promoção da diversidade de gênero indica que essa medida afirmativa ainda não recebe ampla adesão.

No entanto, uma parcela significativa da amostra defende a proporcionalidade de gênero na liderança. Para os entrevistados, as cotas representam uma medida de reparação histórica frente à desigualdade estrutural no acesso à educação e aos espaços de poder e os levam a refletir sobre como a equidade poderia ser alcançada sem mecanismos concretos, como ações afirmativas.

Houve consenso sobre a necessidade de iniciativas de conscientização para ampliar a presença de mulheres na alta gestão, especialmente em se considerando que a trajetória profissional feminina apresenta desafios adicionais, exigindo uma preparação específica. Apesar dos avanços, ainda não se chegou à proporcionalidade de gênero nos níveis hierárquicos superiores, o que reforça a importância de medidas estruturais e intencionais, como a reserva de vagas e a nomeação estratégica de mulheres para posições de liderança.

A resistência às cotas também foi discutida, destacando-se a divergência na percepção de muitos funcionários sobre a finalidade dessa política afirmativa. Alguns a enxergam como uma ameaça à meritocracia, sem considerar que o seu objetivo é garantir equidade no

acesso às oportunidades, e não facilitar promoções desprovidas de avaliação técnica. Contribui para essa resistência às ações afirmativas o fato de muitos funcionários as interpretarem como um privilégio, sem compreenderem seu papel na reparação de desigualdades históricas. Detratores dessas iniciativas podem tolerá-las em face da atual gestão da empresa, sem aceitá-las verdadeiramente. Finalmente, os entrevistados apontaram que a resistência à implementação das cotas ocorre, principalmente, quando os funcionários percebem um possível impacto em suas próprias oportunidades de ascensão.

Esse dilema foi analisado à luz das Teorias da Justiça e da Tirania do Mérito. A primeira reforça que equidade não significa simplesmente oferecer as mesmas oportunidades a todos, mas sim corrigir desigualdades estruturais que historicamente impediram certos grupos de competir em igualdade de condições. As cotas, nesse contexto, não são um privilégio, mas uma ferramenta de justiça social para garantir que mulheres tenham as mesmas chances que homens, levando em consideração barreiras tradicionais que dificultam sua ascensão. A segunda, por sua vez, lança luz sobre uma das principais objeções à implementação das cotas: a visão de que elas comprometeriam a meritocracia. No entanto, a Teoria da Tirania do Mérito demonstra que este não é fruto de um ambiente neutro, mas está condicionado por condições prévias e oportunidades desiguais. A resistência a ações afirmativas muitas vezes ignora que mulheres enfrentam obstáculos adicionais para alcançar posições de liderança, como redes informais de influência predominantemente masculinas, critérios subjetivos de avaliação e expectativas desiguais sobre comportamento e competência.

c) Identificar as preferências subjetivas de gênero para as posições de liderança; verificar se existe a percepção de que um gênero apresenta maior probabilidade de alcançar sucesso nas carreiras dentro da empresa.

Observa-se não haver um consenso absoluto com respeito à preferência por líderes ou colegas de trabalho de determinado gênero, o que pode ser interpretado de diferentes maneiras. Alguns entrevistados enxergam essa neutralidade como um avanço na estratégia de diversidade de gênero da empresa, pois isto indicaria que os funcionários não possuem uma preferência ativa por trabalhar com homens ou mulheres; outros questionam essa interpretação, argumentando que a neutralidade pode ser apenas uma resposta

socialmente segura, evitando posicionamentos explícitos sobre a liderança feminina. Essa segunda visão sugere que, ao invés de refletir uma aceitação genuína da equidade de gênero, a neutralidade pode mascarar uma resistência implícita à mudança. Esse posicionamento, contudo, pode ser uma oportunidade estratégica para a empresa, desde que seja acompanhado de ações afirmativas que incentivem a inclusão de mulheres na liderança. Caso contrário, haverá o risco de que essa postura perpetue a desigualdade existente, sem promover mudanças reais na cultura organizacional.

Essa realidade foi analisada a partir de algumas teorias, como a da Neutralidade de Gênero na Liderança e da Dissonância Cognitiva. A primeira delas explicaria como a não preferência por líderes homens ou mulheres pode funcionar como um mecanismo para evitar confrontos diretos com normas institucionais arraigadas. Embora pareça um avanço, essa postura neutra pode impedir que mudanças estruturais aconteçam, mantendo a lógica tradicional de liderança predominantemente masculina.

A Teoria da Dissonância Cognitiva, por sua vez, permitiria explicar por que alguns entrevistados hesitam em expressar uma posição sobre o tema. A ideia de equidade de gênero pode entrar em conflito com crenças internalizadas sobre liderança e competência, gerando um desconforto que levaria muitos a preferirem uma posição neutra.

d) Diagnosticar se os funcionários são a favor da paridade de gênero em posições de liderança na empresa.

A pesquisa revelou que o gênero masculino encontra menos obstáculos para alcançar sucesso na empresa do que o gênero feminino. Essa situação, no entanto, não é decorrência do acaso. Entre os fatores que contribuem para essa disparidade, destaca-se a organização social de gênero, que influencia decisões internas e acaba favorecendo a seleção de homens para cargos de liderança. Como a maioria das escolhas é feita por homens, há uma tendência de identificação entre eles, o que dificulta a ascensão feminina e perpetua a desigualdade.

