

---

# Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa

---

*Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte  
Lucia Barbosa de Oliveira  
Liliana Carneiro de Miranda*

## RESUMO

As relações de gênero no universo do trabalho ainda são marcadas por importantes assimetrias, especialmente quando se trata do nível salarial e do acesso a posições de maior responsabilidade dentro das organizações. Neste estudo, procura-se investigar se a percepção de desigualdade na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas aplicados às mulheres influencia sua satisfação com o trabalho e sua identificação com a organização em que atuam. Além disso, verifica-se se o sentido do trabalho modera os efeitos da percepção de desigualdade de gênero sobre as atitudes das mulheres, intensificando-o entre aquelas para as quais a orientação para o trabalho está mais centralmente vinculada à sua identidade. No estudo, analisam-se essas relações em uma amostra de 172 mulheres com nível de instrução superior completo, que atuam na cidade do Rio de Janeiro em diversos tipos de organizações e em diferentes segmentos de mercado. Os resultados observados sugerem que a percepção de desigualdade tem impacto negativo sobre as atitudes das mulheres com relação a seu emprego e às organizações que as empregam; o sentido do trabalho apresenta os efeitos moderadores teorizados; e, por meio de seus efeitos sobre as atitudes das mulheres, a percepção de desigualdade afeta significativamente sua intenção de deixar a empresa.

**Palavras-chave:** desigualdade, gênero, satisfação no trabalho, identificação, intenção de deixar a empresa.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, as mulheres vêm conquistando espaços sociais, profissionais, culturais e políticos que tradicionalmente eram reservados apenas aos homens. No entanto, as assimetrias ainda são marcantes no universo profissional: há diferenças sistemáticas entre oportunidades e ganhos salariais de homens e mulheres em cargos similares (GIUBERTI e MENEZES-FILHO, 2005; CAMBOTA e PONTES, 2007) e o número de mulheres em posições de

Recebido em 12/dezembro/2008  
Aprovado em 30/junho/2009

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

---

*Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte*, Ph.D. em Administração pela *Virginia Commonwealth University*, é Professora das Faculdades Ibmec Rio de Janeiro (CEP 22030-020 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil).

E-mail: fcavazotte@ibmecrj.br

Endereço:

Faculdades Ibmec Rio de Janeiro  
Avenida Presidente Wilson, 118  
22030-020 – Rio de Janeiro – RJ

*Lucia Barbosa de Oliveira*, Doutora em Administração pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, é Professora das Faculdades Ibmec Rio de Janeiro (CEP 22030-020 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil).

E-mail: lucia.oliveira@ibmecrj.br

*Liliana Carneiro de Miranda* é Mestre em Administração pelas Faculdades Ibmec Rio de Janeiro (CEP 22030-020 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil) e Gerente de Vendas da Certsign S.A.

E-mail: lili.miranda@hotmail.com

gestão executiva ainda é limitado (BRUSCHINI e PUPPIN, 2004; COLLINS e SINGH, 2006). Uma vez que a participação feminina na força de trabalho tem crescido (IBGE, 2006) e as pressões por inclusão e justiça são cada vez mais fortes e consequentes, o problema contumaz da discriminação de gênero torna-se também imperativo para as organizações. Na presente pesquisa, tem-se o intuito de ampliar as discussões sobre a questão, analisando as consequências negativas da discriminação de gênero sobre as atitudes e o comportamento de mulheres em relação às organizações em que atuam.

A partir de um estudo quantitativo, examinaram-se as implicações diretas da percepção de discriminação de gênero para a satisfação da mulher com seu emprego e sua identificação com a organização que a emprega, bem como os efeitos dessas atitudes na intenção da mulher de demitir-se da empresa. Além disso, a pesquisa também investigou se as influências contra-producentes da percepção de discriminação sobre as atitudes femininas foram exacerbadas em função do sentido que o trabalho assume para as mulheres.

A premissa que norteia tal proposição é a de que, quanto mais profunda for a orientação da mulher para o trabalho, mais drásticas serão as consequências da percepção de injustiça e discriminação sobre suas atitudes em relação ao emprego e à organização. Dado que o sentido do trabalho varia de pessoa para pessoa e que sua centralidade na vida de um indivíduo está associada com o grau de envolvimento e a dedicação às atividades profissionais (HARPAZ, 2002), os desdobramentos da discriminação de gênero para a gestão de pessoas nas organizações serão ainda mais adversos *vis-à-vis* tal premissa.

Não foi encontrado nas literaturas nacional e internacional estudo que abordasse especificamente essas relações, o que avaliza a contribuição singular desta pesquisa para o entendimento do fenômeno da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, particularmente de suas consequências. Além disso, em uma época na qual a retenção de talentos e a redução de custos de rotatividade são consideradas iniciativas capitais nas empresas (por exemplo, SHAW *et al.*, 2005), as questões relacionadas à força de trabalho feminina e a seu vínculo com as organizações também parecem particularmente relevantes do ponto de vista gerencial. Reduzir a discriminação contra mulheres, além de se fazer mister do ponto de vista moral, também contribui para maior eficácia organizacional, na medida em que se estaria evitando a perda de profissionais, principalmente aquelas que têm o trabalho como um elemento mais profundamente relevante em sua vida.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE PESQUISA

### 2.1. A desigualdade de gênero no mercado de trabalho

Apesar dos retrocessos após o armistício, a deflagração da Primeira Guerra Mundial é em geral considerada o marco

histórico a partir do qual a presença da mulher no mercado de trabalho começa a ampliar-se. Conforme sugere Betiol (2000, p.3):

- “é inegável que a guerra constituiu-se em experiências significativas, de liberdade e de responsabilidade, e mostrou que a mulher era capaz de manusear instrumentos e técnicas que desconhecia, destruindo as barreiras entre trabalhos masculinos e femininos”.

No pós-guerra, o setor terciário e as profissões liberais começam a empregar mulheres e é também nesse período que se registra a abertura de cursos que deram à mulher o acesso à universidade (THÉBAUD, 1991).

No cenário nacional, a participação da mulher no mercado de trabalho vem crescendo de forma significativa e constante desde a década de 1970. Se apenas 18% das mulheres brasileiras trabalhavam em 1970 (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2008), em 2005 esse número cresceu para mais de 53% – contra 73,6% entre os homens (IBGE, 2006). A despeito desse cenário favorável de um ponto de vista estritamente quantitativo, a desigualdade de gênero nas organizações ainda é uma realidade no Brasil e no mundo. Carvalho, Carvalho e Carvalho (2001, p.1) ressaltam que:

- “as diferenças entre os sexos têm sido percebidas através da história, não apenas como diferenças, mas sobretudo como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino”.

A desigualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens nas organizações é um fenômeno tão predominante no mundo, que seu enfrentamento se tornou uma das principais bandeiras da organização mundial do trabalho (OIT, 2008).

Podem-se destacar três mecanismos por meio dos quais a desigualdade de gênero se reproduz no mercado de trabalho. Em primeiro lugar, existe a discriminação salarial pura, já que os homens tendem a receber remuneração superior à das mulheres em ocupações idênticas (GIUBERTI e MENEZES-FILHO, 2005; ROTH, 2007). Em segundo lugar, ocorre a chamada segregação ocupacional, pelo fato de as mulheres, em geral, ocuparem postos de trabalho menos qualificados e mais mal remunerados do que os dos homens (SOUZA e GUIMARÃES, 2000; LAVINAS, 2001; CAMBOTA e PONTES, 2007). Além disso, observa-se a dificuldade de ascensão profissional das mulheres, fenômeno para o qual foi cunhada a expressão **teto de vidro** (*glass ceiling*), entendida como uma sutil mas forte barreira que bloquearia a promoção de mulheres e minorias aos níveis superiores da hierarquia nas organizações (MORRISON e GLINOW, 1990; STEIL, 1997).