Ademais, questões sociais, como os pactos masculinos, influenciam redes de contatos e oportunidades profissionais, favorecendo a exclusão feminina na liderança. Muitos espaços estratégicos de networking tendem a beneficiar os homens, reforçando essa desigualdade.

A percepção social sobre a fragilidade feminina também foi abordada por um dos entrevistados, que apontou um paradoxo: enquanto as mulheres são exaltadas como “guerreiras” no contexto familiar, sua força tende a ser subestimada no ambiente corporativo, limitando suas oportunidades de liderança.

Os resultados da pesquisa evidenciam que a disparidade nas posições de liderança provém da estrutura organizacional e das dinâmicas sociais que favorecem a liderança masculina. A organização social de gênero explica como essa estrutura foi historicamente moldada para privilegiar os homens nos espaços de poder, consolidando um modelo em que a liderança masculina é vista como natural, enquanto a feminina precisa ser constantemente legitimada.

A Teoria da Tirania do Mérito foi utilizada na análise, ajudando a compreender a resistência a medidas afirmativas que promovam a equidade. A ideia de que o sucesso é determinado unicamente pelo mérito ignora as barreiras que dificultam o acesso feminino aos cargos de liderança. Se os processos de ascensão não levam em consideração obstáculos como vieses inconscientes e redes de influência predominantemente masculinas, a igualdade de oportunidades se torna uma ilusão.

e) Analisar o quanto é relevante, para os funcionários, a diversidade de gênero no trabalho.

O conjunto das informações colhidas e analisadas reforça a conclusão da pesquisa em face do problema proposto: embora haja avanços na diversidade de gênero na empresa objeto do estudo, o risco de retrocesso existe, visto que a cultura organizacional não está em compasso com esse tema.

A empresa analisada possui metas declaradas para ampliar a equidade de gênero na liderança. No entanto, até o momento da pesquisa, a meta de 30% para 2025 ainda não havia sido alcançada, o que evidencia que esse processo segue em construção, refletindo tanto os avanços obtidos quanto os desafios enfrentados para consolidar uma cultura organizacional mais diversa.

A paridade de gênero nos órgãos de governança mais elevados (Conselho Diretor e Conselho de Administração) da empresa tem sido influenciada mais pelo conjunto de seus acionistas do que pelas políticas internas da organização. Como os membros desses conselhos

são indicados por agentes externos, as iniciativas afirmativas conduzidas internamente não impactam diretamente os números dos demais cargos de gestão nas diretorias.

O Conselho de Administração é o responsável por indicar a Diretoria Executiva, à qual cabe fomentar a participação feminina nos demais cargos de gestão e adotar medidas que preparem as mulheres para assumir posições de liderança. Se o objetivo da empresa é garantir maior diversidade e equidade na gestão, essas mudanças precisam ser promovidas desde a estrutura interna, e não depender da influência dos acionistas externos.

Atualmente, a companhia é presidida por uma mulher – sua primeira presidenta em 215 anos. Segundo a Teoria de Tokens, a presença de uma líder feminina em um ambiente onde a maioria dos cargos ainda é ocupada por homens pode reforçar um efeito simbólico. Essa condição traz benefícios discursivos – mostrando que há uma preocupação com a equidade de gênero – mas, ao mesmo tempo, não transforma as práticas e políticas internas que dificultam a ascensão de outras mulheres. Em outras palavras, a presença isolada de uma líder não é suficiente para derrubar o ciclo de exclusão de mulheres na alta liderança.

A Teoria de Tokens busca explicar o fato de indivíduos pertencentes a grupos sub-representados em determinados contextos – como mulheres em posições de liderança – serem percebidos e tratados de maneira diferenciada, como representantes de seu grupo, em vez de serem avaliadas individualmente. Essa teoria evidencia que, embora represente um avanço e abrigue uma narrativa de diversidade, a presidência feminina pode funcionar apenas como um símbolo isolado – um token – ao invés de sinalizar uma transformação profunda e sistêmica. Esse fenômeno pode contribuir para a insegurança que os depoimentos mencionam nas funcionárias mulheres: elas sentiriam que precisam provar constantemente sua competência para quebrar estereótipos.

Os funcionários possuem percepções divergentes sobre a importância da diversidade de gênero, por razões como desconhecimento, resistência cultural e política ou ideológica, falta de vínculo direto com o tema e estereótipos de gênero.

A predominância histórica de homens em posições de liderança reforça o efeito token, pois a presença de poucas mulheres em cargos

de alto escalão pode gerar expectativas exageradas sobre o seu desempenho. Isso pode ajudar a compreender por que, na leitura isolada das respostas femininas, não se observa uma maioria clara que atribua superioridade à liderança feminina – a pressão e os desafios enfrentados podem influenciar essa percepção.

Para que a equidade de gênero se consolide de forma efetiva, a empresa precisaria promover mudanças estruturais internas que transcendam a mera simbolização e atuem diretamente na redução das desigualdades indispensáveis para a consolidação de uma cultura verdadeiramente inclusiva.

A pesquisa apresenta como limitação o recorte direcionado na diferença de gênero na liderança, sem considerar aspectos de interseccionalidade. Embora essa abordagem esteja alinhada ao objetivo do estudo, a inclusão de outros marcadores sociais poderia ampliar a compreensão dos desafios relacionados à diversidade.

Tendo atingido seus objetivos, a pesquisa demonstra sua relevância tanto por seu caráter inédito quanto por evidenciar que, embora seja reconhecido por seis anos consecutivos como o banco mais sustentável do mundo, a instituição ainda apresenta lacunas na incorporação da equidade de gênero em sua cultura organizacional.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990. Disponível em: <https://www.csun.edu/~snk1966/J.%20Acker%20Hierarchies,%20Jobs,%20Bodies%20--%20A%20Theory%20of%20Gendered%20Organizations.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.

ALVES, Gabriele. *SEC aprova proposta da Nasdaq de ampliar diversidade nos conselhos*. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/SEC-aprova-%20proposta-Nasdaq-diversidade-conselhos>. Acesso em: 23 maio 2025.

B3. *B3 lança primeiro índice de diversidade com foco em gênero e raça*. São Paulo, 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-lanca-primeiro-indice-de-diversidade-com-foco-em-genero-e-raca.htm. Acesso em: 21 maio 2025.

B3. *Índice de Diversidade IDVR – Composição da Carteira*. São Paulo, 2025. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-diversidade-idvr-composicao-da-carteira.htm Acesso em: 21 maio 2025.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. *Work engagement: further reflections on the state of play*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Londres, v. 20, n. 1, p. 74-88, 2011. DOI: 10.1080/1359432X.2010.546711. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/211381795_Work_engagement_Further_reflections_on_the_state_of_play. Acesso em: 11 out. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Ranking de reclamações das instituições financeiras*. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/meubc/rankingreclamacoes>. Acesso em: 21 maio 2025.

BANCO DO BRASIL. *Apresentação Institucional 4T2024*. Brasília, 2024. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/2f869edf-f563-c4a8-9013-7bf52b4ee202?origin=1>. Acesso em: 21 maio. 2025.

BANCO DO BRASIL. *Apresentação Institucional 4T2024*. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 23 maio 2025.

BANCO DO BRASIL. *BB firma compromisso pela diversidade em conjunto com Ministério da Gestão e outras estatais: Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão visa promover cultura inclusiva nas empresas públicas*. Brasília, set. 2024. Disponível em: https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/68149/bb-firma-compromisso-pela-diversidade-em-conjunto-com-ministerio-da-gestao-e-outras-estatais#/. Acesso em: 08 out. 2024.

BANCO DO BRASIL. *Discurso de posse – presidente Tarciana Medeiros*. Disponível em: https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/imprensa/n/67226/Discurso%20de%20posse%20-%20presidente%20Tarciana%20Medeiros#/. Acesso em: 23 maio 2025.

BANCO DO BRASIL. *Relatório Anual de Sustentabilidade 2023*. Brasília, maio 2024. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/0501147c-6489-4fc5-8ac2-a39baa2721b9/de5256c5-9ff1-619c-8a6c-20f5468ddb43?origin=1>. Acesso em: 24 maio. 2024.

BANCO DO BRASIL. *Relatório da Administração 1T2025*. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 23 maio 2025.

BANCO DO BRASIL. *Relatório da Administração 4T2024*. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 23 maio 2025.

BANCO DO BRASIL. *Séries Históricas 1T2025*. Disponível em: <https://ri.bb.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 23 maio 2025.

BANCO DO BRASIL. *Tarciana Medeiros: a primeira mulher à frente do BB*. Disponível em: <https://blog.bb.com.br/tarciana-medeiros-a-primeira-mulher-a-frente-do-bb/>. Acesso em: 23 maio 2025.

BIROLI, Flávia; MIGUEL, Luis Felipe. *Feminismo e política: uma introdução*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2015. ISBN 978-8575594179. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Feminismo_e_pol%C3%ADtica.html?id=G0xxCwAAQBAJ. Acesso em: 20 fev. 2025.

BLOOMBERG LÍNEA. *CVM aprova regras para estimular diversidade em cargos de lideranças*. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/esg/cvm-aprova-regras-para-estimular-diversidade-em-cargos-de-liderancas/>. Acesso em: 21 maio 2025.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Em tese - Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 11 out. 2024.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999. ISBN 978-8528607054. Disponível em: https://www.academia.edu/37740458/Pierre_Bourdieu_A_Domina%C3%A7%C3%A3o_Masculina. Acesso em: 14 maio 2025.

BOURKE, J.; TITUS, A. *The key to inclusive leadership*. Harvard Business Review, [s.l.], mar. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/the-key-to-inclusive-leadership>. Acesso em: 29 set. 2024.

BRAGA, Arthur Henrique de Sousa. *Compras públicas: problemas procedimentais e impactos na gestão do município de Aparecida de Goiânia*. 2024. 100 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2024. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/5125>. Acesso em: 02 out. 2024.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social. *Governo e 34 estatais firmam Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão: signatárias se comprometem em formar espaço de troca de experiências sobre boas práticas de equidade e inclusão*. [S.l.]: Secretaria de Comunicação Social, 04 set. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/09/governo-e-34-estatais-federais-firmam-pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao>. Acesso em: 05 out. 2024.

BRESOLIN, Keberson; SANCHES, Vitor Elias. *Comunitarismo: uma abordagem teórica e um estudo de caso*. CONJECTURA: filosofia e educação, [S. l.], v. 27, p. e022035, 2022. DOI: 10.18226/21784612.v27.e022035. Disponível em:

<https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/conjectura/article/view/10382>.

Acesso em: 9 jun. 2025.

CABRAL, Silvia Danielly do Espírito Santo; ARAÚJO, Geanini Eriko de Sousa. A Teoria da Dissonância Cognitiva e a Imparcialidade do Juiz. *Revista Sociedade Científica*, 2023. Disponível em: <https://revista.scientificsociety.net/wp-content/uploads/2023/07/Art.00100-2023.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2025.