Com o processo de reestruturação produtiva e a tentativa de alavancar resultados a partir do estímulo à criatividade e à flexibilidade no ambiente organizacional, tem-se observado maior valorização da diversidade na formação dos quadros de pessoal. Esse cenário, apesar de mais receptivo às mulheres, deve ser analisado com cautela, pois as evidências seguem

apontando para a persistência da discriminação de gênero nas empresas. Martin (2000) sistematizou os resultados de 14 pesquisas e concluiu que as mulheres são segregadas em termos ocupacionais, são avaliadas injustamente e recebem remuneração inferior à dos homens em funções equivalentes. Souza e Guimarães (2000) notaram que, apesar da maior abertura à entrada de mulheres nas organizações, não são todos os postos que se mostram disponíveis para elas. Cargos que exigem maior qualificação ou que apresentam maiores possibilidades de ascensão na carreira ainda são ocupados predominantemente por homens. Numa pesquisa com ex-alunos do curso de administração de uma instituição de ensino paulista, Betiol (2000) também encontrou evidências do fenômeno do **teto de vidro** nas organizações brasileiras. Entre as mulheres pesquisadas, nenhuma ocupava, então, o primeiro escalão das organizações em que trabalhava, contra 17,6% dos homens.

De acordo com Dipboye e Colella (2005), a discriminação refere-se à diferenciação entre pessoas em processos de tomada de decisão, bem como à demonstração de desigualdade no tratamento de pessoas com base em vieses injustos. Nesta pesquisa, a atenção direciona-se para a percepção de desigualdade entre mulheres e homens no tocante à alocação de recompensas (por exemplo, salários, aumentos, promoções) e à aplicação de critérios na determinação de tal alocação nas organizações. Na literatura organizacional, o conceito de justiça distributiva refere-se ao domínio da percepção de equidade na alocação de recompensas; e o conceito de justiça procedimental, ao domínio da percepção de equidade nos critérios e processos de decisão sobre alocação de recompensas (COLQUITT, 2001). Dessa forma, o texto respalda-se, em parte, nas pesquisas já realizadas sobre essas duas dimensões da justiça, que se referem especificamente a recompensas, quando da argumentação e da investigação empírica sobre a desigualdade de gênero e seu efeito sobre as atitudes e o comportamento das mulheres no trabalho. Apesar de haver outros domínios da justiça organizacional, especificamente no trato das dimensões da justiça interacional, o enfoque neste caso recai sobre aspectos interpessoais mais diretamente relacionados às ações do supervisor, que, embora possam estar sujeitos a questões de gênero (como o assédio sexual), estão além do escopo desta pesquisa.

## 2.2. Desigualdade de gênero: efeitos sobre a satisfação no trabalho

Segundo Spector (2002), a satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que reflete como a pessoa se sente em relação a seu emprego de forma geral e a seus diferentes aspectos ou dimensões. Entre as dimensões do trabalho mais estudadas, o autor destaca as recompensas (salário, benefícios e oportunidades de promoção) e o relacionamento com outras pessoas no ambiente de trabalho (supervisores e colegas), além das condições de trabalho e da natureza do trabalho em si.

Quanto a suas causas, Spector (2002) observa que a satisfação parece ser influenciada por três conjuntos de fatores: traços pessoais dos funcionários, características das organizações e elementos inerentes à adequação pessoa-trabalho. No Brasil, Tamayo (2000), por exemplo, estudou a relação entre traços pessoais, especificamente no que se refere aos valores do indivíduo e sua satisfação no trabalho. Já Costa e Mazzilli (2001) procuraram investigar características e condições do trabalho – tipo de atividade desempenhada, remuneração, perspectivas de ascensão, entre outros – associadas à satisfação ou à insatisfação. Neste estudo, o foco concentra-se na percepção de características do ambiente organizacional como seu determinante, mais especialmente na percepção de desigualdade de gênero.

Estudos acumulados ao longo dos anos sobre a percepção de disparidades na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas indicam haver uma forte associação entre essas duas dimensões – a percepção de justiça e a satisfação no trabalho – tanto no exterior (por exemplo, COLQUITT, 2001) como no Brasil (por exemplo, FERREIRA e SIQUEIRA, 2005). Dessa forma, é de se esperar que a percepção de vieses de gênero em tais domínios afete igualmente atitudes e comportamentos das mulheres para com seus empregos. Apesar de não se terem encontrado no Brasil estudos que investigassem essa questão em particular, a pesquisa de Ferreira e Siqueira (2005) evidenciou a associação entre a justiça nas práticas de remuneração e atitudes e comportamentos dos indivíduos em geral. Pesquisas internacionais que discutem o assunto indicam que, comparativamente aos homens, as mulheres apresentam maior queda no nível de satisfação quando observam discriminação de gênero no ambiente de trabalho (FOLEY, NGO e WONG, 2005). Além do mais, Shaffer *et al.* (2000) observaram os efeitos negativos da percepção da desigualdade de gênero sobre a satisfação de mulheres com seu emprego em três diferentes localidades, Estados Unidos, China e Hong Kong. Nesta pesquisa, realizada com uma amostra de mulheres brasileiras, também se propõe essa mesma relação.

**Hipótese 1** — Quanto mais forte for o viés de gênero percebido na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas na empresa, menor será a satisfação da mulher com seu emprego atual.

## 2.3. Desigualdade de gênero: efeitos sobre a identificação com a organização

A identificação com uma organização diz respeito à vinculação afetivo-cognitiva entre o indivíduo e a empresa onde trabalha – estar identificado com a empresa significa ter sua identidade pessoal conectada à identidade da organização. Dutton, Dukerich e Harquail (1994, p.242) elucidam esse processo psicológico sugerindo que:

- “membros se tornam conectados a suas organizações quando incorporam a sua identidade pessoal características que eles atribuem à organização”.

Assim, a identificação denota que o pertencimento a um dado grupo social é elemento essencial na definição do autoconceito de um indivíduo, ou seja, da própria identidade (PRATT, 1998). A partir dessa ligação, o indivíduo passaria a perceber seu destino como psicologicamente entrelaçado ao destino da organização (ASHFORTH e MAEL, 1989; WAN-HUGGINS, RIORDAN e GRIFFETH, 1998). Embora esteja parcialmente relacionado com o comprometimento organizacional, o conceito de identificação organizacional é considerado distinto daquele em vista de sua fundamentação nas teorias de categorização e identificação social (ASHFORTH, HARRISON e CORLEY, 2008).

Alguns estudos mostram que as pessoas tendem a identificar-se mais com organizações que têm prestígio e imagem positiva (MAEL e ASHFORTH, 1992), porém o processo de identificação parece depender tanto de percepções positivas a respeito da organização, como da sobreposição entre os traços centrais e distintivos da empresa e aqueles que compõem o autoconceito de um indivíduo (ELSBACH, 1999). Além disso, a qualidade da relação entre empresa e empregado também teria impacto sobre o processo (MAEL e ASHFORTH, 1995; KREINER e ASHFORTH, 2004), em particular as experiências de orgulho e respeito vivenciadas nessa relação (TYLER, 1999).

Não se encontrou nas literaturas nacional ou internacional trabalhos que tenham discutido especificamente os efeitos da desigualdade de gênero sobre a identificação de mulheres com as empresas onde atuam. Contudo, há evidências na literatura brasileira de que a percepção de injustiça na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas em geral pode afetar as atitudes dos indivíduos no tocante à retaliação da empresa (MENDONÇA e TAMAIO, 2004) e ao comprometimento organizacional (REGO, 2002a; REGO e SOUTO, 2004; FERREIRA e SIQUEIRA, 2005; FILENGA e SIQUEIRA, 2006; RIBEIRO, 2007), bem como comportamentos de cidadania (REGO, 2002b). Na literatura internacional, há observações diretas de que o senso de injustiça na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas afeta negativamente a identificação dos funcionários com as empresas em diversos países (DE CREMER, 2005; OLKKONEN e LIPPONEN, 2006), particularmente quando há quebras no contrato psicológico de trabalho (EPITROPAKI, 2003; KREINER e ASHFORTH, 2004). Nesta pesquisa, realizada com uma amostra de mulheres brasileiras, propõe-se que a percepção de discriminação de gênero teria um efeito negativo sobre a identificação das mulheres com as organizações.