CERQUEIRA, Paulete Constantino; PONTES, Édel Alexandre Silva; MELO, Beatriz Medeiros de. *A mulher no mundo do trabalho: a escolha do curso “masculino” e a inserção no estágio*. *Research Society and Development*, [s.l.], v. 10, n. 13, e209101321046, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i13.21046. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/355246455_A_mulher_no_mundo_do_trabalho_a_escolha_do_curso_masculino_e_a_insercao_no_estagio. Acesso em: 04 out. 2024.

COFFMAN, Katherine; FLIKKEMA, Clio Bryant; SHURCHKOV, Olga. *Gender stereotypes in deliberation and team decisions*. Harvard Business School, 2021. Disponível em: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/CFS%20Draft%20GEB%202021-04-final_b2217502-2ba5-4870-8af1-69eed2505854.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

CONCEIÇÃO, Antônio Carlos Lima da. Teorias feministas: da “questão da mulher” ao enfoque de gênero. *Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, 2009. Disponível em: https://www.cchla.ufpb.br/rbse/Conceicao_art.pdf. Acesso em: 09 jun. 2025.

CORPORATE KNIGHTS. The 20th Annual Global 100. Disponível em: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2024-global-100-rankings/the-20th-annual-global-100/>. Acesso em: 01 jun. 2025.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. *Women and the labyrinth of leadership*. *Harvard Business Review*, v. 85, p. 62-71, 146, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership. Acesso em: 7 jun. 2025.

FERNANDES, Thais; ANDRETTA, Danilo; BERLATO, Heliani. *Reflexões sobre as cotas de gênero à luz da teoria crítica feminista de Nancy Fraser*. *Rev. eletrôn. adm.*, v. 30, n. 1, jan.-abr. 2024. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/tXRhfwLF73nXX6d5WxJdzZM/#>. Acesso em: 7 jun. 2025.

FESTINGER, Leon. *Teoria da Dissonância Cognitiva*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/440260320/Leon-Festinger-Teoria-Da-Dissonancia-Cognitiva>. Acesso em: 05 jun. 2025.

FOUCAULT, Michel. *Ditos e Escritos V: Ética, Sexualidade e Política*. Disponível em: <https://archive.org/details/foucault-michel-ditos-escritos-v-etica-sexualidade-e-politica/FOUCAULT%2C%20Michel%20-%20Ditos-Escritos%20V-Etica%20Sexualidade%20e%20Politica/>. Acesso em: 26 maio 2025.

FOWLER, Floyd J. *Survey research methods*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GILLIGAN, Carol. *In a Different Voice*. Cambridge: Harvard University Press, 2003. Disponível em: [https://syllabus.pirate.care/library/Carol%20Gilligan/In%20a%20Different%20Voice%20\(418\)/In%20a%20Different%20Voice%20-%20Carol%20Gilligan.pdf](https://syllabus.pirate.care/library/Carol%20Gilligan/In%20a%20Different%20Voice%20(418)/In%20a%20Different%20Voice%20-%20Carol%20Gilligan.pdf). Acesso em: 7 jun. 2025.

GLASENAPP, Thiago dos Santos. *Discriminação no ambiente de serviços: o efeito da ameaça à identidade social no comportamento do cliente após uma falha*. 2024. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/288307> Acesso em: 02 jun. 2025.

GREENWALD, Anthony G.; MCGHEE, Debbie E.; SCHWARTZ, Jordan L. K. *Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test*. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 74, n. 6, p. 1464-1480, 1998. DOI: 10.1037/0022-3514.74.6.1464. Disponível em: https://faculty.washington.edu/agg/pdf/Gwald_McGh_Schw_JPSP_1998.OCR.pdf(²). Acesso em: 19 maio 2025.

GUIMARÃES, Gleny Terezinha Duro; PAULA, Marlúbia Corrêa de. *Análise textual discursiva: entre a análise de conteúdo e a análise de discurso*. *Revista Pesquisa Qualitativa*, São Paulo, v. 8, n. 19, p. 677-705, dez. 2020. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/18771/2/ANLISE_TE

XTUALDISCURSIVAENTRE_A_ANALISE_DE_CONTEDO_E_A_ANALISE_DE_DISCURSO.pdf. Acesso em: 3 jun. 2025.

HEILMAN, Madeline E.; MANZI, Francesca; BRAUN, Susanne. *Presumed incompetent: perceived lack of fit and gender bias in recruitment and selection*. In: BROADBRIDGE, Adelina M.; FIELDEN, Sandra L. (org.). *Handbook of Gendered Careers in Management: Getting In, Getting On, Getting Out*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. p. 90-104. ISBN 978-1-78254-768-6. DOI: 10.4337/9781782547709.00014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/578141605.pdf>. Acesso em: 08 out. 2024.

HUNTER, J.C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro. Sextante, 2004.

IESGO – Governança, Sustentabilidade e Inovação. Tribunal de Contas da União, [s.l.], 2024. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 10 out. 2024.

IWAI, Tatiana; TAVARES, Gustavo M. *Quebrando mitos sobre liderança e gênero*. Insper-Robert Half. Disponível em: <https://repositorio-api.insper.edu.br/server/api/core/bitstreams/bdee4c7a-67fb-4cd5-a38f-4957b3f1be86/content>. Acesso em: 4 jun. 2025.

KANTER, R. M. *Some effects on proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women*. *American Journal of Sociology*, Boston, mar. 1977. Disponível em: <https://www.studocu.com/in/document/delhi-technological-university/basic-electrical-engineering/kanters-some-effects-of-proportions-on-gr/10454224>. Acesso em: 14 set. 2024.

LAZDAN, Alessandra Munhoz et al. *A dominação masculina de Pierre Bourdieu: críticas e reflexões a partir da psicologia analítica*. 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

LIMA, Michelle Pinto. *As mulheres na Ciência da Computação*. *Revista Estudos Feministas*, v. 21, n. 2, p. 793-816, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/JKqXjGHZjJBQvwNKyVTTymp/>. Acesso em: 26 maio 2025.

LOPES, Washington Roberto; ZILBERMAN, Be; DA CRUZ, Bruna Magrini; CRUZ, Leticia dos Santos Monte; GOMES, Rafaella Alves Lucena; WASSERMANN, Renata; PERES, Sarajane Marques; FREIRE, Valdinei. *Eu, Tu, Ele, Ela, Elu, Nós, Vós, Eles, Elas, Elus por um Modelo de Linguagem Neutra*. In: ENCONTRO NACIONAL DE INTELIGÊNCIA

ARTIFICIAL E COMPUTACIONAL (ENIAC), 20., 2023, Belo Horizonte/MG. *Anais [...]*. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2023. p. 969-983. ISSN 2763-9061. DOI: <https://doi.org/10.5753/eniac.2023.234546>. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/busca/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

LOURENÇO, George Marcílio Fonte. *Práticas de Debate em Mídias Sociais e Dissonância Cognitiva: Uma Proposta de Classificação*. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/15782/1/georgemarciliofontelourengo.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2025.

MACHADO DE SOUSA,; HELANA CARMO. *Cultura Organizacional e Diversidade: Um Desafio para a Comunicação Interna*. XVII Congresso Abrapcorp, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023. DOI: 10.55592/524.2023.7482264. Disponível em: <https://publicacoes.softaliza.com.br/abrapcorp2023/article/view/3753>. Acesso em: 4 jun. 2025.

MADSEN, S. R.; ANDRADE, M. S. *Unconscious gender bias: implications for women's leadership development*. *Journal of Leadership Studies*, v. 12, n. 1, p. 62-67, 2018. DOI: 10.1002/jls.21566. Disponível em: https://digitalcommons.usu.edu/marketing_facpub/211/. Acesso em: 24 maio 2025.

MAIA, Ana Cláudia Bortolozzi. *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo*. São Paulo: Pedro & João, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ana-Claudia-Maia/publication/341259892_Questionario_e_entrevista_na_pesquisa_qualitativa_Elaboracao_aplicacao_e_analise_de_conteudo/links/5eb6066d4585152169c0fbd2/Questionario-e-entrevista-na-pesquisa-qualitativa-Elaboracao-aplicacao-e-analise-de-conteudo.pdf . Acesso em: 23 maio 2025.

MCKINSEY & COMPANY. *Women in the Workplace 2024*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Acesso em: 23 maio 2025.

MEINHARD, Vera Regina; SILVEIRA, Claudio. *Os desafios sistêmicos dos vieses de gênero*. *GV-executivo*, v. 23, n. 2, p. e91196-e91196, 2024.

MIGUEL, Luis Felipe. *Perspectivas sociais e dominação simbólica: a presença política das mulheres entre Iris Marion Young e Pierre Bourdieu*. *Revista de Sociologia e Política*, v. 18, n. 36, 2010. DOI:

10.5380/rsp.v18i36.31626. Disponível em:
<https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/31626>. Acesso em: 14 maio 2025.

MONTEIRO, A.; LIMA, F.; FERNANDES MESQUITA, R.; MENDES BOAVISTA DE CASTRO, M. *Diversidade de gênero e inovação nas organizações*. Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social, Coimbra, Portugal, v. 10, n. 1, p. 1-18, 2024. DOI: 10.31211/rpics.2024.10.1.339. Disponível em:
<https://rpics.ismt.pt/index.php/ISMT/article/view/339>. Acesso em: 11 ago. 2024.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. *Classificando a pesquisa*. Disponível em:
<https://www.franciscopaulo.com.br/arquivos/Classificando%20a%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

OECD. *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em:
https://www.oecd.org/en/publications/the-pursuit-of-gender-equality_9789264281318-en.html. Acesso em: 26 maio 2025.

ONU MULHERES. *Relatório Executivo Percepção Social sobre Direitos Humanos e sobre Mulheres Defensoras de Direitos Humanos*. Brasília: ONU Mulheres, 2024. Disponível em:
http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2024/01/ONU-Mulheres_Relato%CC%81rio-Executivo-Ipsos-2023_FINAL.pdf. Acesso em: 21 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Brasil declara na ONU que Agenda 2030 é “caminho para reconstrução nacional”*. Disponível em:
<https://news.un.org/pt/story/2024/07/1834721>. Acesso em: 21 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 21 maio 2025.

PACTO GLOBAL DA ONU – REDE BRASIL. *Movimento Elas Lideram 2030*. Disponível em:
<https://www.pactoglobal.org.br/movimentos/movimento-elas-lideram/>. Acesso em: 21 maio 2025.

PACTO GLOBAL DA ONU – REDE BRASIL. *Sobre nós*. Disponível em:
<https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/>. Acesso em: 21 maio 2025.

PAYNE, B. K.; VULETICH, H. A. *Policy insights from advances in implicit bias research*. Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, v.

5, n. 1, p. 49-56, 2018. DOI: 10.1177/2372732217746190. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2018-47911-007>. Acesso em: 24 maio 2025.