**Hipótese 2** — Quanto mais forte for o viés de gênero percebido na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas na empresa, menor será a identificação da mulher com a organização.

## 2.4. O sentido do trabalho: intensificador dos efeitos da percepção de desigualdade

O sentido do trabalho é investigado na literatura sob múltiplas óticas. Um dos estudos mais abrangentes e populares sobre o tema foi realizado pelo grupo de pesquisa internacional *Meaning of Working International Research Team* (MOW, 1987), que define o sentido do trabalho como um construto composto por cinco diferentes dimensões:

- centralidade do trabalho em si para o indivíduo em contrapartida a outros domínios da vida, como a família e o lazer;
- normas sociais sobre o trabalho relativas a direitos e deveres do indivíduo;
- sentido atribuído ao trabalho pelos indivíduos;
- importância relativa das recompensas tangíveis e intangíveis obtidas no trabalho;
- identificação do indivíduo com diferentes papéis no ambiente de trabalho.

Nesta pesquisa, o interesse recai sobre a terceira dimensão discutida no projeto MOW: o sentido atribuído ao trabalho pelo indivíduo, também denominado de orientação para o trabalho. Esse conceito envolve o papel que o trabalho desempenha na vida de um indivíduo (BELLAH *et al.*, 1985) e está associado às recompensas que este pretende obter por meio dele (PRATT e ASHFORTH, 2003). Em seu texto seminal, Bellah *et al.* (1985) propuseram três orientações básicas: empregos, carreiras e vocações. As pessoas que veem o trabalho como um **emprego** estariam interessadas apenas nos ganhos materiais dele advindos, não buscando nenhum outro tipo de recompensa. Para elas, o trabalho não teria um fim em si mesmo, mas seria um meio de obter recursos necessários para desfrutar do tempo fora dele. As pessoas que percebem o trabalho como uma **carreira** teriam um investimento pessoal mais profundo nele e buscariam principalmente avançar na estrutura organizacional, alcançando uma posição social privilegiada, além de almejar maior poder e autoestima. Por fim, as pessoas que veem o trabalho como vocação trabalhariam não pelas recompensas financeiras ou pelo avanço na carreira, mas, sobretudo, pela realização pessoal que o exercício do trabalho em si gera em suas vidas; portanto, o trabalho e suas recompensas intangíveis estariam ainda mais profundamente ligados a sua identidade pessoal.

Segundo Bellah *et al.* (1985), as três orientações para o trabalho podem ser encontradas entre indivíduos de qualquer grupo ocupacional, observação corroborada pelos estudos de Wrzesniewski *et al.* (1997), que investigaram diferenças individuais nessas orientações. Na literatura internacional, há evidências de que as pessoas para as quais o trabalho tem um significado mais central e intenso tendem a permanecer mais tempo trabalhando (DUBIN, CHAMPOUX e PORTER, 1975), participam mais em processos de tomada de decisão (KANUNGO, 1982), e demonstram maior virtude cívica nas orga-

nizações em que trabalham (DIEFENDORFF *et al.*, 2002). Contudo, esses mesmos indivíduos parecem ser mais fortemente afetados por experiências negativas no trabalho – pesquisas recentes indicam que, quando estão subordinados a supervisores abusivos, tais indivíduos apresentam quedas mais dramáticas no desempenho do que aqueles para os quais o trabalho tem um sentido mais superficial (HARRIS, KACMAR e ZIVNUSKA, 2007). Por entender-se que as três orientações no sentido do trabalho refletem graus distintos de relevância das atividades profissionais para a autodefinição do indivíduo, no presente estudo propõe-se que os efeitos deletérios da injustiça na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas sobre as atitudes das mulheres para com seu emprego e sua identificação com a organização seriam também intensificados em função dessa orientação. O efeito seria mais forte entre mulheres que veem o trabalho como uma vocação comparativamente às que veem como carreira, e relativamente mais forte entre as que veem como carreira comparativamente às que veem como emprego.

**Hipótese 3** — Quanto mais profunda for a orientação da mulher para o trabalho (vocação>carreira>emprego), mais forte será o efeito da percepção de desigualdade de gênero sobre a satisfação com seu emprego atual.

**Hipótese 4** — Quanto mais profunda for a orientação da mulher para o trabalho (vocação>carreira>emprego), mais forte será o efeito da percepção de desigualdade de gênero sobre a identificação com a organização.

## 2.5. Rotatividade: o ônus da desigualdade de gênero

O problema da retenção de trabalhadores tem tido destaque nos estudos organizacionais e de recursos humanos (SHAW *et al.*, 2005). Nos tempos atuais, as empresas competem de forma agressiva entre si por pessoas talentosas, muitas vezes buscando profissionais atraentes no mercado pelo recrutamento hostil do capital intelectual de seus próprios competidores (CAPPELLI, 1999). Além de a rotatividade ser um problema para as organizações em função das perdas financeiras diretas, há ainda as questões de captação e permanência, já que pessoas talentosas e qualificadas são difíceis de encontrar e, mais ainda, de substituir. Por isso, uma melhor compreensão dos mecanismos psicológicos associados à rotatividade parece ser também salutar do ponto de vista gerencial.

No presente trabalho, propõe-se que, para a força de trabalho feminina, a discriminação de gênero criará dificuldades adicionais de retenção, em face da corrosão causada na satisfação da mulher com seu emprego e em sua identificação com a organização. Assim, procura-se esclarecer, nesta pesquisa, os mecanismos mediadores por meio dos quais a injustiça

na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas entre homens e mulheres pode ativar a intenção das mulheres de mudar de emprego.

Em linha com evidências encontradas na literatura nacional (FERREIRA e SIQUEIRA, 2005) e internacional (DICKTER, ROZNOWSKI e HARRISON, 1996), sugere-se que os efeitos observados da satisfação sobre a rotatividade replicar-se-ão neste estudo, e que mulheres menos satisfeitas com seu emprego estarão mais fortemente inclinadas a deixar a empresa.

**Hipótese 5** — Quanto menor a satisfação da mulher com seu emprego atual, mais forte será sua intenção de deixar a empresa.

Algumas observações empíricas também indicam a influência da identificação com a organização sobre a intenção de empregados deixarem voluntariamente a organização e sobre a rotatividade efetivamente observada (MAEL e ASHFORTH, 1995; WAN-HUGGINS, RIORDAN e GRIFFETH, 1998). Dessa forma, propõe-se ainda que mulheres menos identificadas com a organização estarão mais fortemente inclinadas a deixar a empresa.

**Hipótese 6** — Quanto menor a identificação da mulher com a organização, mais forte será sua intenção de deixar a empresa.

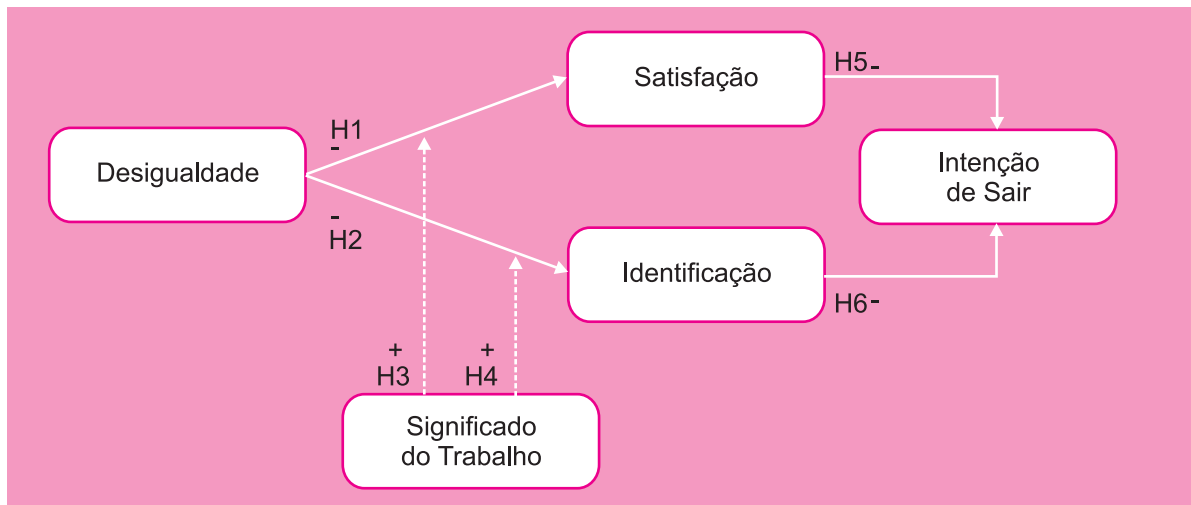
## 2.6. Modelo teórico

O modelo teórico ora proposto está apresentado na figura da página 75. Na pesquisa, testaram-se as hipóteses de que a percepção de vieses de gênero na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas na empresa acarretam um impacto negativo sobre a satisfação da mulher com seu emprego atual (H1) e sobre sua identificação com a organização (H2). Além disso, investigou-se se a orientação para o trabalho atuaria como moderador dessas duas relações, ou seja, analisou-se se o impacto da percepção de discriminação sobre a satisfação com o emprego atual e sobre a identificação com a organização seriam intensificados entre mulheres para as quais o significado do trabalho desempenha um papel mais central em seu autoconceito (H3 e H4, respectivamente). Finalmente, também se testaram as hipóteses de que níveis reduzidos de satisfação com o emprego atual e de identificação com a organização seriam processos mediadores para os efeitos da desigualdade na intenção de a mulher demitir-se da empresa (H5 e H6, respectivamente).

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. Procedimento e coleta de dados

Este estudo foi realizado a partir da aplicação de questionário a uma amostra de mulheres, alunas ou ex-alunas de cursos de



Modelo Teórico

pós-graduação de uma escola de negócios do Rio de Janeiro. Foi estabelecido como critério para participar do estudo estar empregada há pelo menos um ano na mesma organização. Os convites para participar da pesquisa foram enviados por correio eletrônico para os endereços de 300 participantes em potencial. O questionário incluiu as medidas a seguir descritas.

- Equidade entre os gêneros na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas** – foram aplicadas versões adaptadas de escalas já existentes de justiça distributiva e procedimental de Colquitt (2001). O instrumento original foi modificado para direcionar a atenção das participantes especificamente para o grau de equidade percebido na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas para mulheres comparativamente aos homens na organização. Escalas do tipo Likert de cinco pontos foram utilizadas para as respostas e, quanto maiores os valores indicados, maior a percepção de equidade entre gêneros nas práticas associadas a recompensas na empresa. Os coeficientes *alpha* ( $\alpha$ ) obtidos por Colquitt (2001) nos instrumentos foram 0,92 e 0,78, respectivamente para justiça distributiva e procedimental, e, na amostra desta pesquisa, 0,95 e 0,85.
- Satisfação com o emprego atual** – foram utilizados os três itens sugeridos por Spector (1997), com base no *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, por prospectarem de forma simples e direta a apreciação subjetiva do indivíduo e serem indicadores parcimoniosos da satisfação geral do trabalhador com seu emprego. Foram utilizadas escalas Likert de cinco pontos para respostas, com valores maiores indicando maior satisfação. De acordo com o autor, o *alpha* reportado na literatura para esse conjunto de indicadores varia de 0,77 a 0,87 e, na amostra deste estudo, o *alpha* observado foi 0,89.
- Identificação com a organização** – foi aplicada a escala desenvolvida por Mael e Ashforth (1992), o principal instrumento usado em pesquisas para verificar a identificação organizacional em diferentes países, inclusive nos de língua portuguesa (por exemplo, TAVARES, CAETANO e SILVA, 2007). Também neste caso foram utilizadas escalas Likert de cinco pontos para as respostas, com valores maiores indicando maior identificação. O *alpha* original reportado para essa escala é 0,85 e, na amostra deste estudo, o *alpha* observado foi 0,92.
- Sentido do trabalho** – para definir o sentido do trabalho para cada participante, foi utilizada a mesma abordagem proposta por Wrzesniewski *et al.* (1997), que apresenta descrições das três orientações para o trabalho, solicitando que as participantes escolhessem a opção que melhor representasse o sentido que ele tem para ela: de emprego (“trabalho apenas para ganhar meu salário no final do mês”), de carreira (“trabalho para avançar na minha carreira e alcançar uma posição de destaque”), ou de vocação (“trabalho pelo prazer que sinto ao realizar minhas atividades profissionais”).
- Intenção de deixar a empresa** – para obter-se a informação sobre a intenção de deixar a empresa, foram utilizados três itens, seguindo a apresentação proposta por Mitchell *et al.* (2001). O enunciado pedia que a participante indicasse, por meio de escalas Likert de cinco pontos, sua intenção, grau de certeza e probabilidade de solicitar, nos 12 meses seguintes, desligamento da empresa em que trabalhava. Quanto maiores os valores, maior a intenção de deixar o emprego em que estava. O *alpha* dessa medida é 0,95, e, na amostra deste estudo, esse índice foi 0,94.
- Variáveis de controle** – para fins de controle, foram ainda levantados por meio do questionário o nível hierárquico das

participantes (1. Funcionária; 2. Gestão Intermediária/Supervisora; 3. Diretora), a idade e o tempo de empresa das participantes.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Descrição da amostra

Dos 300 questionários enviados, 172 retornaram preenchidos por respondentes que atendiam aos critérios para participar da pesquisa. A idade das participantes variou de 24 a 55 anos, 16% tendo menos de 25 anos, 22% de 26 a 30 anos, 22% de 31 a 35 anos, 20% de 36 a 45 anos, e 20% mais de 46 anos. Todas as mulheres da amostra cursaram pelo menos uma graduação completa. A maioria das participantes atua em organizações privadas com fins lucrativos (74%), porém a amostra inclui também mulheres que atuam em empresas de capital misto (7%), além de organizações públicas e do terceiro setor (17%); 2% não responderam à pergunta. As participantes ocupam funções principalmente nas áreas de administração geral, *marketing*, tecnologia de informação, finanças e RH/educação. Na amostra, 54% das mulheres são funcionárias sem subordinados, 40% ocupam funções intermediárias que envolvem supervisão, 5% estão em cargos de direção e 1% não respondeu.

Com relação ao sentido do trabalho, 30% das mulheres indicaram que, para elas, o trabalho é principalmente uma oportunidade de realização pessoal no exercício de sua profissão (vocação). Para 42% das mulheres, o trabalho representa uma oportunidade de crescimento, ascensão e mudança de *status* (carreira), enquanto, para 26% das mulheres, o

trabalho   principalmente uma fonte de renda, segurança e independência econ mica (emprego). Três participantes (2%) não responderam a essa questão.

### 4.2. Teste das hipóteses

Para a análise estatística dos dados, foram calculados os valores médios de cada participante nos instrumentos utilizados para levantamento da percep o de equidade entre os gêneros nas práticas de recompensas adotadas pela organiza o, da satisfa o com o emprego atual, da identifica o com a organiza o e da inten o de deixar a empresa. O sentido do trabalho, por ser uma variável categórica, foi tratado como variável *dummy*, para a qual emprego recebeu o valor 0, carreira valor 1 e voca o valor 2. Para os testes de hipótese que envolvem modera es, foram criados coeficientes de intera o a partir do produto da percep o de desigualdade de g nero pelo sentido do trabalho, conforme preconizado por Baron e Kenny (1986).