PEREIRA, C. K. B. *O impacto do viés inconsciente na carreira das mulheres: caso de ensino "Construtora Meirelles & Silva"*. 2020. 96 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2020. Orientador: Gustavo Andrey Fernandes. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/fd55c6d4-e325-4be5-979f-80efed3b291e/content>. Acesso em: 20 out. 2024.

PEREIRA, M. E.; FERREIRA, F. O.; MARTINS, A. H.; CUPERTINO, C. M. Imagens e significado e o processamento dos estereótipos. *Estudos de Psicologia*, v. 7, n. 2, p. 389-397, 2002. Disponível em: <https://www.mybib.com/pt/ferramentas/gerador-referencias-abnt>. Acesso em: 5 jun. 2025.

PITKIN, Hanna. *O conceito de representação*. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/343242716/Hannah-pitkin-O-conceito-de-Representacao#>. Acesso em: 7 jun. 2025.

PONTES, A. M. de. *Executivas brasileiras em organizações globais: oportunidades e desafios para a liderança feminina*. 2017. 87 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. DOI: 10.17771/PUCRio.acad.30607. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=30607@>. Acesso em: 21 out. 2024.

RAWLS, John. *Uma Teoria da Justiça*. Tradução de Almiro Pisetta e Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Martins Fontes, 2000. 607 p. (Obra originalmente publicada em 1971). Disponível em: <https://marcosfabionuva.com/wp-content/uploads/2011/08/uma-teoria-da-justic3a7a.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2025.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/43872093/COMPORTAMENTO_ORGANIZACIONAL. Acesso em: 10 jun. 2025.

RODRIGUEZ, Jaclyn. *Social Identity Theory*. EBSCO Research Starters, 2024. Disponível em: https://www-ebSCO-com.translate.goog/research-starters/psychology/social-identity-theory?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt&_x_tr_pto=tc. Acesso em: 01 jun. 2025.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. *Já se mete a colher em briga de marido e mulher*. São Paulo Perspectiva, v. 13, n. 4, 1999. DOI: 10.1590/S0102-88391999000400009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/qKKQXTJ3kQm3D5QMTY5PQqw/>. Acesso em: 13 maio 2025.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; SANCHEZ, Cristiane Sinimbu; MARIOTO, Djiovanni Jonas França; ARAUJO, Beatrice Cristina dos Santos; HERÉDIA, Larissa Helena Olivares; PAZ, Felipe Schwarzer; TIGRINHO, Camila Schiavon; SOUZA, Josiane Ribeiro de. Muita Bardin, pouca qualidade: uma avaliação sobre as análises de conteúdo qualitativas no Brasil. *Revista Pesquisa Qualitativa*, [S. l.], v. 10, n. 25, p. 464–494, 2022. DOI: 10.33361/RPQ.2022.v.10.n.25.547. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/547>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SANDEL, Michael J. *A tirania do mérito: o que aconteceu com o bem comum?* Tradução de Bhuvi Libanio. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020. 349 p.

SANTOS, Juliana Anacleto dos. Gênero na teoria social: papéis, interações e instituições. *Virtu. Revista Eletrônica do ICHL/UFJF*, v. 4, p. 4, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/2376863/GÊNERO_NA_TEORIA_SOCIAL_Papéis_interações_e_instituições. Acesso em: 10 jun. 2025.

SCHABBACH, L. M. *A reprodução simbólica das desigualdades entre mulheres e homens no Brasil*. *Opinião Pública*, v. 26, n. 2, p. 323-350, maio 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/vLpghkczCbgC7NdQcr4mgpM/#>. Acesso em: 10 out. 2024.

SCOTT, Joan W. *Gender: A Useful Category of Historical Analysis*. *The American Historical Review*, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, dez. 1986. Disponível em: https://is.muni.cz/el/1421/podzim2016/HIB0370/AHR_gender.pdf. Acesso em: 13 maio 2025.

SEGUINO, Stephanie; BRAUNSTEIN, Elissa. *The Costs of Exclusion: Gender Job Segregation, Structural Change, and the Labour Share of Income*. PERI Working Paper Series, 2017. Disponível em:

<https://peri.umass.edu/publication/the-costs-of-exclusion-gender-job-segregation-structural-change-and-the-labour-share-of-income>.

Acesso em: 08 out. 2024.

SERNA, H. *Gerencia, Estratégica, Planificación y Gestión: Teoría y Metodología*. Bogotá: 3R Editores, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01. Acesso em: 20 set. 2024.

SÍGOLO, V. M.; GAVA, T.; UNBEHAUM, S. *Equidade de gênero na educação e nas ciências: novos desafios no Brasil atual*. Cadernos Pagu, Campinas, v. 63, p. e216317, 2021. DOI: 10.1590/18094449202100630017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/jgB4hTT5v4S8q5F9kcPLVMn/>. Acesso em: 10 out. 2024.

SILVA, Matheus Estevão Ferreira da. Desenvolvimento moral, afetividade e complexidade: esgotamento das teorias morais racionalistas a partir de Carol Gilligan. *Psicologia USP*, v. 35, p. e210021, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/fNgpkpYC6sqRcJbqLZZrknc/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

SILVA, Matheus Estevão Ferreira da; SOUZA, Leonardo Lemos de. A moralidade em Carol Gilligan: teoria e revisões. *Desenvolvimento moral em discussão*. São Paulo: Blucher, 2024. p. 82-99. ISBN 9786555503340. DOI: 10.5151/9786555503340-05. Disponível em: <https://openaccess.blucher.com.br/article-details/05-24439/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

SILVA, Sergio Gomes da. Preconceito e discriminação: as bases da violência contra a mulher. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 30, n. 3, set. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/rzhdT5gCxpg8sfQm4kzWZCw/#>. Acesso em: 4 jun. 2025.