As hipóteses 1 e 3 trataram, respectivamente, do efeito direto da percep o de equidade de g nero sobre a satisfa o com o emprego atual e do efeito intensificador do sentido do trabalho sobre essa rela o. Essas hipóteses foram testadas por meio da análise de regressão hierárquica, sendo utilizado como variável de controle o nível hierárquico da participante na empresa em que atua. Na tabela 1, apresentam-se os resultados da análise estatística realizada para testar essas hipóteses. O coeficiente de determina o do modelo foi significativo ( $R^2 = 0,41$ ;  $F = 24,35$ ;  $p < 0,001$ ), explicando 41% da variância observada na satisfa o com o emprego atual. A percep o de equidade de tratamento entre gêneros teve efeito significativo

**Tabela 1**

### **Análise de Regressão – Antecedentes da Satisfa o\***

Variável	$\beta$	$t$	$R^2$	$\Delta R^2$
Nível Hierárquico	0,02	0,21	0,00	
Nível Hierárquico	0,02	0,23		
Equidade (G�nero)	0,57***	8,20***	0,32***	0,32***
Nível Hierárquico	0,08	1,16		
Equidade (G�nero)	0,45***	6,40***		
Sentido do Trabalho	0,30***	4,07***	0,39***	0,07***
Nível Hierárquico	0,08	1,19		
Equidade (G�nero)	0,50***	6,53***		
Sentido do Trabalho	0,17	1,96		
Equidade (G�nero)** Sentido do Trabalho	0,18**	2,04**	0,41***	0,02**

Notas: \* N = 146; exclusão *pairwise* de casos com omissão de valores.

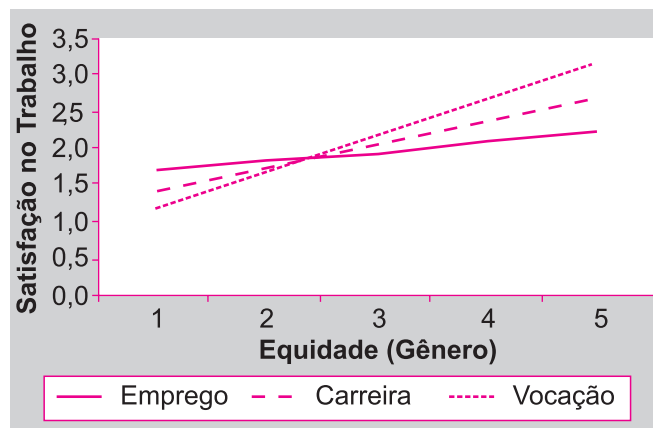
\*\*  $p < 0,05$ .

\*\*\*  $p < 0,001$ .

sobre a satisfação ( $\beta = 0,57$ ;  $t = 8,20$ ;  $p < 0,001$ ) – quanto maior a equidade percebida, maior a satisfação com o emprego, corroborando a H1 nessa amostra. A inclusão do sentido do trabalho no modelo gerou um incremento significativo no coeficiente de determinação ( $R^2_{\text{Change}} = 0,07$ ;  $F_{\text{Change}} = 16,58$ ;  $p < 0,01$ ), assim como a inclusão do termo de interação da percepção de equidade no tratamento entre gêneros com o sentido do trabalho ( $R^2_{\text{Change}} = 0,02$ ;  $F_{\text{Change}} = 16,58$ ;  $p < 0,05$ ), corroborando H3.

Para melhor observar a relação entre percepção de equidade e satisfação no emprego em função do sentido do trabalho, traçaram-se as retas obtidas na análise de regressão para as três orientações para o trabalho. Como pode ser observado no gráfico ao lado, a relação entre percepção de equidade e satisfação no trabalho é mais intensa para o grupo **vocação**, sendo relativamente menos intensa no grupo **carreira** e, ainda menos, no grupo **emprego**. Vale ressaltar que, para níveis altos de equidade, o grupo **vocação** é o que apresenta valores mais elevados na satisfação, seguido pelo grupo **carreira**, e este, pelo grupo **emprego**. No entanto, apesar de a satisfação reduzir-se em todos os casos à medida que a percepção de equidade diminui, quando os níveis de equidade são mais baixos, as posições invertem-se: o grupo **vocação** é o que apresenta menor satisfação, sendo os valores relativamente maiores para o grupo **carreira** e, maiores ainda, para o grupo **emprego**, corroborando o efeito previsto em H3.

As hipóteses 2 e 4 trataram, respectivamente, do efeito da percepção de equidade no tratamento entre gêneros sobre a identificação com a organização e do efeito moderador do sentido do trabalho. Para a análise dos antecedentes da identificação com a organização, foi utilizado, como variável de controle, o tempo de empresa. Na tabela 2, apresentam-se os re-



**Efeitos da Equidade na Satisfação em Função do Sentido do Trabalho**

sultados da análise estatística realizada para testar essas hipóteses. O coeficiente de determinação do modelo foi significativo ( $R^2 = 0,54$ ;  $F = 41,57$ ;  $p < 0,001$ ), explicando 54% da variância observada na identificação com a organização na amostra. A variável de controle tempo de empresa teve um efeito significativo sobre a identificação. A inclusão da percepção de equidade no tratamento entre gêneros produziu um incremento significativo no coeficiente de determinação ( $R^2_{\text{Change}} = 0,31$ ;  $F = 78,84$ ;  $p < 0,001$ ), corroborando H2. A inclusão do significado do trabalho no modelo gerou um incremento significativo no coeficiente de determinação ( $R^2_{\text{Change}} = 0,11$ ;  $F_{\text{Change}} = 34,37$ ;  $p < 0,01$ ), porém a inclusão do termo de interação da percepção de equidade no tratamento entre gêneros pela identificação com a organização não alterou a variância explicada ( $R^2_{\text{Change}} = 0,01$ ; ns).

**Tabela 2**

**Análise de Regressão – Antecedentes da Identificação\***

Variável	$\beta$	$t$	$R^2$	$\Delta R^2$
Tempo de Empresa	0,34***	4,33***	0,11***	
Tempo de Empresa	0,27***	4,18***		
Equidade (Gênero)	0,56***	8,88***	0,43***	0,31***
Tempo de Empresa	0,11	1,79		
Equidade (Gênero)	0,43***	7,09***		
Sentido do Trabalho	0,39***	5,86***	0,54***	0,11***
Tempo de Empresa	0,11	1,69		
Equidade (Gênero)	0,44***	7,09***		
Sentido do Trabalho	0,37***	4,58***		
Equidade (Gênero)** Sentido do Trabalho	0,04	0,48	0,54***	0,001

Notas: \* N = 146; exclusão *pairwise* de casos com omissão de valores.

\*\*  $p < 0,05$ .

\*\*\*  $p < 0,001$ .

As hipóteses 5 e 6 trataram, respectivamente, do efeito da satisfação com o emprego atual e da identificação com a organização sobre a intenção de a mulher deixar a empresa. Nessa análise, foram usadas, como variáveis de controle, a idade da mulher e seu tempo de vínculo com a empresa. Na tabela 3 são apresentados os resultados da análise estatística realizada para testar essas hipóteses. O coeficiente de determinação do modelo foi significativo ( $R^2 = 0,33$ ;  $F = 16,79$ ;  $p < 0,001$ ), explicando 33% da variância observada na intenção das mulheres de deixarem a empresa. A idade teve um efeito significativo negativo sobre a intenção de deixar a empresa, porém, nessa amostra, não se observou relação estatisticamente significativa entre o tempo de empresa e tal critério. A seguir, conforme preconizado por Baron e Kenny (1986), os efeitos diretos da percepção de equidade no tratamento entre gêneros e seus efeitos intermediados pela satisfação com o emprego e pela identificação com a organização foram testados em três passos. No primeiro, a inclusão da percepção de equidade no tratamento entre gêneros produziu um incremento significativo no coeficiente de determinação ( $R^2_{\text{Change}} = 0,08$ ;  $F = 17,61$ ;  $p < 0,001$ ), indicando seu efeito direto sobre a intenção de as mulheres deixarem a empresa. No passo seguinte, a inclusão da satisfação com o emprego atual no modelo também gerou um incremento significativo no coeficiente de determinação ( $R^2_{\text{Change}} = 0,03$ ;  $F_{\text{Change}} = 6,34$ ;  $p < 0,02$ ), corroborando H5 e indicando que os efeitos da equidade de gênero sobre a intenção de deixar a empresa se dão por meio dos efeitos da primeira sobre a satisfação com o emprego atual. No passo

seguinte, a inclusão da variável identificação com a organização também incrementou significativamente a variância explicada ( $R^2_{\text{Change}} = 0,10$ ;  $F_{\text{Change}} = 23,74$ ;  $p < 0,001$ ), corroborando H6 e indicando que os efeitos das variáveis percepção de discriminação entre gêneros e da satisfação no trabalho na intenção de as mulheres deixarem a empresa são intermediados por seu impacto sobre a identificação com a organização. A magnitude e a direção dos efeitos observados constam na tabela 3.

## 5. DISCUSSÃO

Os resultados descritos corroboram em grande parte o modelo teórico testado no estudo. No tocante à hipótese 1, verificou-se que a percepção de vieses de gênero na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas esteve negativamente associada à satisfação das mulheres com o trabalho. Essa observação está em consonância com as pesquisas brasileiras sobre o impacto negativo da injustiça nas práticas de remuneração sobre a satisfação (FERREIRA e SIQUEIRA, 2005), e expande a investigação empírica sob o enfoque mais específico das implicações da desigualdade de gênero para as atitudes das profissionais brasileiras, também corroborando os achados de estudos internacionais acerca da questão (SHAFFER *et al.*, 2000).

No referente à hipótese 2, as observações do estudo indicam que a percepção de vieses de gênero na alocação de recompensas está negativamente associada à identificação das mulheres com as organizações em que atuam. Essa é uma

**Tabela 3**

### **Análise de Regressão – Antecedentes da Intenção de Deixar a Empresa\***

Variável	$\beta$	$t$	$R^2$	$\Delta R^2$
Tempo de Empresa	0,18	1,51		
Idade	-0,44***	-3,77***	0,11***	0,11***
Tempo de Empresa	0,23**	2,04**		
Idade	-0,45***	-4,08***		
Equidade (Gênero)	-0,30***	-4,20***	0,19***	0,08***
Tempo de Empresa	0,22**	2,00**		
Idade	-0,40***	-3,52***		
Equidade (Gênero)	-0,18**	-2,20**		
Satisfação com o Emprego	-0,22***	-2,52***	0,22***	0,03**
Tempo de Empresa	0,29**	2,73**		
Idade	-0,37***	-3,54***		
Equidade (Gênero)	0,01	0,17		
Satisfação com o Emprego	-0,11	-1,32		
Identificação com a Organização	-0,42***	-4,87***	0,33***	0,10***

**Notas:** \* N = 146; exclusão *pairwise* de casos com omissão de valores.

\*\*  $p < 0,05$ .

\*\*\*  $p < 0,001$ .

evidência empírica inicial de tal proposição entre profissionais brasileiras e replica localmente os achados das pesquisas sobre o mesmo tema conduzidas em outras nações (DE CREMER, 2005; OLKKONEN e LIPPONEN, 2006).

Quanto às hipóteses 3 e 4, relativas ao efeito moderador do sentido do trabalho, os resultados verificados corroboram apenas a primeira proposição. Os achados sugerem que a orientação para o trabalho intensifica os efeitos negativos da desigualdade de gênero sobre a satisfação das mulheres, confirmando a proposição de que a influência seria maior entre mulheres que veem o trabalho como uma vocação comparativamente às que o veem como carreira, e relativamente maior entre as que o veem como carreira, comparativamente às que o veem como emprego. Essa observação também constitui uma evidência empírica original e reforça as teorias sobre a interação entre características do ambiente de trabalho e diferenças individuais na formação das atitudes sobre o emprego (SPECTOR, 2002). No contexto nacional, também se rendem evidências à proposição de que experiências negativas vivenciadas nas organizações teriam um impacto mais forte sobre indivíduos para os quais o trabalho é uma dimensão mais central (HARRIS, KACMAR e ZIVNUSKA, 2007).

Contudo, a mesma influência moderadora não foi verificada no tocante à identificação organizacional. Tendo em vista a magnitude do efeito direto do sentido do trabalho e da desigualdade de gênero sobre a identificação com as organizações, os resultados sugerem que, apesar de esses fatores estarem associados à construção da identificação, seus efeitos parecem ser independentes.

Em relação às hipóteses 5 e 6, as observações do estudo corroboram as duas afirmações, respectivamente os efeitos da satisfação com o emprego e da identificação com a organização sobre a intenção das profissionais de deixar a empresa em que atuam. Essas observações estão em consonância com aquelas verificadas nas literaturas nacional (FERREIRA e SIQUEIRA, 2005) e internacional (DICKTER, ROZNOWSKI e HARRISON, 1996) sobre o impacto negativo da satisfação com o trabalho sobre a intenção de sair do emprego. As observações também estendem para a população investigada os achados de estudos internacionais quanto à influência da identificação com a organização na intenção de funcionários de deixarem voluntariamente a empresa (MAEL e ASHFORTH, 1995; WAN-HUGGINS, RIORDAN e GRIFFETH, 1998). Além disso, os resultados da análise reforçam a noção de que os efeitos da percepção de desigualdade de gênero sobre a intenção de as profissionais deixarem voluntariamente a empresa são mediados pela satisfação no trabalho (DICKTER, ROZNOWSKI e HARRISON, 1996; FERREIRA e SIQUEIRA, 2005), bem como pela identificação com a organização.

Com relação às limitações metodológicas do estudo, cabe destacar o caráter não probabilístico da amostra, o que impede a generalização dos resultados observados a outros grupos demográficos, e restrições a inferências de causalidade, em

função do desenho da pesquisa. Participaram da investigação apenas mulheres com formação superior que optaram pela pós-graduação, o que pode estar relacionado com o padrão de respostas observado. O uso de *e-mail* como veículo de encaminhamento de questionários também pode ter inibido a participação de algum grupo em particular.

## 6. CONCLUSÃO

Apesar da crescente participação feminina no mercado de trabalho, as estatísticas e as pesquisas sobre trabalho e diversidade nas organizações sugerem que limitações em termos de oportunidades para mulheres e diferenciais de ganhos entre gêneros no ambiente organizacional continuam sendo observados (CAMBOTA e PONTES, 2007; ROTH, 2007). Os vieses de gênero são fomentados pela persistência de preconceitos (DIPBOYE e COLELLA, 2005) que, além de moralmente reprováveis, também representam um risco para as organizações a médio e a longo prazo, em função dos custos que conferem à rotatividade. O presente estudo representa um passo no sentido da ampliação do debate sobre a questão da discriminação e suas repercussões sobre as atitudes e comportamentos de funcionários nas empresas.

Os resultados desta pesquisa sugerem que a percepção de desigualdade de gênero impacta a satisfação da mulher com seu emprego e sua identificação com a organização e, por meio de seu efeito sobre as atitudes, também impacta a intenção das mulheres de trocarem de emprego. Além disso, neste estudo, observou-se que os efeitos da percepção de desigualdade sobre as atitudes femininas parecem ser intensificados em função do sentido que o trabalho tem em suas vidas. As mulheres para quem o trabalho é uma **vocação** apresentaram os mais baixos níveis de satisfação frente à percepção de desigualdade, seguidas pelas que veem o trabalho como **carreira**, e estas, pelas que veem o trabalho como **emprego**. Porém, quando percebem equidade nas políticas de recompensas, as posições invertem-se: aquelas para quem o trabalho é uma **vocação** apresentam os níveis de satisfação mais elevados, seguidas pelas que veem o trabalho como **carreira**, e estas pelas que veem o trabalho como **emprego**.

Do ponto de vista teórico, os achados contribuem para a proposição de que as condições de trabalho e as experiências vivenciadas nas organizações estão diretamente associadas à satisfação com o emprego (SPECTOR, 2002) e à identificação dos indivíduos com as empresas (TYLER, 1999). Além disso, a pesquisa dá suporte às proposições teóricas sobre a relevância tanto de características do ambiente organizacional como de características individuais na formação das atitudes sobre o trabalho no contexto brasileiro, avaliando uma visão integradora das duas vertentes. O estudo também está alinhado com as teorias que propõem uma ligação causal entre as atitudes e os comportamentos de funcionários, em particular no tocante à intenção de deixar a empresa, corroborando e

estendendo as pesquisas sobre os antecedentes da rotatividade voluntária no Brasil (FERREIRA e SIQUEIRA, 2005). Além disso, esta pesquisa reitera as teorias sobre discriminação no trabalho e desigualdade de gênero que apregoam a existência de efeitos deletérios de tais vieses sobre atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações (STEIL, 1997), contribuindo para avigorar a importância desse tema específico no campo dos estudos organizacionais.

Do ponto de vista prático, os resultados da pesquisa reforçam a importância da equidade nas políticas de recompensas praticadas para profissionais, a despeito do gênero, como fator determinante para melhoria das relações entre empregadores e suas colaboradoras. O preço da indiferença pode ser alto: a percepção de discriminação por parte das mulheres, quando observam vieses de gênero no ambiente de trabalho, parece estar associada a seu desengajamento em relação à organização. Em face dos custos elevados da rotatividade para os negócios (SHAW *et al.*, 2005), os resultados aqui arrolados sugerem que gestores de instituições públicas ou privadas devem assumir uma postura mais proativa na verificação da justiça e da equidade de gênero em suas políticas de recompensas. É fundamental constantemente examinar se as normas de distribuição e alocação são simetricamente aplicadas a homens e a mulheres na empresa, estimulando desse modo maior engajamento de seu quadro feminino. Do ponto de vista estratégico, essa iniciativa seria particularmente importante para retenção de profissionais intrinsecamente motivadas para o trabalho, cujo comprometimento parece ser mais suscetível às experiências que vivenciam nas organizações em que atuam.

Pesquisas futuras podem replicar o estudo em outras regiões do País e junto a mulheres com diferentes níveis de instrução. Outras investigações também poderiam testar os efeitos das percepções e atitudes investigadas nesta pesquisa sobre

a rotatividade efetivamente observada, ou mesmo sobre outros comportamentos no trabalho, como o absenteísmo, a produtividade e a cidadania organizacional. A influência relativa da percepção de desigualdade sobre outros grupos demográficos (por exemplo, os homens, no caso da desigualdade de gênero) também ampliaria o conhecimento sobre a questão e suas repercussões entre funcionários que, embora não sejam diretamente afetados, testemunham os fenômenos estudados. Igualmente, a influência de outras bases de discriminação (idade, orientação sexual, entre outros) sobre atitudes e comportamentos no trabalho também oferece uma oportunidade para expansão do conhecimento acumulado na área. Seria ainda interessante incluir, em investigações futuras, moderadores associados ao setor e ao tipo de organização em que as profissionais atuam, assim como verificar possíveis efeitos sistêmicos associados ao gênero do superior imediato na formação das atitudes estudadas.

Vale ressaltar, por fim, que o debate sobre questões sociais, como as concernentes a relações de gênero no trabalho, tornou-se essencial para as organizações contemporâneas, tanto em função da maior diversidade do perfil demográfico dos trabalhadores como pela ação das forças que exigem e monitoram a responsabilidade social das corporações. Nesta pesquisa, procura-se contribuir para a produção de conhecimento acerca da questão da discriminação em geral e da desigualdade de gênero em particular, chamando a atenção para as consequências negativas geradas tanto para os indivíduos como para as empresas. Embora tais questões sejam importantes para as comunidades acadêmica e profissional, há ainda muito a ser discutido e investigado empiricamente. Afinal, as organizações estão particularmente sujeitas à manifestação de estereótipos e preconceitos, e problemas como a desigualdade de gênero continuam visivelmente manifestos no dia a dia de muitas empresas brasileiras. ♦

## REFERÊNCIAS

ASHFORTH, B.E.; HARRISON, S.; CORLEY, K. Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, v.34, n.3, p.325-374, June 2008.

ASHFORTH, B.E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, v.14, n.1, p.20-39, Jan. 1989.

BARON, R.M.; KENNY, D.A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.51, n.6, p.1173-1182, Dec. 1986.

BELLAH, R.N.; MADSEN, R.; SULLIVAN, W.M.; SWIDLER, A.; TIPTON, S.M. *Habits of the heart: individualism and commitment in American life*. Berkeley: University of California Press, 1985.

BETIOL, M.I.S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A.B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v.34, n.121, p.105-138, jan./abr. 2004.

CAMBOTA, J.N.; PONTES, P.A. Desigualdade de rendimentos por gênero intra-ocupações no Brasil, em 2004. *Revista de Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p.331-350, mai/ago. 2007.

CAPPELLI, P. *The new deal at work*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1999.

- CARVALHO, M.P.F.S.; CARVALHO, J.L.F.S.; CARVALHO, F.A.A. O ponto de vista feminino na reflexão ética: histórico e implicações para a teoria de organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais ...* Campinas: Anpad, 2001.
- COLLINS, J.; SINGH, V. Exploring gendered leadership. In: McTAVISH, D.; MILLER, K. (Ed.) *Women in leadership and management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006.
- COLQUITT, J.A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, v.86, n.3, p.386-400, June 2001.
- COSTA, S.G.; MAZZILLI, C.P. Programas de demissões voluntárias: uma alternativa ao sofrimento do servidor público? *Revista Eletrônica de Administração (REAd)*, Porto Alegre, v.7, n.5, p.1-16, set./out. 2001.
- DE CREMER, D. Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, v.20, n.1, p.4-13, 2005.
- DICKTER, D.N.; ROZNOWSKI, M.; HARRISON, D.A. Temporal tempering: an event history analysis of the process of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, v.81, n.6, p.705-716, Dec. 1996.
- DIEFENDORFF J.M.; BROWN D.J.; KAMIN, A.M.; LORD, R. Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, v.23, n.1, p.93-108, Feb. 2002.
- DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. *Discrimination at work: the psychological and organizational basis*. Mahwah, NJ: Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) / Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
- DUBIN, R.; CHAMPOUX, J.; PORTER, L. Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, v.20, n.3, p.411-421, Sept. 1975.
- DUTTON, J.E.; DUKERICH, J.M.; HARQUAIL, C.V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, v.39, n.2, p.239-263, June 1994.
- ELSBACH, K.D. An expanded model of organizational identification. In: STAW, B.M.; CUMMINGS, L.L. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1999. v.21.
- EPITROPAKI, O. Transformational leadership, psychological contract breach and organizational identification. In: ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING, 2003, Seattle, WA. *Proceedings...* Seattle, WA: Academy of Management, 2003.
- FERREIRA, M.L.C.B.; SIQUEIRA, M.M.M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, ano 1, n.2, p.47-67, dez. 2005.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M.M.M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.41, n.4, p.431-441, out./nov./dez. 2006.
- FOLEY, S.; NGO, H.; WONG, A. Perceptions of discrimination and justice: are there gender differences in outcomes? *Group & Organization Management*, v.30, n.4, p.421-450, Aug. 2005.
- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. *Banco de dados sobre o trabalho das mulheres*. Disponível em: <www.fcc.org.br/mulher/index.html>. Acesso em: 20 fev. 2008.
- GIUBERTI, A.C.; MENEZES-FILHO, N. Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. *Economia Aplicada*, Ribeirão Preto, v.9, n.3, p.369-384, jul./set. 2005.
- HARPAZ, I. Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, v.11, n.2, p.177-198, June 2002.
- HARRIS, K.J.; KACMAR, K.M.; ZIVNUSKA, S. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, v.18, n.3, p.252-263, June 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Síntese de indicadores sociais – 2006*. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.
- KANUNGO, R.N. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, v.67, n.3, p.341-349, June 1982.
- KREINER, G.E.; ASHFORTH, B.E. Evidence towards an extended model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, v.25, n.1, p.1-27, Feb. 2004.
- LAVINAS, L. *Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos*. Rio de Janeiro: IPEA, set. 2001. (Texto para Discussão 826)
- MAEL, F.; ASHFORTH, B.E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, v.13, n.2, p.103-123, Mar. 1992.
- \_\_\_\_\_. Loyal from day one: biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, v.48, n.2, p.309-332, Summer 1995.
- MARTIN, J. Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry*, v.9, n.2, p.207-216, June 2000.
- MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo

- atitudinal. *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), Paraná, v.8, n.2, p.117-135, abr./jun. 2004.
- MITCHELL, T.R.; HOLTOM, B.C.; LEE, T.W.; SABLYNSKI, C.J.; EREZ, M. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, v.44, n.6, p.1102-1121, Dec. 2001.
- MORRISON, A.M.; GLINOW, M.A.V. Women and minorities in management. *American Psychologist*, v.45, n.2, p.200-208, Feb. 1990.
- MOW (MEANING OF WORKING) INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. *The meaning of working*. London: Academic Press, 1987.
- OLKKONEN, M.; LIPPONEN, J. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v.100, n.2, p.202-215, Mar. 2006.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *OIT apresenta campanha "A igualdade de gênero no coração do trabalho decente"*, 05 jun. 2008. Disponível em: <[www.oitbrasil.org.br/igualdade\\_genero\\_coracao.php](http://www.oitbrasil.org.br/igualdade_genero_coracao.php)>. Acesso em: 17 out. 2008.
- PRATT, M.G. To be or not to be? Central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D.A.; GODFREY, P.C. (Ed.). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p.171-207.
- PRATT, M.G.; ASHFORTH, B.E. Fostering meaningfulness in working and at work. In: QUINN, R. (Ed.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003.
- REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), Paraná, v.6, n.2, p.209-241, maio/jun./jul./ago. 2002a.
- \_\_\_\_\_. Justiça e cidadania nas organizações – o papel moderador das preferências éticas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), São Paulo, v.37, n.2, p.83-101, abr./maio/jun. 2002b.
- REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), Paraná, v.8, n.1, p.151-177, jan./fev./mar. 2004.
- RIBEIRO, J.A. Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- ROTH, L.M. Women on Wall Street: despite diversity measures, Wall Street remains vulnerable to sex discrimination charges. *Academy of Management Perspectives*, v.21, n.1, p.24-35, Feb. 2007.
- SHAFFER, M.A.; TONG, K.; JOPLIN, J.R.W.; BELL, M.P.; LAU, T.; OGUZ, C. Gender discrimination and job-related outcomes: a cross-cultural comparison of working women in the United States and China. *Journal of Vocational Behavior*, v.57, n.3, p.395-427, Dec. 2000.
- SHAW, J.; DUFFY, M.; JOHNSON, J.; LOCKHART, D. Turnover, social capital losses and performance. *Academy of Management Journal*, v.48, n.4, p.594-606, Aug. 2005.
- SOUZA, A.E.; GUIMARÃES, V.N. Gênero no espaço fabril. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000.
- SPECTOR, P.E. *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- STEIL, A.V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), São Paulo, v.32, n.3, p.62-69, jul./ago./set. 1997.
- TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), São Paulo, v.35, n.2, p.37-47, abr./maio/jun. 2000.
- TAVARES, S.; CAETANO, A.; SILVA, S. Não há bela sem senão: a identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, Lisboa, v.21, n.1, p.133-149, 2007.
- THÉBAUD, F. A grande guerra: o triunfo da divisão sexual. In: DUBY, G.; PERROT, M. (Org.). *História das mulheres no Ocidente*. São Paulo: Afrontamento, 1991.
- TYLER, T.R. Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective. *Research in Organizational Behavior*, v.21, n.1, p.201-246, 1999.
- WAN-HUGGINS, V.N.; RIORDAN, C.M.; GRIFFETH, R.W. The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, v.28, n.8, p.724-749, Apr. 1998.
- WRZESNIEWSKI, A.; McCAULEY, C.; ROZIN, P.; SCHWARTZ, B. Jobs, careers and callings: people's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, v.31, n.1, p.21-33, Mar. 1997.

## ABSTRACT

**Gender inequality at work: reflections on the attitudes of women and on their intention of leaving the company**

Gender relations in the world of work are still marked by important asymmetries, especially concerning wages and access to top positions in organizational structures. In this study, we analyzed whether the perception of inequality in the distribution of rewards and in the criteria for reward allocation affect women's job satisfaction and identification with the organizations they work for. We also tested whether work meaningfulness moderates the effects of perceived inequality upon women's attitudes, intensifying such effects among the women whose work orientation is more central to their self-identity. This research investigates these relationships in a sample of 172 women with undergraduate degrees, who work in Rio de Janeiro for different organizations and in various industries. The results suggest that the perception of inequality has a negative impact on women's attitudes towards their job and the organizations they work for; work meaningfulness has the theorized moderating effects; and through its impact on women's attitudes, the perception of inequality significantly affects women's intention to leave the organization.

**Keywords:** inequality, gender, job satisfaction, organizational identification, intention to leave.

## RESUMEN

**Desigualdad de género en el trabajo: reflejos en las actitudes de las mujeres y en su intención de dejar la empresa**

Las relaciones de género en el mundo del trabajo están todavía marcadas por importantes asimetrías, especialmente en lo que se refiere a los salarios y al acceso a puestos de mayor relevancia dentro de las organizaciones. En este estudio, se busca investigar si la percepción de desigualdad en la distribución y en los criterios para asignación de recompensas aplicados a las mujeres influye en su satisfacción con el trabajo y en su identificación con la organización en que trabajan. Además, se analiza si el sentido del trabajo modera los efectos de la percepción de desigualdad de género en las actitudes de las mujeres, siendo más fuerte entre las mujeres para quienes la orientación hacia el trabajo está más centralmente asociada a su identidad. Se examinan dichas relaciones en una muestra de 172 mujeres con título universitario que trabajan en la ciudad de Río de Janeiro en diversos tipos de organizaciones y en diferentes segmentos de mercado. Los resultados sugieren que: la percepción de la desigualdad tiene un impacto negativo sobre las actitudes de las mujeres con respecto a sus puestos de trabajo y a las organizaciones en que trabajan; el sentido del trabajo presenta el efecto moderador teorizado; y, por medio de sus efectos sobre las actitudes de las mujeres, la percepción de desigualdad afecta significativamente su intención de dejar la empresa.

**Palabras clave:** desigualdad, género, satisfacción en el trabajo, identificación, intención de dejar la empresa.

# RAUSP

## Revista de Administração

desde 1947

Assine já:  
[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)  
 ou pelo telefone:  
 (011) 3818-4002

Para entender Administração



FEA-USP