SILVEIRA, Denis Coitinho. *Teoria da Justiça de John Rawls: Entre o Liberalismo e o Comunitarismo*. Trans/Form/Ação, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 169-190, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/trans/a/jFZtQSxQDfnBCK7JTvZyfmH/?format=pdf>. Acesso em: 01 jun. 2025.

SMITH, D. G.; ROSENSTEIN, J. E.; NIKOLOV, M. C.; CHANEY, D. A. *The power of language: gender, status, and agency in performance evaluations*. *Sex Roles*, v. 80, p. 159-171, 2019. DOI: 10.1007/s11199-018-

0923-7. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-018-0923-7>. Acesso em: 23 maio 2025.

SOUZA SILVA, Larissa Karoline et al. *Mulheres no Conselho de Administração e a divulgação de gênero à luz da Teoria do Tokenismo*. *Estudios Gerenciales*, v. 40, n. 171, p. 230-244, 2024. DOI: 10.18046/j.estger.2024.171.6497. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/384547359_Mulheres_no_C onselho_de_Administracao_e_a_divulgacao_de_genero_a_luz_da_Teor ia_do_TokenismoWomen_on_the_board_and_disclosure_based_on_gender_in_the_light_of_Tokenism_TheoryMujeres_en_la_junta_directiv](https://www.researchgate.net/publication/384547359_Mulheres_no_Conselho_de_Administracao_e_a_divulgacao_de_genero_a_luz_da_Teor ia_do_TokenismoWomen_on_the_board_and_disclosure_based_on_gender_in_the_light_of_Tokenism_TheoryMujeres_en_la_junta_directiv). Acesso em: 28 ago. 2024.

VOYANT TOOLS. *Voyant Tools: análise de texto online*. Disponível em: <https://voyant-tools.org>. Acesso em: 3 jun. 2025.

WESTIN, Ricardo. *Criado há 170 anos, Banco do Brasil era privado e financiou a Guerra do Paraguai*. Agência Senado, 7 jul. 2023. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/criado-ha-170-anos-banco-do-brasil-era-privado-e-financiou-a-guerra-do-paraguai> Acesso em: 23 maio 2025.

YAMAKAMI, Leticia. *Itaú e Banco do Brasil estão entre as 500 marcas mais valiosas do mundo*. VEJA, 22 jan. 2025. Disponível em: https://veja.abril.com.br/economia/itau-e-banco-do-brasil-estao-entre-as-500-marcas-mais-valiosas-do-mundo/#google_vignette. Acesso em: 23 maio 2025.



APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

Parte 1 – Todas as 10 questões são objetivas. Não existe alternativa errada ou certa. Selecione a primeira opção que lhe vier à cabeça; evite refletir.

1. Homens são mais competentes que mulheres para posições de liderança na empresa.

- () Discordo totalmente.
- () Discordo.
- () Nem concordo nem discordo.
- () Concordo.
- () Concordo totalmente.
- () Prefiro não responder.

2. É importante para mim que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa.

- () Discordo totalmente.
- () Discordo.
- () Nem concordo nem discordo.
- () Concordo.
- () Concordo totalmente.
- () Prefiro não responder.

3. Prefiro ter um homem como superior imediato.

- () Discordo totalmente.
- () Discordo.
- () Nem concordo nem discordo.
- () Concordo.

Concordo totalmente.

Prefiro não responder.

4. Mulheres são mais competentes que homens para posições de liderança na empresa.

Discordo totalmente.

Discordo.

Nem concordo nem discordo.

Concordo.

Concordo totalmente.

Prefiro não responder.

5. Prefiro ter uma mulher como superior imediata.

Discordo totalmente.

Discordo.

Nem concordo nem discordo.

Concordo.

Concordo totalmente.

Prefiro não responder.

6. Ter sucesso na empresa é mais fácil para os homens do que para as mulheres.

Discordo totalmente.

Discordo.

Nem concordo nem discordo.

Concordo.

Concordo totalmente.

Prefiro não responder.

7. Prefiro trabalhar com mulheres a trabalhar com homens.

- () Discordo totalmente.
- () Discordo.
- () Nem concordo nem discordo.
- () Concordo.
- () Concordo totalmente.
- () Prefiro não responder.

8. Prefiro trabalhar com homens a trabalhar com mulheres.

- () Discordo totalmente.
- () Discordo.
- () Nem concordo nem discordo.
- () Concordo.
- () Concordo totalmente.
- () Prefiro não responder.

9. Os homens e as mulheres enfrentam a mesma dificuldade para ter sucesso na empresa.

- () Discordo totalmente.
- () Discordo.
- () Nem concordo nem discordo.
- () Concordo.
- () Concordo totalmente.
- () Prefiro não responder.

10. Eu sou a favor de cotas para mulheres nas concorrências na empresa.

- () Discordo totalmente.
- () Discordo.
- () Nem concordo nem discordo.
- () Concordo.

Concordo totalmente.

Prefiro não responder.

Parte 2 – Todas as 5 questões são objetivas. Fale-me um pouco sobre você.

1. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Até 5 anos.

Entre 5 e 10 anos.

Entre 10 e 15 anos.

Entre 15 e 20 anos.

Há mais de 20 anos.

Prefiro não responder.

2. Seu superior imediato atual é uma pessoa do gênero masculino?

Sim.

Não.

Prefiro não responder.

3. Como você se identifica em relação ao seu gênero?

Feminino.

Masculino.

Não binário.

Outro.

Prefiro não responder.

4. Qual é a sua faixa etária?

Até 30 anos.

Entre 30 e 40 anos.

Entre 40 e 50 anos.

Acima de 50 anos.

Prefiro não responder.

5. Qual é o seu nível de escolaridade mais alto concluído?

Ensino médio.

Ensino superior.

Pós-Graduação (Especialização ou MBA).

Mestrado.

Doutorado.

Prefiro não responder.

6. Você já trabalhou em outra empresa antes?

Sim, já trabalhei em outra(s) empresa(s).

Não, essa é minha primeira experiência profissional.

Prefiro não responder.

7. Qual a sua comissão atual da empresa?

Assessoramento ou coordenação.

() Especialista.

Gestão.

Outro.

Prefiro não responder.

Final do questionário. Obrigada por sua participação!

ANEXO 2 - TERMO DE COMPROMISSO DA ENTREVISTA

Pesquisa: “A Importância da diversidade de gênero para os empregados de uma Instituição Financeira – Estudo de Caso” (título provisório)

Pesquisador: Carolina de Souza e Silva Brombal

Instituição: Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP

Programa de Pós-Graduação: Mestrado Profissional em Administração Pública

Eu, _____,
 declaro que estou ciente e concordo com os seguintes termos relativos à minha participação nesta pesquisa:

1. **Autorização para Gravação:** Autorizo a gravação da entrevista que será realizada no âmbito desta pesquisa.
2. **Disponibilização da Gravação:** O pesquisador se compromete a disponibilizar a gravação da entrevista para mim imediatamente após sua conclusão.
3. **Confidencialidade:** O pesquisador não utilizará meu nome em nenhuma hipótese na dissertação, nem divulgará a gravação, garantindo o anonimato da minha participação.
4. **Transcrição da Entrevista:** Autorizo que minhas falas sejam transcritas e constem na dissertação de mestrado, resguardando minha identidade.
5. **Uso dos Dados:** Compreendo que minha participação nesta pesquisa tem o objetivo exclusivo de contribuir para a análise acadêmica sobre diversidade de gênero no ambiente corporativo, sem qualquer outra finalidade externa.

Declaro que li e compreendi todos os itens acima e que estou de acordo com a minha participação na pesquisa.

Brasília, ____ de _____ de 2025.



Assinatura do Entrevistado: _____

Assinatura do Pesquisador: _____



ANEXO 3 – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Pergunta sobre o tema competência de gênero para liderança:

Constata-se que os respondentes rejeitam a ideia de que um gênero seja mais qualificado que o outro para ocupar cargos de liderança na empresa. A rejeição à superioridade da liderança masculina alcança 86%, sendo 29 pontos percentuais maior em relação à rejeição à liderança feminina, que é de 57%.

Você considera que esse resultado está alinhado com a estratégia de diversidade de gênero da empresa?

2. Pergunta sobre o tema representatividade de gênero: Observa-se que 59% dos respondentes acham importante que haja quantidades proporcionais de mulheres e homens em posições de liderança na empresa; mas 39% não são favoráveis às cotas para mulheres nas concorrências.

Na sua opinião, de que forma os esforços da empresa pela diversidade de gênero poderiam melhorar esses índices?

3. Pergunta sobre o tema preferência de gênero para o superior imediato: Identifica-se que a maioria dos respondentes se mantém neutros sobre a preferência de ter um homem (48%) ou uma mulher (58%) como superior imediato.

O que você acha dessa neutralidade para a estratégia de diversidade de gênero da empresa?

4. Pergunta sobre o tema desigualdade de gênero: Nota-se que 62% dos respondentes afirmaram que os homens têm mais facilidade do que as mulheres para alcançar sucesso na empresa, enquanto 14% consideram que ambos enfrentam as mesmas dificuldades.

Na sua opinião, quais as iniciativas estão sendo adotadas pela empresa que possa melhorar essa percepção?

5. Sobre o tema preferência entre trabalhar com homens ou mulheres: Aponta-se que 57% dos respondentes permanecem neutros ao indicar se preferem trabalhar com mulheres ou homens.

A neutralidade demonstrada pelos respondentes pode indicar diversos aspectos. Ela pode refletir uma indecisão ou falta de opinião formada

sobre o tema, sugerindo que muitos não veem essa discussão como uma prioridade ou não se sentem suficientemente informados para tomar uma posição.

Por outro lado, a neutralidade também pode apontar para um desejo de evitar polêmicas ou posições extremas, especialmente em ambientes corporativos onde posicionamentos mais neutros podem ser interpretados como uma busca por diplomacia e equilíbrio. Além disso, é possível que esses respondentes valorizem competências individuais mais do que o gênero, destacando uma visão centrada nas habilidades e qualidades do líder, independentemente de ser homem ou mulher.

Na sua opinião, essa neutralidade representaria uma força ou uma fraqueza para a estratégia de diversidade de gênero da empresa?

6. Sobre a pergunta de pesquisa da dissertação: Considerando a pergunta de pesquisa desta dissertação de mestrado, “para os empregados, qual a importância da diversidade de gênero no trabalho?”, e os resultados da pesquisa quantitativa, na sua opinião, qual a importância da diversidade de gênero no trabalho para os respondentes?



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO