



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
**ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

“A DESIGUALDADE ENTRE GÊNERO E SEU IMPACTO SOBRE AS  
ATITUDES E COMPORTAMENTOS DE PROFISSIONAIS BRASILEIRAS E  
ESPAÑHOLAS”.

**Priscila Alvim L. S. M. Braga**

**ORIENTADOR: PROF(A). DR(A). FLÁVIA CAVAZOTTE**

**Rio de Janeiro, 06 de novembro de 2009.**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

““A DESIGUALDADE ENTRE GÊNERO E SEU IMPACTO SOBRE AS  
ATITUDES E COMPORTAMENTOS DE PROFISSIONAIS BRASILEIRAS E  
ESPANHOLAS”.

PRISCILA ALVIM LOPES SODRÉ MACIEL BRAGA

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração:

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor: Dr<sup>a</sup>. FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE (Orientador)  
Instituição: (IBMEC/RJ)

---

Professor: Dr<sup>a</sup> MARIA AUGUSTA SOARES MACHADO  
Instituição: (IBMEC/RJ)

---

Professor: Dr<sup>a</sup>. MARIA DOMENICA SERPA BLUNDI  
Instituição: (IUPERJ)

---

Rio de Janeiro, 6 de novembro de 2009.

658.3128  
B813

Braga, Priscila Alvim Lopes Sodré Maciel

A desigualdade entre gênero e seu impacto sobre as atitudes e comportamentos de profissionais brasileiras e espanholas / Priscila Alvim Lopes Sodré Maciel Braga - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2009.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral.

1. Carreira profissional – Planejamento e mudanças. 2. Trabalho - Mulheres. 3. Satisfação no trabalho.

## **RESUMO**

Com a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, questões relativas ao gênero tem se tornado mais frequentes nos estudos organizacionais. Este trabalho contribui com um levantamento sobre a percepção de das mulheres em relação à desigualdade de oportunidades comparativamente aos homens em seus empregos, e o impacto dessas percepções sobre a sua satisfação no trabalho, cidadania organizacional e intenção de deixar a empresa. O estudo foi realizado em uma amostra de 120 profissionais brasileiras e espanholas. Os resultados sugerem que apesar de aparentemente não influenciar as atitudes sobre o trabalho, a percepção de discriminação impacta a intenção das mulheres de trocarem de emprego, sendo esta tendência similar nos dois grupos nacionais adotados.

Palavras Chave: Desigualdade entre gênero, Satisfação no trabalho, Cidadania Organizacional, Rotatividade voluntária.

## **ABSTRACT**

With the growing participation of the women in the workforce, questions related to gender are becoming more frequent among organizational studies. This work contributes to the examination about women's perception according to the inequality of opportunities compared to men in their jobs, the impact of this perception regarding their satisfaction at work, organizational citizenship behavior and the intention to leave their jobs. The study was developed in a sample of 120 Spanish and Brazilian professionals. The results suggest that even though the perception of discrimination doesn't influence their attitudes related to work, it has some impacts in the intention to leave their jobs, with this being a similar inclination between these two groups.

Key words: Discrimination, Job satisfaction, Glass Ceiling Phenomenon, Turnover, Organizational citizenship behavior.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipo de Empresa .....	31
Figura 2: Setor da Empresa .....	32
Figura 3: Nível Ocupado na Empresa.....	33
Figura 4: Sentido do Trabalho .....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Amostra Brasileira e Amostra Espanhola.....	31
Tabela 2: Amostra Brasileira e Amostra Espanhola.....	32
Tabela 3: Amostra Brasileira e Amostra Espanhola.....	33
Tabela 4: Amostra Brasileira e Amostra Espanhola.....	34
Tabela 5: Indicadores de Confiabilidade Obtidos na Amostra .....	35
Tabela 6: Comparação de Médias.....	35
Tabela 7: Hipótese 1: Preditores de Satisfação no Trabalho .....	36
Tabela 8: Hipótese 2: Preditores de Cidadania Organizacional.....	38
Tabela 9: Hipótese 3: Preditores de Intenção de Deixar a Empresa ( Turnover).....	39
Tabela 10: Hipótese 4(a): Efeitos da Nacionalidade sobre a relação entre discriminação e satisfação.....	41
Tabela 11: Hipótese 4(b): Efeitos da nacionalidade sobre a cidadania organizacional .....	42
Tabela 12: Hipótese 4(c): Efeitos da nacionalidade sobre a intenção de deixar a empresa.....	43
Tabela 13: Percepção de Igualdade entre os gêneros.....	45

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2. O PROBLEMA DA PESQUISA</b> .....	<b>11</b>
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	11
2.2 OBJETIVO.....	13
2.2.2 <i>Relevância do Estudo</i> .....	13
<b>3. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>15</b>
3.1 MULHER E TRABALHO.....	15
3.1.1 <i>A participação feminina no mercado de trabalho</i> .....	15
3.1.2 <i>Desafios das mulheres no mercado de trabalho</i> .....	16
3.2 CONSEQÜÊNCIAS DAS EXPERIÊNCIAS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO.....	18
3.2.1 <i>Satisfação no Trabalho</i> .....	18
3.2.2 <i>Cidadania Organizacional</i> .....	19
3.2.3 <i>Rotatividade Voluntária</i> .....	21
3.2.3 <i>Brasil e Espanha: observações dos estudos sobre diferenças culturais</i> .....	22
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
4.1 PROCEDIMENTO E COLETA DE DADOS .....	26
4.1 VARIÁVEIS DE CONTROLE:.....	27
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>30</b>
5.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA .....	30
5.2 INDICADORES DE CONFIABILIDADE .....	34
<i>Tabela 5: Indicadores de Confiabilidade Obtidos na Amostra</i> .....	35
5.3 TESTE DE HIPÓTESES .....	35
<b>6. TESTE DAS HIPÓTESES</b> .....	<b>36</b>
<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	<b>46</b>
7.1 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	48
7.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	48
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>51</b>
<b>8. APÊNDICES</b> .....	<b>54</b>
8.1 INTRODUÇÃO DO QUESTIONÁRIO ( PORTUGUÊS) .....	54
8.2 QUESTIONÁRIO ( PORTUGUÊS).....	55
8.3 INTRODUÇÃO DO QUESTIONÁRIO (ESPANHOL) .....	59
8.4 QUESTIONÁRIO ( ESPANHOL).....	60

## **1. Introdução**

Atualmente a participação ativa do público feminino em diferentes áreas de nossa sociedade vem aumentando significativamente. Ambientes que tradicionalmente são definidos como masculinos, tais como, a política e o mundo corporativo, vêm sendo ocupados por mulheres.

No entanto as relações entre os gêneros, nesses ambientes, ainda são marcadas por diferenças. É comum encontrarmos essas diferenças no ambiente organizacional, traduzidas em forma de práticas que trazem assimetrias para esta relação. Muitas vezes essas práticas aparecem de forma sutil, porém forte o bastante para impedir que as mulheres ascendam em suas organizações. Tais praticas representam barreiras definidas pela literatura como “teto de vidro”, e já vêm sendo estudadas por pesquisadores americanos desde a década de 80 (MARTIN 1990 *apud* STEIL 1997). Outros tipos de assimetrias são as diferenças sistemáticas entre oportunidades e ganhos salariais de homens e mulheres em cargos similares (CAMBOTA & PONTES, 2007; GIUBERTI & MENEZES-FILHO, 2005).

Com uma participação em torno de 50% na força de trabalho (SCORZAFAVE & MENEZES-FILHO, 2001), o estudo da desigualdade de gênero torna-se cada vez mais relevante. Ao surgirem tipos de contradições assimétricas nas organizações como as questões referentes às relações de gênero por exemplo, esse espaço de interação social, passa a ser o cenário de novas formas de conflitos, cuja gênese demanda discussão e compreensão e cuja mediação depende da adaptação das praticas de gestão (ASHKANASY, HARETL, DAUS, 2002).

Podemos definir tais práticas como mecanismos de discriminação que trazem conseqüências negativas para as organizações. Assim sendo o estudo desse fenômeno e de suas conseqüências para as próprias mulheres, suas atitudes e comportamentos torna-se relevante tanto do ponto de vista social quanto gerencial.

Este trabalho pretende investigar esta questão no contexto brasileiro e espanhol, através de um estudo sobre a percepção de desigualdade nas oportunidades disponíveis para as mulheres comparativamente aos homens em seu ambiente de trabalho, em particular seu impacto sobre a satisfação com o trabalho, a cidadania organizacional e a intenção de deixar a empresa. A motivação para um estudo comparativo entre mulheres brasileiras e espanholas origina-se do fato desses dois países possuírem semelhanças quanto às suas raízes históricas de colonização, oriundas da colonização Romana. (Oliveira; 2001).

A pesar do Brasil ter um grande número de imigrantes Espanhóis, nos restam dúvidas quanto a influência desta cultura em nosso país. Nesta pesquisa buscaremos identificar peculiaridades desta influência sobre os indivíduos, em particular o público feminino, e seus comportamentos e atitudes quanto ao seu ambiente de trabalho.

Assim o presente estudo busca verificar as similaridades e as diferenças relativas entre a cultura Brasileira e Espanhola no que diz respeito a possíveis influências sobre comportamentos e atitudes das mulheres, em seus ambientes de trabalho.

## **2. O Problema da Pesquisa**

### **2.1 Contextualização**

No século XXI, o acesso mais democrático às técnicas de gestão organizacional e seus ativos, possibilitado pelos avanços tecnológicos (internet em destaque), promoveu uma maior competitividade entre as organizações. Com o livre acesso aos recursos materiais e tecnológicos, as empresas rapidamente se equipararam umas as outras, sendo assim o que passou à distinguir passa a ser o capital intelectual. Dentro deste cenário, autores como Ulrich (1998) defendem que o maior ativo das organizações hoje estaria em funcionários habilidosos e comprometidos em atingir os objetivos do negócio. Para fazer esta afirmação, o autor se apóia no conceito de capital intelectual, que é definido como as características e habilidades pessoais de cada indivíduo que são únicas e devem ser identificadas e trabalhadas para que contribuam de maneira positiva para as organizações. O autor defende que o constructo, capital intelectual, é formado pela competência de um indivíduo multiplicado por seu comprometimento com a organização. Essa fórmula deve ser alcançada através de práticas gerenciais criando um ambiente organizacional que permita que o indivíduo desenvolva suas competências e por consequência eleva o seu nível de comprometimento com a organização (Ulrich, 1998). O componente competência segundo Ulrich (1998) pode ser desenvolvido através de práticas que vão desde a contratação de pessoal qualificado no mercado, passando por investimentos internos - que tornam seus empregados mais bem preparados, trabalhando para sua retenção. Já o comprometimento deve ser trabalhado através de práticas tais como a

criação de uma programas de remuneração pelo desempenho e o tratamento igualitário dos funcionários, independente de raça, gênero ou outras diferenças.

Na literatura internacional, diversos estudos evidenciam de maneira robusta e sofisticada as conseqüências do gerenciamento focado na gestão de pessoas para as empresas (PFEFFER & VEIGA 1999). Segundo os autores, estudos realizados que levaram em consideração as taxas de sobrevivência de empresas de capital aberto nos cinco primeiros anos de vida, demonstram uma forte relação entre a política adotada no gerenciamento de pessoas e os resultados econômicos alcançados. A pesquisa realizada com 968 empresas representantes das principais indústrias, concluiu que políticas de recursos humanos como as mencionadas acima, resultaram em um decréscimo de 7.05% na taxa de rotatividade e uma contribuição de 3.814 milhões de dólares por empregado no desempenho financeiro das empresas. Logo, as práticas de gestão com foco em pessoas parecem ter de fato grande influência no sucesso sustentável dos negócios.

Analisando a composição atual do mercado de trabalho sob uma perspectiva de gênero, verifica-se uma participação de aproximadamente 50% do público feminino. (SCORZAFAVE E MENEZES-FILHO, 2001), o que sugere sua importância para as operações e rotinas organizacionais. Entretanto, também podemos encontrar na literatura evidências que constataam diferenças no tratamento entre gêneros nas organizações. Há diferenças entre oportunidades e ganhos salariais de homens e mulheres em cargos similares (CAMBOTA & PONTES 2007; GIUBETI & MENEZES-FILHO, 2005) e o número de mulheres em cargos de alta gerência executiva ainda é limitado (BRUSCHINI & PUPPIN, 2004; COLLINS & SINGH, 2006).

Na área de comportamento organizacional, diversas pesquisas tratam as questões de gênero (DEDECCA, 2008 & CZARNIAWSKA 2006). A maior parte dos trabalhos se concentra no domínio da justiça organizacional e enfoca temas como teto de vidro, a segregação ocupacional e a salarial (STEIL 1997), entre outros. Se por um lado as políticas de gestão de pessoas são importantes, por outro parece haver diversos problemas para as mulheres no mercado de trabalho, indicando que as questões de gênero não são ainda tratadas de forma adequada pelas empresas. Quais as consequências desta tendência para as atitudes e o desempenho das mulheres no trabalho?

## **2.2 Objetivo**

O objetivo deste trabalho é investigar numa amostra de mulheres profissionais o impacto da percepção de discriminação. Mais especificamente, o impacto é analisado com referência a três conceitos da área de comportamento organizacional de grande importância para o desenvolvimento e sucesso das organizações: a satisfação no trabalho, a intenção de rotatividade (*turnover*) – ou intenção de deixar a empresa – e o comportamento de cidadania organizacional.

Faz parte também do objetivo desta pesquisa fazer uma análise comparativa entre profissionais espanholas e brasileiras, e verificar se existem diferenças desses efeitos entre essas culturas.

### **2.2.2 Relevância do Estudo**

A relevância deste estudo baseia-se em diferentes aspectos, tais como, o fato dos temas citados acima estarem cada vez mais presentes nas organizações porém pouco

explorados cientificamente. Embora existam estudos como os de Dedecca (2006), Scorzafave e Menezes-Filho (2001) que contribuem para o entendimento da desigualdade entre gêneros e seu impacto sobre as atitudes e comportamentos das mulheres em seus ambientes de trabalho, ainda existe muito para ser explorado. Considerando o impacto da desigualdade entre gêneros um tema emergente, o presente trabalho de pesquisa em administração adquire relevância ao contribuir para a produção de conhecimento crítico na área de estudos organizacionais acerca da gestão da diversidade, em especial as relações de gênero.

Além disso, a aplicação deste estudo em grupos de profissionais de diferentes culturas faz com que seus resultados contribuam para o desenvolvimento de análises comparativas entre Espanha e Brasil. Esses dois países foram escolhidos para serem analisados pelo fato de possuírem semelhanças quanto às suas raízes históricas de colonização, oriundas da colonização Romana e também pelo fato do Brasil apresentar um grande número de imigrantes espanhóis que influenciaram para algumas semelhanças no estilo de vida brasileiro.

### **3. Revisão da Literatura**

#### **3.1 Mulher e Trabalho**

##### **3.1.1 A participação feminina no mercado de trabalho**

A fim de analisar a participação progressiva das mulheres no mercado de trabalho é relevante citar um período histórico que influenciou, em termos mundiais, este avanço. Esse período foi o pós-segunda guerra mundial, onde a força de trabalho masculina teve que se ausentar para lutar e a economia da época, movida principalmente pelas atividades industriais, iniciaram um período de abertura para contratação da mão de obra feminina (BETIOL, 2000).

No Brasil, os anos seguintes à segunda guerra representaram um período de grande desenvolvimento econômico e social, o que intensificou a presença da mulher no mercado (THÉBAUD, 1991). Todavia é importante salientar que anteriormente a este período, no início do século XX, havia uma restrição aos direitos das mulheres casadas, afirmado no Código Civil de 1916, que dava aos maridos a exclusividade de administrar o bem comum e o direito de decidir se suas esposas poderiam participar de atividades profissionais remuneradas (MARQUES, 2008). Ainda segundo o autor, é importante salientar que apesar de não haver dados que comprovem com que frequência, ou até mesmo, se a lei era utilizada, este é um exemplo concreto que demonstram a diferença de tratamento entre os gêneros enraizada na nossa sociedade. Esse cenário foi alterado em 1962, quando a lei foi modificada e criado o

Estatuto Jurídico da Mulher, que dava autonomia a mulher casada para decidir por exercer ou não uma profissão (MARQUES, 2008).

A partir da década de 70, a participação da mulher no mercado de trabalho vem crescendo de forma significativa e constante. Se em 1970, sua participação era de apenas 18% (Fundação Carlos Chagas, s/d), na década seguinte, as pesquisas apresentavam o crescimento para 40%, evoluindo para 53% nos anos 90, e ultrapassando 55% em 1997 ( SCORZAFAVE & MENEZES-FILHO, 2001).

### **3.1.2 Desafios das mulheres no mercado de trabalho.**

Como desdobramento deste crescente movimento de participação das mulheres no mercado de trabalho, vieram também alguns desafios não vividos antes por este grupo. Os estudos realizados por Dedecca (2006) mostraram que a composição da jornada de trabalho dos homens é diferente da jornada das mulheres. Enquanto os homens têm uma jornada média de 49 horas semanais, formada por 44 horas no trabalho e 5 horas de dedicação às atividades familiares, cabe às mulheres uma jornada mais extensa. Para elas essa média é de 56 horas, sendo 37 destinadas à semana de trabalho e 19 às atividades no lar e educação familiar, resultando em uma jornada 15% superior à dos homens. Esta jornada “extra” de trabalho também é conhecida como “segunda jornada”, representando um desafio para as mulheres que compõe a força de trabalho (DEDECCA, 2006).

Outro desafio, ou até mesmo podemos considerar um obstáculo, é o fato de a maioria das organizações, ser predominantemente masculina (CZARNIAWSKA, 2006). Por ser um tema tão presente no mundo organizacional moderno, diversas pesquisas foram realizadas para entender esta questão. Os resultados levantaram a presença de discriminação feminina no ambiente de trabalho (CZARNIAWSKA, 2006).

De acordo com Acker (1990), as estruturas organizacionais estão longe de serem neutras. Conceitos pré-concebidos sobre gênero estariam nos próprios documentos e contratos utilizados na construção das organizações. Reforçando esta teoria Steil cita em seu artigo alguns autores que concluíram através de suas pesquisas a ocorrência da discriminação por gênero, além de examinarem as dinâmicas de práticas sociais que constituem este tipo de discriminação (1997). Os resultados confirmaram que a discriminação por gênero faz parte de nossa organização moderna, sendo reproduzida diariamente no dia-a-dia das empresas.

A afirmativa acima é reforçada por Adair e Symons (1986, *apud* Alvesson 1992) – apesar da mulher apresentar uma participação de 45% nos mercados de países ocidentais, apenas 1 a 2% deste total está relacionado a cargos de alta gerência, e aproximadamente 5 a 10% em cargos de médio administrador. A causa desta dificuldade de ascensão da mulher a cargos de alta hierarquia é tratada por alguns autores como o fenômeno do “teto de vidro”.

O fenômeno do teto de vidro começou a ser estudado na década de 80 nos Estados Unidos, e é definido como sendo uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis gerenciais mais altos (MARTIN 1990 *apud* STEIL 1997). Ainda segundo o autor, após ter sistematizado resultados de 14 pesquisas, as conclusões apontaram para outras duas formas de discriminação: a segregação ocupacional e a salarial. Mesmo quando candidatos à promoção de ambos os sexos possuem o mesmo histórico em termos de cargos ocupados em uma organização, pesquisas sugerem que mulheres não têm acesso às mesmas responsabilidades nem aos mesmos desafios que homens em cargos similares. Foi constatado também que as mulheres muitas vezes são avaliadas injustamente e recebem salário inferior ao do público masculino. No Brasil, segundo os estudos do IBGE (1990), apontam que as mulheres recebem pouco mais do que a metade do salário dos homens no Brasil (IBGE - Mapa do Mercado de Trabalho no Brasil, 1990).

Assim podemos resumir os três principais mecanismos de discriminação presentes nas organizações. O primeiro é a discriminação salarial pura, pois os homens tendem a receber remuneração superior às das mulheres em ocupações idênticas. Em segundo lugar observa-se o fenômeno do teto de vidro, que impede a mulher de ascender profissionalmente. E por último a segregação ocupacional, dado que em geral mulheres ocuparem postos de trabalho menos qualificados e pior remunerados do que os dos homens.

## **3.2 Conseqüências das experiências das mulheres no mercado de trabalho**

### **3.2.1 Satisfação no Trabalho**

Dentro do ambiente organizacional, podemos citar a satisfação no trabalho como um tema de grande relevância. Segundo Iliese seus colaboradores (2000), a importância do seu estudo é refletido por diversas teorias, modelos de atitudes e comportamentos individuais. Com aplicação prática, essas teorias e modelos têm como objetivos o aprimoramento pessoal do indivíduo e a eficiência organizacional.

Locke (1976) define satisfação no trabalho como estado positivo ou de prazer emocional resultante da avaliação pessoal das experiências vivenciadas no trabalho. Com esta definição, o autor leva em consideração dois aspectos complementares: o emocional e o cognitivo. O primeiro relacionado ao sentimento de prazer, e o segundo relacionado com a avaliação e pensamento do próprio indivíduo. A maioria dos estudos acadêmicos reconhece a satisfação no trabalho como um conceito global que comporta diferentes facetas (JUDGE, PARKER, COLBERT, HELLER & ILIES 2000). A mais típica categorização dessas facetas já havia sido levantada por Smith, Kendal e Hulin (1969 *apud* Locke 1976), como sendo a

remuneração, promoção, companheiros de trabalho, supervisão e o próprio trabalho. Locke (1976) também considerou nesta lista o reconhecimento, as condições de trabalho, a própria empresa e sua gestão. Independente das diferenças entre abordagens de definições sobre a satisfação no trabalho, suas conseqüências estão presentes nas organizações. (JUDGE, PARKER, COLBERT, HELLER & ILIES 2000)

Analisando a satisfação no trabalho através de uma abordagem de gênero, podemos encontrar na literatura estudos que evidenciam que a percepção de desigualdade pelo público feminino influencia negativamente sua avaliação sobre o trabalho. Estudos internacionais que abordam o assunto, sugerem que as mulheres apresentam uma maior queda no nível de satisfação quando observam discriminação de gênero no ambiente de trabalho ( FOLLEY, NGO,& WONG, 2005). Esses estudos também foram corroborados pelas pesquisas com mulheres brasileiras ( CAVAZOTTE, OLIVEIRA & MIRANDA, 2009 ; FERREIRA & SIQUEIRA, 2005). Assim temos a primeira hipótese dessa pesquisa:

*H1: Quanto maior a percepção de discriminação por gênero, menor a satisfação das mulheres com o seu emprego atual.*

### **3.2.2 Cidadania Organizacional**

A origem do constructo cidadania organizacional vem do termo da língua inglesa *organizational citizenship behavior* que foi proposto por Organ (1983; *apud* Bachrach, 2000) quando ele uniu os conceitos de vontade de cooperar desenvolvido por Barnard (1938; *apud* Bachrach, 2000), e a distinção entre a performance esperada e os comportamentos espontâneos e inovadores de um indivíduo nas organizações, apresentado por Katz (1964; *apud* Bachrach 2000). Dando continuidade a suas pesquisas, Organ (1988; Bachrach 2000)

apresentou então um primeiro ensaio para definição de cidadania organizacional, como sendo o “comportamento individual discricionário e que não é diretamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, e que de forma agregada promove o funcionamento eficaz da organização.” A palavra discricionária é definida pelo autor como sendo uma atitude espontânea de um funcionário, que não está formalmente definida ou prescrita pelo cargo que ocupa. Em outras palavras é uma escolha de comportamento pessoal.

Segundo Bachrach e seus colaboradores (2000), o interesse sobre o tema cresceu significativamente a partir da década de 90, quando mais de 122 artigos foram publicados tratando da questão da cidadania organizacional em estudos organizacionais e também das áreas de gerenciamento de recursos humanos, marketing, gerenciamento estratégico, entre outros.

Como resultado dessa expansão, o tema passou a ser estudado considerando diferentes abordagens e dimensões, o que dificultou uma única definição do constructo cidadania organizacional. Para integrar os estudos sobre cidadania Bachrach (2000) examinou a vasta literatura e reuniu as principais dimensões que a definem. Segundo o autor, as dimensões mais significativas são: a) comportamento de ajuda – que identifica o funcionário que contribui e ajuda os seus pares voluntariamente -; b) lealdade organizacional – a boa vontade de um funcionário em proteger a empresa de ameaças externas e defender seus objetivos centrais; c) comprometimento organizacional – quando o funcionário internaliza e segue as regras e procedimentos, mesmo quando ninguém está observando; d) iniciativa individual – definida por ações voluntárias que envolvem atos criativos e inovadores além de suas obrigações e em prol de uma melhoria na performance organizacional; e) virtude cívica – o esforço do funcionário em defender os interesses organizacionais; e f) desenvolvimento pessoal –

quando o funcionário voluntariamente realiza cursos de especialização ou outras atividades que o capacitarão para contribuir de forma mais abrangente para a organização.

Ao observar os resultados das pesquisas empíricas sobre este tema, Bachrach (2000) concluiu que o principal resultado do comportamento de cidadania organizacional é a melhoria da performance e sucesso da organização. Por outro lado, a ausência de satisfação no trabalho inibe ações que são exemplos de cidadania organizacional. (BACHRACH, 2000).

Quando tratada através de uma abordagem relacionada a gênero, a cidadania organizacional não aparece relacionada ao sexo do funcionário em estudos internacionais (BACHRACH, 2000). Contudo, considerando a discriminação feminina como influenciador da satisfação no trabalho, os estudos sugerem que o comportamento de cidadania organizacional poderia ser afetado pela discriminação negativamente, pois as funcionárias discriminadas se ressentiriam da desigualdade. Assim temos a segunda hipótese desta pesquisa:

*H2: Quanto maior a percepção de discriminação, menor será o engajamento das mulheres em comportamentos de cidadania organizacional.*

### **3.2.3 Rotatividade Voluntária**

A rotatividade passou a ser um tema de destaque na área organizacional provavelmente com os estudos de Hill e Trist (1953, *apud* Johns, 2000), que através de observações realizadas com trabalhadores em minas, classificaram a rotatividade, o absenteísmo e os atrasos como comportamentos indesejáveis do funcionário para com a sua organização.

Na literatura encontramos definições para rotatividade como sendo o movimento individual para além da fronteira dos sistemas sociais, (PRICE 1977, *apud* JOHNS, 2000) o

término da associação formal do indivíduo com uma empresa (LEE 1997, *apud*, JOHNS, 2000). Os resultados apresentados por diferentes pesquisas permitem relacionar a rotatividade com dois fatores: 1) a vontade de deixar a empresa por questões relacionadas à satisfação no trabalho, 2) a existências de outras oportunidades fora da empresa. Ambos podem levar à rotatividade voluntária, que acarretam em custos e rupturas do ponto de vista das organizações (JOHNS, 2000).

Os estudos de Vroom (1964; *apud* JOHNS 2000) constataram que havia uma relação negativa entre satisfação no trabalho e a rotatividade. Em linha com as evidências encontradas sobre satisfação no trabalho, injustiça e discriminação apresentados anteriormente neste estudo considerando o público feminino (CAVAZOTTE, *et al*, 2009; FERREIRA & SIQUEIRA, 2005) supõe-se que a intenção de deixar a empresa seja outra de suas conseqüências. Assim temos a terceira hipótese do estudo:

*H3: Quanto maior a discriminação percebida, menor a satisfação da mulher com relação ao trabalho e conseqüentemente maior a sua intenção de deixar a empresa.*

### **3.2.3 Brasil e Espanha: observações dos estudos sobre diferenças culturais.**

Hofstede (1991) define a cultura de uma nação como o conjunto de programações da mente que distinguem os membros de um grupo ou categoria, de outro. Segundo o autor, a cultura influencia o ambiente organizacional, pois esse pode ser entendido como uma entidade simbólica que funciona de acordo com modelos implícitos na mente de seus colaboradores, modelos esses determinados por suas culturas. Segundo Hofstede (1991) distância de poder significa até que ponto os indivíduos de uma organização esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma desigual. Individualismo é definido pelo autor como o prevalectimento dos interesses pessoais em relação aos interesses do grupo. Já coletivismo, também definido pelo autor, é o prevalectimento dos interesses do grupo em relação aos interesses pessoais.

Para levar seus estudos a prática organizacional Hofstede (1991) utilizou uma amostra mundial de 100.000 profissionais da empresa IBM para analisar suas características de acordo com os países onde estavam localizados. Os resultados apresentaram algumas semelhanças entre profissionais Brasileiros e Espanhóis, ambos os países apresentaram níveis de distância de poder alta. Em outras palavras, esses países apresentam grande dependência entre subordinados e seus chefes, raramente expressam opiniões contrárias às dos seus chefes e aceitam a grande diferença entre poderes. O autor relaciona a semelhança da distância de poder, apresentada em ambos os países, com suas raízes históricas. O português e o espanhol são línguas derivadas de língua românica, que por sua vez é derivada do latim que foi a língua do grande império Romano que conquistou e influenciou tanto a Espanha quanto Portugal. As características dessa colonização primeiramente Européia, também foram repassadas para as colônias da América Central e América do Sul, como é o caso do Brasil. Segundo o autor as características históricas apresentam grande influência nas semelhanças encontradas hoje entre esses países. Ao relacionar os países que demonstraram altos níveis de distância de poder com individualismo e coletivismo, Hofstede (1991) concluiu que em países que apresentam altos níveis de distância de poder, como é o caso de Brasil e Espanha, também prevalecia os aspectos de interesse do grupo com relação aos interesses individuais (coletivismo). Em outro estudo mundial conhecido como *GLOBE – Culture, Leadership and Organizations a Study of 62 countries* ( – Brasil e Espanha foram relacionados como pertencentes a um grupo onde o coletivismo é uma característica forte em suas instituições, e obtiveram pontos bastante próximos na escala utilizada: Espanha 3.85 pontos e Brasil 3.83.

Reforçando os estudos de (House *et al*, 2004) Gouveia e Clemente (2002), também encontraram similaridades quanto às características dessas culturas. O senso de coletivismo

foi apontado novamente como um dos aspectos de maior convergência entre essas culturas. Em uma escala criada pelos autores para medir o coletivismo concluiu-se que as médias entre esses dois países não diferiram significativamente, sugerindo que brasileiros e espanhóis compartilham um padrão de orientação mais tendente ao coletivismo. Apesar do senso de coletivismo ter sido reforçado como sendo comum, o individualismo apresentou-se de maneira mais expressiva na cultura espanhola.

Segundo Gouveia e seus colaboradores (2002), Brasil e Espanha apresentam grandes diferenças quanto suas histórias e questões territoriais. A Espanha possui quatro línguas oficiais e o sentimento de nacionalismo espanhol vem de seus ancestrais. Também sendo considerado como um país nacionalista, o Brasil possui uma história muito mais recente que a Espanhola. Dentro deste cenário os estudos revelam que o povo espanhol possui uma cultura voltada para o senso local, mas do que global, enquanto que no Brasil temos uma cultura mais globalizada (GOUVEIA E CLEMENTE, 2002).

Apesar de esses estudos terem identificado algumas semelhanças culturais, não podemos afirmar que estes são suficientes para inferirmos semelhanças nas questões relativas a gênero e discriminação nas duas culturas. Assim sendo, este estudo explora os efeitos da cultura sobre as atitudes das mulheres frente à discriminação a partir da premissa de que mulheres espanholas seriam mais individualistas, mais focadas em seus próprios interesses. Com isso temos a quarta hipótese desta pesquisa:

*H4: Os efeitos da percepção de discriminação serão mais fortes entre as mulheres espanholas do que nas brasileiras.*

*H4a. O efeito da discriminação sobre a satisfação será mais forte entre as Espanholas do que as Brasileiras.*

*H4b. O efeito da discriminação sobre a cidadania organizacional será mais forte entre as Espanholas do que as Brasileiras.*

*H4c. O efeito da discriminação sobre a intenção de deixar a empresa será mais forte entre as Espanholas do que as Brasileiras.*

## **4. Metodologia**

### **4.1 Procedimento e Coleta de Dados**

Participaram deste estudo mulheres de nacionalidade Brasileira e Espanhola. Os requisitos para participar da pesquisa era estar matriculada em curso de pós-graduação (MBA) ou mestrado, e estar empregada. O estudo foi realizado através da aplicação de um questionário em versões em português e espanhol. Na amostra espanhola a aplicação do questionário foi realizada através do envio do mesmo através de e-mail, enquanto na amostra brasileira a aplicação foi realizada tanto de forma presencial – entregando pessoalmente os questionários – como e também através do envio do questionário por e-mail. Foram reunidos um total de 60 questionários de mulheres Espanholas e 60 de mulheres Brasileiras. O questionário incluiu as seguintes medidas:

#### **Equidade entre os gêneros na distribuição e alocação de recompensas e oportunidades:**

foram utilizadas quatro itens para medir o nível de equidade percebido pelas participantes em suas empresas. Os itens foram: 1) “Mulheres e homens em cargos similares têm as mesmas oportunidades de promoção”; 2) “Os critérios aplicados para promover mulheres e homens são os mesmos”; 3) “Mulheres e homens em cargos similares são tratados da mesma forma por seus supervisores”; 4) “Mulheres e homens em cargos similares têm as mesmas oportunidades no trabalho”. Para avaliação dos resultados, foi utilizada a uma escala tipo Likert de cinco pontos, na qual quanto maiores os valores indicados, maior a percepção de

equidade entre gêneros nas práticas associadas a recompensas na empresa. Esses itens foram desenvolvidos para uso específico neste estudo como indicador de desigualdade de gênero.

**Satisfação com o emprego atual:** foram utilizados itens baseados no estudo de Spector (1997) do *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, pois aferem de forma objetiva e simples a satisfação geral do trabalhador com o seu emprego. Utiliza-se uma escala Likert de cinco pontos para as respostas, na qual quanto maior o valor marcado, maior a satisfação do indivíduo. De acordo com o autor, o alpha reportado para este conjunto de indicadores na literatura varia de 0,77 a 0,87. ( Spector, 1997).

**Cidadania Organizacional:** foram utilizados os itens do estudo de Organ e colaboradores (1993), para observar o comportamento de cidadania organizacional entre as participantes. As perguntas solicitam que a participante indique a frequência com que se realizam as ações listadas através de escala Likert de sete pontos, variando de 1 “nunca” a 5 “frequentemente” Segundo a literatura sobre o tema, o alpha dessa medida varia entre 0,86 e 0,91. ( Organ et al. 1983).

**Intenção de deixar a empresa:** para averiguar a intenção de deixar a empresa, foram utilizados três itens conforme propostos por Mitchell et al. (1997). Através de escalas Likert de cinco pontos, o enunciado solicita que as participantes indiquem a sua intenção, grau de certeza e probabilidade de solicitar desligamento da empresa onde trabalha, nos próximos 12 meses. De acordo com a escala, quanto maior o valor marcado, maior a intenção de deixar a empresa. O alpha dessa medida é 0,95(Mitchell et al., 1997).

#### **4.1 Variáveis de controle:**

Tradicionalmente nacionalidade tem sido utilizada como aproximação de variações culturais a fim de explicar diferenças e similaridades entre grupos de diferentes países. Para análise nesta amostra, além do item nacionalidade, foram utilizados fatores culturais específicos a fim de

aprimorar o entendimento e medição de distinções/ similaridades de ambas as culturas. Os fatores culturais específicos incluídos na amostra foram: conscienciosidade, distância de poder, individualismo e coletivismo. A nacionalidade foi computada como variável “dummy”, sendo “0” atribuído às brasileiras e “1” atribuído às espanholas. Como variáveis de controle foram levantados o nível hierárquico das participantes: 1) Empregado sem subordinados; 2) Supervisor - um nível de subordinados; 3) Gerente - um nível de supervisores subordinados; 4) Diretor/Executivo - um nível de gerentes subordinados. Além disso, foi incluída uma variável de controle para medir o grau de importância do trabalho na vida da participante. Um único item foi utilizado solicitando que a importância fosse indicada através de uma escala tipo Likert de sete níveis, onde o nível mais baixo significa que o trabalho é muito pouco importante e o mais alto indica que a participante considera o trabalho uma das coisas mais importantes para a sua vida. Esse item foi desenvolvido especificamente para uso neste trabalho.

**Conscienciosidade:** Segundo Robbins (1999), conscienciosidade é um traço de personalidade relacionado a tendência de um indivíduo ser responsável, persistente, firme e organizado no cumprimento de suas obrigações. O autor define como uma pessoa altamente conscienciosa aquela que busca menos objetivos, intencionalmente, e tende a ser responsável, persistente, firme e orientada em direção ao seu compromisso com a organização. Para avaliar o grau de conscienciosidade das participantes, foram utilizadas dez itens baseados no estudo de Goldberg e colaboradores (1999). O enunciado pedia que a participante indicasse através de uma escala Likert de cinco pontos como é seu comportamento em geral, visto tratar-se de um traço de personalidade. Quanto maior o valor, maior o nível de conscienciosidade da participante. Para Goldberg e colaboradores, o alpha dessa medida varia entre 0,86 e 0,91.

**Distância de Poder:** Para Hofstede (2001) distância de poder significa até que ponto os indivíduos de uma organização esperam e aceitam que o poder seja distribuído de forma

desigual. Para verificar a percepção de distância de poder apresentado nas amostras foram submetidas seis perguntas baseadas nos estudos de Brockner e colaboradores (2001). Utilizada uma escala Likert de cinco pontos onde valores maiores indicavam a percepção de distância de poder com relação a suas organizações. O alpha dessa medida é de 0,71. (Brockner et al., 2001).

**Individualismo e Coletivismo:** Robbins (2001) define individualismo como sendo um atributo da cultura nacional que descreve uma estrutura social na qual as pessoas dão ênfase às preocupações consigo mesmas e as famílias. Já o coletivismo é definido pelo mesmo autor como sendo um atributo da cultura nacional que descreve uma estrutura social na qual as pessoas esperam que outros participantes de seus grupos cuidem delas e as protejam.

Para avaliar a presença de individualismo ou coletivismo, foram apresentadas duas perguntas relacionadas aos estudos de Triandis e seus colaboradores (1998). Para avaliar o individualismo foram apresentadas perguntas: 1) “Eu prefiro depender de mim mais do que dos outros; 2) “Eu conto comigo na maior parte do tempo, eu raramente conto com os outros; 3) Eu freqüentemente faço o que é importante para mim; 4) “ Minha identidade pessoal, independente dos outros, é muito importante para mim; 5) “É importante que eu faça meu trabalho melhor do que os outros. Quanto ao coletivismo: 1)”Se um companheiro de trabalho recebesse um prêmio, eu me sentiria orgulhoso”; 2)”O bem estar de meus companheiros de trabalho é importante para mim”; 3)”Para mim, o prazer é passar tempo com os outros”; 4) “Eu me sinto bem quando coopero com os outros”. Segundo Triandis e seus colaboradores, o alpha desta medida está entre 0,67 e 0,74.

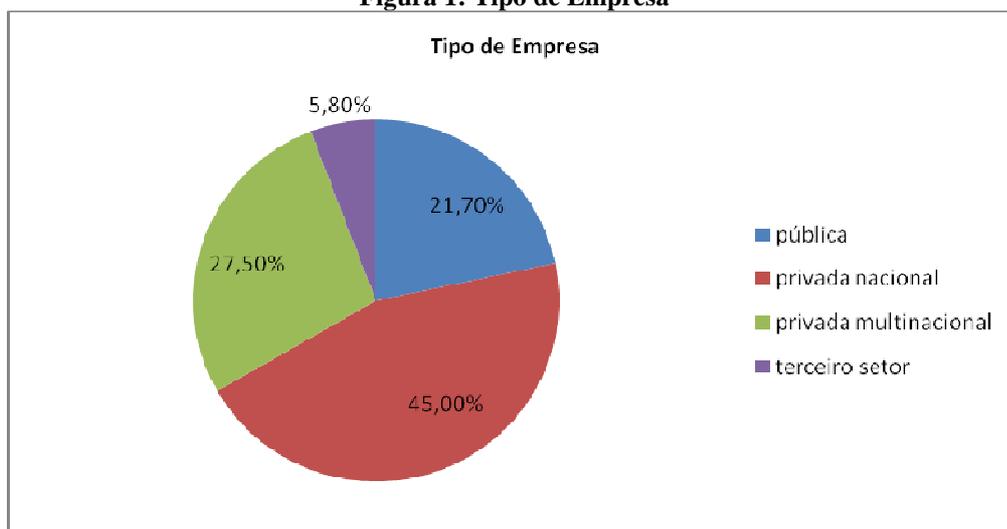
## **5. Resultados**

### **5.1 Descrição da amostra**

No total, 120 questionários foram respondidos, dos quais 60 foram respondidos por mulheres espanholas e 60 por mulheres brasileiras. As idades das participantes variaram entre 22 a 52 anos, sendo que 11% têm entre 22 e 26 anos, 37% têm de 26 a 30 anos, 28% têm de 31 a 35 anos, 13% de 36 a 40 anos e 12% têm mais de 41 anos. Observados os grupos separadamente, observa-se que a faixa etária média das brasileiras é de 31 anos e das espanholas 32 anos, concluindo assim uma amostra bastante homogênea.

Com relação ao tipo empresa onde atua na amostra como um todo a maioria atua em empresas privadas nacionais 45%, seguido por empresas privadas multinacionais 27,5%, empresas públicas 21,7% e apenas 5,8% atuam em empresas do terceiro setor. Abaixo segue o gráfico que apresenta os resultados da amostra como um todo e também uma tabela onde são apresentados os resultados das mulheres espanholas e brasileiras separadamente. De acordo com a tabela tanto a amostra espanhola quanto a brasileira apresentam porcentagens proporcionais à amostra como um todo, a única exceção é quanto a porcentagens de profissionais do terceiro setor, uma vez que na amostra brasileira não houve nenhuma profissional representante deste grupo, a amostra espanhola representa os 5,8% do resultado.

**Figura 1: Tipo de Empresa**

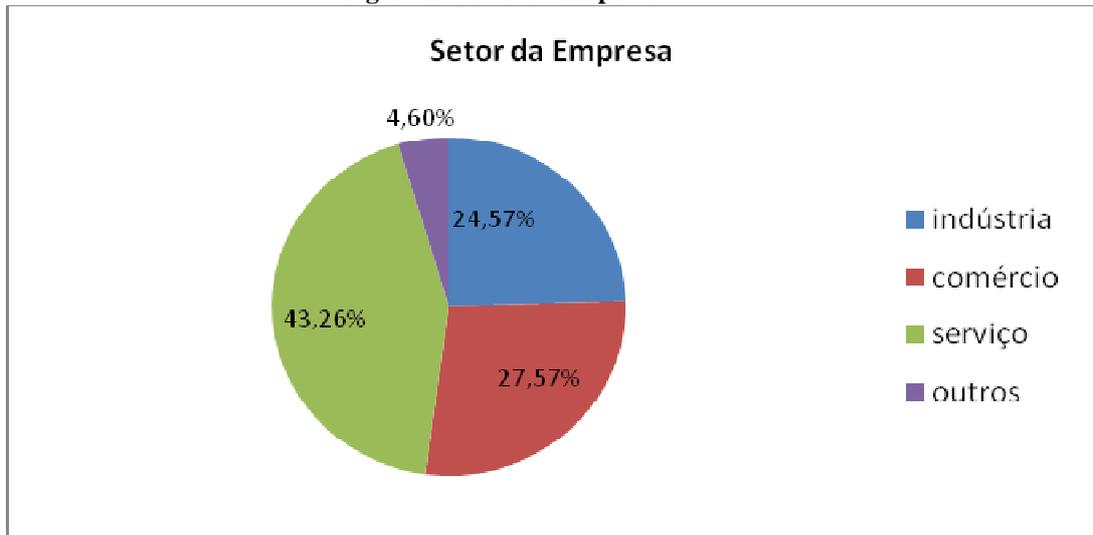


**Tabela 1: Amostra Brasileira e Amostra Espanhola**

	% Brasil	% Espanha
publica	23,3	20,0
privada nacional	46,7	43,3
privada multinacional	30,0	25,0
terceiro setor	,0	11,7

Quanto ao setor a amostra apresentou as seguintes características: 43,26% trabalham no setor de serviços, 27,57% em comércio, 24,57% em indústria e 4,60% em outro setor. Dentro desta porcentagem relacionada a outro setor, duas participantes indicaram tratar-se de agronegócio, e as outras três que também responderam outro, não descreveram qual o setor (Figura 2). Analisadas separadamente as amostras brasileira e espanhola apresentaram porcentagens com médias semelhantes diferindo significativamente somente no setor de serviços, onde a porcentagem de espanholas foi 20% menor que a das brasileiras conforme a tabela 2.

**Figura 2: Setor da Empresa**

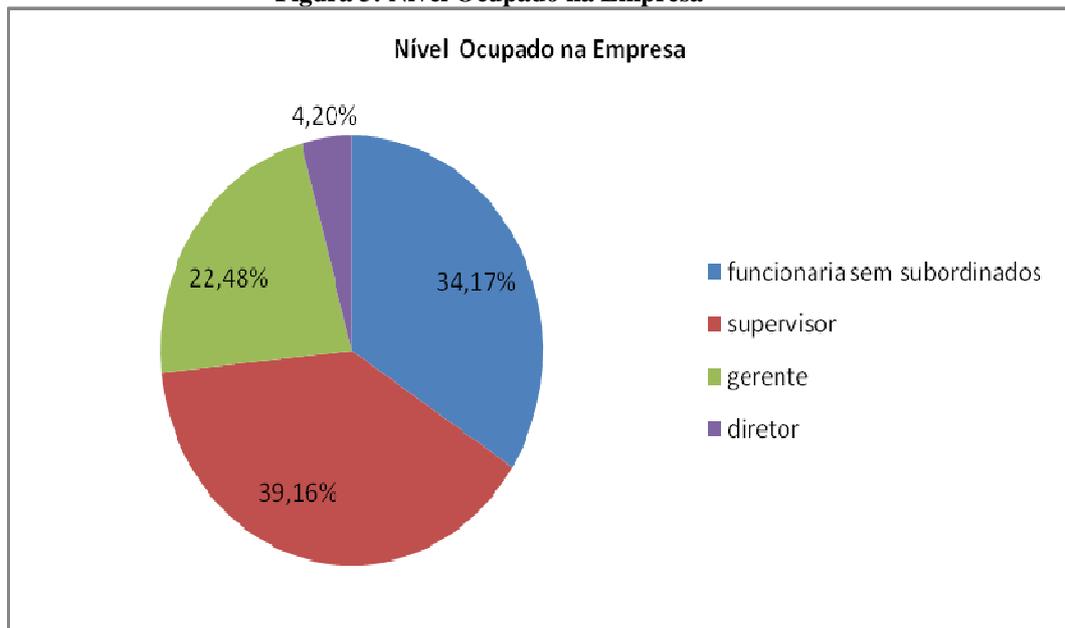


**Tabela 2: Amostra Brasileira e Amostra Espanhola**

	% Brasil	% Espanha
industria	23,3	20,0
comercio	15,0	28,3
serviços	48,3	28,3
outro	13,3	23,3

Na amostra total, 34,17% das mulheres são funcionárias sem subordinados, 39,16% ocupam funções intermediárias que envolvem supervisão, 22,48% ocupam funções de gerentes e 4,2% estão em cargos de direção. Na amostra espanhola predominou uma maior porcentagem de supervisores e menor porcentagem de diretores, comparativamente com a amostra brasileira.

**Figura 3: Nível Ocupado na Empresa**

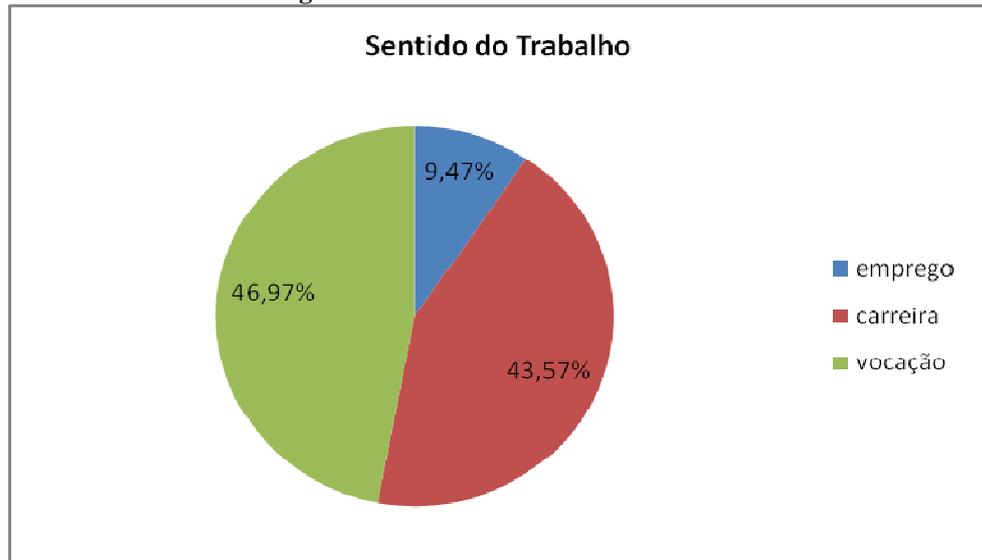


**Tabela 3: Amostra Brasileira e Amostra Espanhola**

	% Brasil	% Espanha
empregado	33,3	35,0
supervisor	33,3	45,0
gerente	26,7	18,3
Diretor	6,7	1,7

Quando foram solicitadas a responder qual o sentido do trabalho em sua vida ( Figura 4), 9,47% das participantes responderam que o trabalho era principalmente uma fonte de renda, segurança e independência econômica (emprego). Para 43,57% das mulheres, o trabalho representava uma oportunidade de crescimento, ascensão e mudança de status (carreira) e 46,97% definiram o trabalho com o sendo uma oportunidade de realização pessoal no exercício de sua profissão (vocação). Quando analisadas as amostras separadamente, percebe-se que as porcentagens não apresentam diferenças significativas do sentido do trabalho para a amostra brasileira comparada com a espanhola. (Figura 4).

**Figura 4: Sentido do Trabalho**



**Tabela 4: Amostra Brasileira e Amostra Espanhola**

	% Brasil	% Espanha
emprego	10,0	8,3
carreira	43,3	43,3
vocação	46,7	46,7

Com relação ao sexo do chefe imediato, 41,7% possuíam chefe do sexo feminino e 58,3% tinham chefes do sexo masculino. Analisadas separadamente a amostra brasileira apresentou um percentual de chefes mulheres de 40% enquanto as espanholas apresentaram 43,3%. Com relação a chefes do sexo masculino a amostra brasileira apresentou 60% e a espanhola 56,7%, não diferindo das medias apresentas para a amostra como um todo.

## 5.2 Indicadores de Confiabilidade

A fim de analisar a confiabilidade das escalas utilizadas na amostra deste estudo, foram realizadas novas avaliações do alpha dos modelos de cada preditor. Os resultados estão apresentados na tabela 5, e confirmam que as medidas utilizadas para entendimento da amostra foram significativas.

**Tabela 5: Indicadores de Confiabilidade Obtidos na Amostra**

Instrumento	Alpha
Escala de Equidade entre os Gêneros	0,94
Escala de Satisfação	0,82
Escala de Cidadania Organizacional	0,70
Escala de Turnover	0,98
Escala de Distância de Poder	0,83
Escala de Coletivismo	0,74
Escala de Conscienciosidade	0,75

Todas as sete escalas utilizadas apresentaram alphas acima de 0,70, ou seja, graus de confiabilidade aceitáveis para a amostra do estudo.

### 5.3 Teste de Hipóteses

Para verificar diferenças sistemáticas nas variáveis do estudo entre as amostras brasileira e espanhola foi feito um teste T com amostras independentes. A tabela 6 abaixo apresenta os resultados deste teste. Pode-se observar que apenas para as variáveis conscienciosidade e coletivismo as amostras são significativamente diferentes. Mulheres da amostra brasileira indicaram níveis mais altos nos dois constructos comparativamente às mulheres espanholas. Nos demais constructos não foram observadas diferenças significativas entre os dois grupos.

**Tabela 6: Comparação de Médias**

Preditores	Média Brasil	Média Espanha	Teste T
Iguais oportunidades	3,3475	3,1161	1,028
Satisfação	3,9435	3,8869	0,345
OCB - Cidadania Organizacional	5,0985	4,9896	0,992
Turnover - Intenção de Deixar a empresa	2,339	2,631	-1,231
Distancia de Poder	2,1554	2,2788	-0,896
Individualismo	3,0297	2,7227	1,848
<b>Coletivismo</b>	<b>3,9068</b>	<b>3,4864</b>	<b>2,958*</b>
Importância do trabalho	5,4407	5,2143	1,36
<b>Conscienciosidade</b>	<b>3,8889</b>	<b>3,6788</b>	<b>2,13 *</b>
Idade	31,9492	32,3929	-0,375
Nível	2,0847	1,8571	1,42
* p< 0,05			

## 6. Teste das Hipóteses

A hipótese 1 diz respeito à relação direta entre a percepção de equidade de gênero e seu efeito sobre a satisfação da mulher em seu ambiente de trabalho atual. A fim de testar esta hipótese, foi realizada uma análise de regressão com a variável dependente satisfação no trabalho, e diversos conjuntos de variáveis independentes (preditores) incluídas no modelo gradativamente no modelo em blocos, para permitir a avaliação da sua contribuição individual na explicação das variações observadas no critério satisfação. Os resultados deste teste estão apresentados na tabela 7.

**Tabela 7: Hipótese 1: Preditores de Satisfação no Trabalho**

1	Preditores ( modelados em Bloco)	$\beta$	T	R2	$\Delta R2$
	Nível Hierárquico	0,12	1,34		
	Tipo de Empresa	-0,08	-0,92		
	<b>Importância do Trabalho</b>	<b>0,34</b>	<b>3,783 *</b>	<b>0,152*</b>	<b>0,15*</b>
2	Nível Hierárquico	0,14	1,52		
	Tipo de Empresa	-0,09	-1,01		
	Importância do Trabalho	0,33	3,65**		
	Iguais oportunidades	0,10	1,17	0,16	0,10
3	Nível Hierárquico	0,15	1,57		
	Tipo de Empresa	-0,10	-1,06		
	Importância do Trabalho	0,34	3,69 **		
	Iguais oportunidades	0,12	1,27		
	Individualismo	-0,04	-0,38		
	Coletivismo	-0,05	-0,50	0,17	0,00
4	Nível	0,14	1,51		
	Tipo de Empresa	-0,08	-0,90		
	Importância do Trabalho	0,34	3,67**		
	Iguais oportunidades	0,11	1,12		
	Individualismo	-0,10	-0,93		
	Coletivismo	-0,04	-0,42		
	Dist. de Poder	0,12	1,19	0,18	0,01

5	Nível	0,17	1,79		
	Tipo de Empresa	-0,14	-1,47		
	Importância do Trabalho	0,17	0,58		
	Iguais oportunidades	0,55	0,72		
	Individualismo	0,46	1,47		
	Coletivismo	0,02	0,08		
	Dist. De Poder	0,11	0,93		
	Igual_IMPTRAB	0,38	0,53	0,21	0,00
*=nível de significância <0,01; **: nível de sig. < 0,05					

Conforme observado na tabela acima, o único preditor com efeito significativo sobre a satisfação no trabalho nessa amostra é a importância do trabalho ( $\beta = 0.33$ ,  $t = 3,783$ ,  $p < 0,001$ ). Quanto ao preditor igualdade de gênero, não houve efeito significativo desta variável no modelo, portanto a hipótese 1 não pôde ser confirmada.

A Hipótese 2 diz respeito ao efeito da desigualdade entre os gêneros e seu efeito sobre a cidadania organizacional. A fim de testar esta hipótese, foi realizada uma análise de regressão com a variável dependente cidadania organizacional, e diversos conjuntos de variáveis independentes (preditores) incluídas no modelo gradativamente no modelo em blocos, para permitir a avaliação da sua contribuição individual na explicação das variações observadas no critério cidadania organizacional. Quanto ao nível hierárquico, quanto maior o nível ocupado pela mulher na organização, maior a sua tendência em apresentar um comportamento de cidadania organizacional. Os resultados deste teste estão apresentados na tabela 8.

**Tabela 8: Hipótese 2: Preditores de Cidadania Organizacional**

Preditores ( modelados em Blocos)		$\beta$	t	R2	$\Delta R2$
1	<b>Nível Hierárquico</b>	<b>0,234</b>	<b>2,645*</b>		
	Tipo de Empresa	0,049	0,558		
	<b>CONSCIENCIOSIDADE</b>	<b>0,3</b>	<b>3,387**</b>	0,152	,152
2	<b>Nível Hierárquico</b>	<b>0,213</b>	<b>2,368*</b>		
	Tipo de Empresa	0,062	0,699		
	<b>CONSCIENCIOSIDADE</b>	<b>0,342</b>	<b>3,612**</b>		
	Iguais oportunidades	-0,117	-1,234	0,163	,010
3	Nível Hierárquico	0,175	1,928		
	Tipo de Empresa	0,081	0,915		
	<b>CONSCIENCIOSIDADE</b>	<b>0,339</b>	<b>3,639**</b>		
	Iguais oportunidades	-0,143	-1,512		
	<b>SATISFAÇÃO</b>	<b>0,182</b>	<b>2,042*</b>	,167	,004
4	Nível Hierárquico	0,158	1,8		
	Tipo de Empresa	0,114	1,326		
	<b>CONSCIENCIOSIDADE</b>	<b>0,321</b>	<b>3,494</b>		
	Iguais oportunidades	-0,178	-1,923		
	<b>SATISFAÇÃO</b>	<b>0,151</b>	<b>1,739</b>		
	<b>DSTANCIAPODER</b>	<b>0,303</b>	<b>3,081**</b>		
	INDIVIDUALV	-0,072	-0,719		
	COLETIVISMV	0,073	0,795	,178	,011
5	Nível	0,15	1,674		
	Tipo de Empresa	0,077	0,862		
	<b>CONSCIENCIOSIDADE</b>	<b>0,302</b>	<b>3,197**</b>		
	Iguais oportunidades	-0,039	-0,074		
	<b>SATISFAÇÃO</b>	<b>0,058</b>	<b>0,631</b>		
	<b>DSTANCIAPODER</b>	<b>0,316</b>	<b>2,861*</b>		
	INDIVIDUALV	0,177	0,599		
	COLETIVISMV	0,194	0,674		
	Igual_IMPTRAB	0,51	2,299*	,214	,002
* = nível de significância <0,01; ** = nível de sig. < 0,05;					

Conforme observado na tabela acima, as variáveis preditoras, nível hierárquico organizacional, conscienciosidade e satisfação no trabalho, apresentam efeitos significativos sobre o comportamento de cidadania organizacional. O mesmo não pôde ser observado com a variável igualdade de oportunidades. Esta variável não teve efeito significativo sobre a variável dependente cidadania organizacional, sendo assim, a hipótese 2 não pode ser confirmada. Além disso os resultados permitem observar que distância de poder tem efeito significativo sobre a cidadania organizacional. Nota-se também que o efeito moderador da importância do trabalho sobre a relação entre igualdade de gênero e cidadania, é significativo

(Igual\_IMPTRAB, \*  $p < 0,05$  ) indicando que a desigualdade está associada com a cidadania quando o nível de importância do trabalho é elevado.

Com relação à hipótese 3, diz respeito ao efeito de desigualdade de gênero e na intenção das mulheres de deixar a empresa. Para esta hipótese foi testada a existência de uma relação entre desigualdade entre os gêneros, satisfação e intenção de deixar a empresa, onde quanto maior a desigualdade entre os gêneros, menor a satisfação da mulher com relação ao trabalho e conseqüentemente maior a sua intenção de deixar a empresa. Para testar esta hipótese, foi realizada uma análise de regressão com a variável dependente intenção de deixar a empresa, e diversos conjuntos de variáveis independentes (preditores) incluídas no modelo gradativamente no modelo em blocos, para permitir a avaliação da sua contribuição individual na explicação das variações observadas no critério de intenção de deixar a empresa. A tabela abaixo apresenta os resultados desta hipótese.

**Tabela 9: Hipótese 3: Preditores de Intenção de Deixar a Empresa ( Turnover)**

Preditores ( Modelados em Bloco)		$\beta$	T	R2	$\Delta R2$
1	Nível	-0,093	-0,901		
	Tipo de Empresa	0,085	0,901		
	Idade	-0,084	-0,811	0,029	0,029
2	Nível	-0,129	-1,241		
	Tipo de Empresa	0,1	1,066		
	Idade	-0,067	-0,65		
	<b>Iguais oportunidades</b>	<b>-0,188</b>	<b>-1,99*</b>	<b>0,063</b>	<b>0,034</b>
3	Nível	-0,046	-0,489		
	Tipo de Empresa	0,057	0,672		
	Idade	-0,041	-0,447		
	Iguais oportunidades	-0,128	-1,499		
	<b>Satisfação</b>	<b>-0,446</b>	<b>-5,182**</b>	<b>0,25</b>	<b>0,187</b>
4	Nível	0,005	0,05		
	Tipo de Empresa	0,018	0,211		
	Idade	-0,068	-0,739		
	Iguais oportunidades	-0,059	-0,683		
	Satisfação	-0,439	-5,233**		
	Distância de Poder	-0,106	-1,102		
	Individualismo	-0,037	-0,37		

	<b>Coletivismo</b>	<b>-0,214</b>	<b>-2,422*</b>	<b>0,316</b>	<b>0,067</b>
5	Nível	0,013	0,133		
	Tipo de Empresa	0,023	0,26		
	Idade	-0,063	-0,674		
	Iguais oportunidades	-0,61	-1,205		
	Satisfação	-0,447	-4,858**		
	Dist.Poder	-0,115	-1,033		
	Individualismo	0,041	0,138		
	Coletivismo	-0,516	-1,795+		
	Igual_IMPTRAB	0,132	0,607	0,327	0,002

\*=nível de significância <0,01; \*\*: nível de sig. < 0,05; += nível de sig < 0,10

Segundo os resultados da tabela 9, podemos observar que a inclusão da variável igualdade de oportunidades no modelo mostra que a mesma influencia a intenção das mulheres de deixar a empresa. Sendo assim, a hipótese 3 é confirmada. Pode-se observar também que a satisfação no trabalho e o coletivismo afetam negativamente a decisão de deixar a empresa, ou seja, quanto maior o coletivismo e a satisfação, menor a intenção de deixar a empresa. Nota-se que com a inclusão da satisfação, o efeito da variável igual oportunidade tende a desaparecer.

A hipótese 4, tem como objetivo averiguar e comparar os efeitos do sentimento de discriminação entre as culturas espanhola e brasileira, verificando se são mais fortes entre as mulheres espanholas do que as brasileiras. Para isto esta hipótese foi subdividida em três, cada qual relacionada a um critério distinto. A hipótese 4(a), testou se as espanholas são mais insatisfeitas com relação ao seu trabalho, em decorrência da discriminação, do que as brasileiras. A hipótese 4(b) testou se as mulheres espanholas são mais predispostas a redução no comportamento de cidadania organizacional em decorrência da discriminação, do que as brasileiras. Por último, a hipótese 4(c) testou se as mulheres espanholas são mais predispostas a deixarem a empresa em decorrência da discriminação do que as brasileiras. Para testar os efeitos moderadores da nacionalidade apresentados nas hipóteses acima, foram realizadas três regressões. A tabela abaixo apresenta os resultados da regressão para o teste de hipótese 4 (a), onde os efeitos da nacionalidade e de variáveis culturais foram analisados sobre a relação

entre discriminação e satisfação, nas equações, para controle, os preditores significativos anteriormente observados em H1.

**Tabela 10: Hipótese 4(a): Efeitos da Nacionalidade sobre a relação entre discriminação e satisfação.**

	Preditores ( Modelados em Bloco)	B	t	R2	Δ R2
1	Importância do Trabalho	0,364	4,14 *	0,133	0,133
2	Importância do Trabalho	0,359	4,068*		
	Iguais oportunidades	0,076	0,863	0,139	0,006
3	Importância do Trabalho	0,362	4,05		
	Iguais oportunidades	0,078	0,879		
	Nacional	0,023	0,255	0,139	0,001
4	Importância do Trabalho	0,356	3,946*		
	Iguais oportunidades	0,034	0,315		
	Nacional	-0,069	-0,437		
	Igual_PD	0,116	0,705	0,143	0,004
5	Importância do Trabalho	0,362	4,011*		
	Iguais oportunidades	-0,058	-0,421		
	Nacional	-0,292	-1,125		
	Igual_PD	-0,015	-0,075		
	Igual_NAC	0,364	1,083	0,152	0,009
* = nível de significância < 0,01; **: nível de sig. < 0,05; +- nível de sig < 0,10					

Pode-se verificar na tabela acima que somente a importância do trabalho tem efeito significativo sobre a satisfação na amostra. O efeito da nacionalidade, bem como a sua interação com discriminação não tiveram relevância significativa, assim sendo, a hipótese 4 (a) não pode ser comprovada.

Para testar a hipótese 4 (b), relativa à cidadania organizacional, também foram incluídos os preditores significativos previamente testados e as variáveis relacionadas à nacionalidade. As variáveis conscienciosidade e nível hierárquico, como visto anteriormente, têm efeito positivo sobre a cidadania organizacional. A variável nacionalidade não foi significativa no modelo, nem os termos de interação para a discriminação em função da nacionalidade. Contudo observou-se um efeito significativo da distância de poder sobre a cidadania organizacional.

**Tabela 11: Hipótese 4(b): Efeitos da nacionalidade sobre a cidadania organizacional**

	Preditores (em Bloco)	$\beta$	t	R2	$\Delta R2$
1	<b>Conscienciosidade</b>	<b>0,284*</b>	<b>3,253*</b>		
	<b>Nível Hierárquico</b>	<b>0,208*</b>	<b>2,359*</b>		
	Satisfação	0,159	1,794	0,178	0,178
2	<b>Conscienciosidade</b>	<b>0,328*</b>	<b>3,551*</b>		
	<b>Nível Hierárquico</b>	<b>0,183*</b>	<b>2,037*</b>		
	Satisfação	0,174	1,960		
	Iguais oportunidades	-0,132	-1,407	0,193	0,015
3	<b>Conscienciosidade</b>	<b>0,326*</b>	<b>3,470*</b>		
	<b>Nível Hierárquico</b>	<b>0,181*</b>	<b>1,992*</b>		
	Satisfação	0,174	1,952		
	Iguais oportunidades	-0,133	-1,404		
	Nacionalidade	-0,008	-0,094	0,193	0,000
4	<b>Conscienciosidade</b>	<b>0,312**</b>	<b>3,447**</b>		
	Nível Hierárquico	0,173	1,971		
	Satisfação	0,143	1,656		
	Iguais oportunidades	-0,153	-1,685		
	Nacionalidade	-0,035	-0,402		
	<b>Distância de Poder</b>	<b>0,266**</b>	<b>3,134**</b>	<b>0,261</b>	<b>0,068</b>
5	<b>Conscienciosidade</b>	<b>0,318**</b>	<b>3,506**</b>		
	Nível Hierárquico	0,160	1,805		
	Satisfação	0,135	1,559		
	Iguais oportunidades	-0,257	-1,864		
	Nacionalidade	-0,269	-1,077		
	Distância de Poder	0,260*	3,058*		
	Igual_Nac	0,258	0,999	0,268	0,007
6	<b>Conscienciosidade</b>	<b>0,319**</b>	<b>3,496**</b>		
	Nível Hierárquico	0,164	1,803		
	Satisfação	0,133	1,524		
	Iguais oportunidades	-0,256	-1,847		
	Nacionalidade	-0,269	-1,072		
	Distância de Poder	0,282*	2,149*		
	Igual_Nac	0,316*	0,864*		
	Igual_PD	-0,066	-0,223	0,269	0,000
* = nível de significância < 0,01; ** : nível de sig. < 0,05; += nível de sig < 0,10					

Para testar a hipótese 4 c, foi realizada uma análise de regressão incluindo os preditores previamente testados e as variáveis relacionadas à nacionalidade. Conforme se observa na tabela 12, a igualdade de oportunidades tem um efeito negativo sobre a intenção de deixar a empresa, assim como a satisfação. Ou seja, quanto maior a igualdade percebida pela mulher menor sua intenção de deixar a empresa. O mesmo acontece com a variável satisfação, quanto mais satisfeita com o trabalho, menor sua intenção de deixar a empresa. Quanto a variável

nacionalidade, a mesma não se encontra relacionada com a intenção de deixar a empresa e negativamente relacionada com o coletivismo. A tabela 12 abaixo, apresenta os resultados.

**Tabela 12: Hipótese 4(c): Efeitos da nacionalidade sobre a intenção de deixar a empresa.**

1	Preditores (em Bloco)	$\beta$	t	R2	$\Delta R2$
	<b>Iguais oportunidades</b>	<b>-0,163</b>	<b>-1,751</b>	0,027	0,027
2	Iguais oportunidades	-0,116	-1,401		
	<b>Satisfação</b>	<b>-0,466</b>	<b>-5,611</b>	0,242	0,215
3	Iguais oportunidades	-0,109	-1,307		
	Satisfação	-0,464	-5,583		
	Nacionalidade	0,077	,929	0,248	0,006
4	Iguais oportunidades	-0,055	-,658		
	Satisfação	-0,446	-5,493		
	Nacionalidade	0,034	,395		
	Individualismo	-0,01	-,104		
	<b>Coletivismo</b>	<b>-0,215*</b>	<b>-2,440</b>		
	Dist.Poder	-0,123	-1,269	0,313	0,065
5	Iguais oportunidades	-0,122	-,968		
	Satisfação	-0,453*	-5,524		
	Nacionalidade	-0,124	-,522		
	Individualismo	-0,004	-,043		
	Coletivismo	-0,216*	-2,446		
	Dist.Poder	-0,131	-1,339		
	Igual_Nac	0,177	,712	0,316	0,003
6	Iguais oportunidades	-0,122	-,962		
	Satisfação	-0,457*	-5,562		
	Nacionalidade	-0,139	-,583		
	Individualismo	0,026	,249		
	Coletivismo	-0,233**	-2,583		
	Dist.Poder	-0,052	-,397		
	Igual_Nac	0,429	1,160		
	Igual_PD	-0,277	-,921	0,322	0,005
7	Iguais oportunidades	-0,908	-1,713		
	Satisfação	-0,44*	-5,310		
	Nacionalidade	-0,293	-1,139		
	Individualismo	-0,018	-,063		
	Coletivismo	-0,627*	-2,160		
	Dist.Poder	-0,023	-,170		
	Igual_Nac	0,676	1,597		
	Igual_PD	-0,369	-1,090		
	Igual_ColV	0,83	1,429		
	Igual_InDV	0,107	,240	0,338	0,016
	* = nível de significância < 0,01; ** : nível de sig. < 0,05				

Uma última regressão foi realizada a fim de analisar os possíveis efeitos de algumas variáveis com relação à percepção de igualdade entre os gêneros. A tabela 9, a seguir, apresenta os resultados desta regressão. A variável conscienciosidade está relacionada com a percepção/declaração de que existe equidade no tratamento dispensado às mulheres na empresa. Quanto mais organizada, meticulosa é a mulher, maior a sua tendência em afirmar que as mulheres são tratadas igualmente com relação aos homens em sua organização. A variável nível hierárquico, também apresentou resultados significativos com relação à percepção de equidade entre os gêneros. A relação entre essas variáveis é negativa, o que significa que quanto maior o nível hierárquico da mulher, menor a igualdade de oportunidades observadas por elas comparativamente aos pares do sexo masculino. A tabela 13, que segue abaixo apresenta os resultados.

**Tabela 13: Percepção de Igualdade entre os gêneros.**

	<b>Preditores ( Modelados em Blocos)</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>R2</b>	<b>Δ R2</b>
1	Idade	0,266	1,536		
	Experiência	-0,269	-1,55		
	Conscienciosidade	0,331*	3,711*	,133	,110
2	Idade	0,296	1,693		
	Experiência	-0,189	-1,079		
	Conscienciosidade	0,368**	4,114**		
	Nível	-0,22*	-2,214*		
	Tipo de Empresa	0,113	1,256		
	Setor	0,005	0,05	,180	,134
3	Idade	0,339	1,846		
	Experiência	-0,244	-1,324		
	Conscienciosidade	0,278**	2,812**		
	Nível	-0,25*	-2,449*		
	Tipo de Empresa	0,138	1,498		
	Setor	0,006	0,059		
	Sexo do chefe	-0,007	-0,074		
	Stress	-0,1	-1,007		
	Importância do Trabalho	-0,011	-0,116		
	Nacional	-0,116	-1,166		
	Distância de Poder	0,111	1,036		
	Individualismo	-0,03	-0,256		
	Coletivismo	0,17	1,698	,228	,127
	*=nível de significância <0,01; **: nível de sig. < 0,05; += nível de sig < 0,10				

## **7. Conclusão**

Apesar do movimento crescente da participação das mulheres no mercado de trabalho, estatísticas e pesquisas sobre trabalho sugerem que limitações em termos de oportunidades para mulheres e diferenças salariais entre homens e mulheres no ambiente organizacional ainda são observados (CAMBOTA & PONTES, 2007; ROTH, 2007)

Na amostra utilizada a percepção de equidade de oportunidade entre os gêneros não apresentou qualquer relação direta com a satisfação da mulher no trabalho. Este pode estar relacionado a diferentes fatores. Por exemplo, é possível que outras características do trabalho e características pessoais, influenciam mais diretamente a satisfação no trabalho do que a percepção de discriminação. No entanto, esta é uma observação surpreendente, pois pode sugerir que as mulheres já se habituaram ao mercado de trabalho como sendo um ambiente desigual, de modo que esta observação não é tão relevante para as suas atitudes em relação ao emprego atual. Nessa amostra, a importância do trabalho para a mulher aparece como o fator mais diretamente relacionado com a sua satisfação. O comportamento de cidadania organizacional parece ser influenciado pela percepção de desigualdade de oportunidades. Contudo, na presente amostra, as variáveis relacionadas ao nível hierárquico, conscienciosidade e satisfação no trabalho, aparecem como significativamente relacionadas com cidadania organizacional, corroborando os achados de outras pesquisas. É possível que a cidadania organizacional seja mais influenciada pelas experiências de trabalho relativas às responsabilidades e por traços pessoais do que pela vivência da desigualdade entre gêneros.

Por outro lado, os resultados indicam que tanto a igualdade de oportunidades entre os gêneros e a percepção de coletivismo influenciam a intenção das mulheres de deixar as empresas onde trabalham. Quanto maior o coletivismo, maior a igualdade entre os gêneros, menor a intenção de deixar a empresa, corroborando para a hipótese original da pesquisa.

Comparando as profissionais brasileiras e espanholas, esperava-se que mulheres de nacionalidade espanhola tivessem uma vivência de desigualdade entre os gêneros mais conseqüente do que as brasileiras, e assim, as espanholas estariam menos satisfeitas com os seus empregos, mais dispostas a trocar de emprego e menos dispostas aos comportamentos de cidadania quando encontrassem a desigualdade de oportunidades no trabalho. Ainda, a análise exploratória dos possíveis antecedentes da discriminação revelou que a personalidade da mulher, isto é, seu nível pessoal de conscienciosidade está positivamente relacionado com a percepção de igualdade.

Do ponto de vista teórico, os achados contribuem para as afirmativas de Cambota e seus colaboradores (2002), quando demonstram que ainda existem muitas questões a serem exploradas para entender quais os efeitos da discriminação por gênero para uma organização.

Do ponto de vista prático, a amostra levantou a hipótese de que possivelmente as mulheres já se habituaram ao mercado de trabalho como sendo um ambiente desigual, de modo que esta observação não é tão relevante para as suas atitudes em relação ao emprego atual. Nessa amostra, a importância do trabalho para a mulher aparece como o fator mais diretamente relacionado com a sua satisfação do que a equidade entre os gêneros. É possível também sugerir que na prática, mulheres mais conscienciosas, são também aquelas que percebem maior desigualdade de oportunidades comparativamente aos homens no trabalho. Além disso, os resultados também sugerem que mulheres em níveis hierárquicos mais altos da empresa percebem relativamente menos desigualdade do que as mulheres em níveis hierárquicos mais baixos.

### **7.1 Limitações do Método**

Uma das limitações mais significativas desta pesquisa foi o fato da amostra ser relativamente pequena. Possivelmente uma amostra contendo um maior número de profissionais brasileiras e espanholas, poderiam trazer um maior conhecimento dessas culturas.

Embora a pesquisa de campo quantitativa baseada em questionários aumente a validade externa, é possível que haja um comprometimento de validade interna, visto a amostra ser de conveniência e os respondentes voluntários, apesar de uma restrição do público alvo escolhido, que foram mulheres que trabalham e estudantes de pós-graduação ou mestrado, mesmo assim, não existe o rigor de controle experimentais.

É importante ressaltar também o risco dos resultados terem sido influenciados pela possibilidade de algumas mulheres terem respondido de forma politicamente correta, o que pode ter desviado as respostas da realidade.

Outra limitação do método foi que parte de sua aplicação foi realizada a distância, através de e-mail o que pode ter impedido uma parcela de respondentes a sanarem suas dúvidas, com relação aos questionários, caso existissem.

### **7.2. Sugestões para futuras pesquisas**

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se ampliar a amostra para mulheres estudantes de outras organizações, tanto no Brasil quando na Espanha. Outro possível ajuste para contribuir no entendimento da percepção de desigualdade entre os gêneros seria adaptar o questionário com questões que identificassem características pessoais para traçar melhor o

perfil das respondentes, a fim de entender se essas características podem influenciar na satisfação no trabalho.



## 8. Referências Bibliográficas

ACKER, JOAN – **Hierarquies of Jobs Bodies – A Theory of Gendered Organizations –** Gender and Society – 4(2) 1900 – 139-58.

ALVESSON, M., BILLING, DUE Y. **Gender and organization: towards a differentiated understanding.** *Organization Studies*, v13, n.12, p. 73-102, 1992.

ASHKANASY, N. M.; HARTEL, C. E.; DAUS, C. S.; - **Diversity and emotion: The New Frontiers in Organization Behavior Research.** - Journal of Management, v. 28, n 3, p. 307-338, 2002.

BETIOL, M. I. S. - **Ser Administradora é o Feminino de Ser Administrador?** - ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

BACHRACH, D., PAINE J., MACKENZIE S., PODSAKOFF P., **Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research.** Journal of Management 2000, vol. 26, No.3, 513-563.

BROCKNER, J.; ACKERMAN,G.; GREENBERG,J.; GELFAND, M.; FRANCESCO, A.; CHEN, Z.; LEUNG, K.;BIERBAUER, G.; GOMES, C; KIRKMAN B. & SHAPIRO, D. (2001). **Cultural and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice.** Journal of Experimental Social Psychology 37, 300-315.

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

CZARNIAWSKA, BARBARA - **Doing Gender Into the Other: Fiction as a Mode of Studying Gender Discrimination in Organizations** - Vol. 13 No. 3, Maio 2006

DEDECCA C. S., RIBEIRO C. S,ISHII F. H. - **Ocupação e Tempo de Trabalho** - Disponível em: [www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2008/docsPDF/ABEP2008\\_1379.pdf](http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2008/docsPDF/ABEP2008_1379.pdf)> Trabalho apresentado no XVI Encontro de Estudos Populacionais, Caxambu, Brasil 29 set. a 03 out. 2008.

GOLDBERG, L (1999) - International personality Item pull - A Broad-bandwidth, public domain personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models.

In I Mervielde, I Deavry, F. DeFruyt & F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe*, vol.7 (pp.7-28). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.

GOLVEIA, V; CLEMENTE, M; - **O individualismo-coletivismo no Brasil e na Espanha: correlatos sócio-demográficos** - *Estud. psicol. (Natal)* vol.5 no.2 Natal July/Dec. 2000

JOHNS, G. - **The Psychology of Lateness, Absenteeism and Turnover** - *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. – EDITORA ANO

GIUBERTI, A. C.; MENEZES-FILHO, N. - **Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos**. *Revista de Economia Aplicada*, v. 9, n. 3, p. 369-384, jul./set. 2005.

HOUSE, R; HANGES, P; JAVIDAN, M; DORFMAN, P; GUPTA, V; - **Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE study of 63 Societies**. Ed. Sage Publications – 2004.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations** – Ed. Sage Publications, Inc. 2001.

JUDGE A., T; PARKER S., COLBERT A., E., HELLER D., ILIES R. – **Job Satisfaction : A Cross-Cultural Review – Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology** – Ed. Sage , 2001.

MARTIN, JOANNE. - **Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflicts in Organizations**. *Organization Science*, v.1,n.4, p.339-359, 1990.

MARQUES, T. C; MELO, H. P. **Os direitos civis das mulheres casadas no Brasil entre 1916 e 1962. Ou como são feitas as leis**. *Estudos Feministas*, Florianópolis, 16(2): 440, maio-agosto/2008

MITCHELL, T.R.; HOLTOM, B.C.; LEE, T.W.; SABLINSKI, 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, 2001.

OLIVEIRA, L. L. – **O Brasil dos Emigrantes: Descobrimos o Brasil** – Ed. Jorge Zahar, 2001.

PFEFFER; VEIGA, J. – **Putting people first for Organizational Success** – *Academy of Management Executive* – 1999, vl. 13n.2.

SCORZAFAVE, L. G; MENEZES-FILHO, N. - **A Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro: evolução e determinantes**. - *Pesq. Plan. Econ.*, v. 31, n. 3, dez. 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional – 8ª Edição** – Ed. Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W. and NEAR, J.P. (1983). **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents**. – Journal of Applied Psychology, 68:655-663.

SCORZAFAVE, L.G; MENEZES-FILHO, N. A; A participação feminina no mercado de trabalho Brasileiro: Evolução e determinantes. – *Pesq. Plan. Econ*, v.31 , n.3 , dez 2001. Disponível em: < <http://www.ppe.ipea.gov.br/index.php/ppe/article/viewFile/151/86>>. Acesso em 17 Julho 2009.

TRIANDIS, H. C, & GELFAND, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74, 118-128.

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.

ULRICH; D. – **Intellectual Capital = Competence x Commitment – Sloan Management Review – Winter 1998**.

## **8. Apêndices**

### **8.1 Introdução do Questionário ( Português)**

Cara participante,

O presente questionário faz parte de um estudo acadêmico sobre as experiências das mulheres em seu ambiente de trabalho. Suas respostas vão nos ajudar a avançar o conhecimento que temos hoje em relação a esse tema. Não existem respostas certas ou erradas; nós estamos simplesmente interessados nas suas opiniões. Mas é muito importante que você responda às questões com total sinceridade. Para isso, garantimos o sigilo dos dados e não será necessário mencionar nenhuma informação que permita identificar você. Além disso, nenhuma empresa ou pessoa além dos pesquisadores terá acesso aos questionários aplicados. Os dados de todos os participantes serão agregados e analisados em seu conjunto. Deve levar aproximadamente 10 minutos para você completar o questionário. Sua participação é voluntária - caso você deseje abandonar a pesquisa, poderá fazê-lo a qualquer momento.

Agradecemos sua colaboração.

Priscila Braga

Aluna de Mestrado das Faculdades IBMEC/RJ - Brasil

## 8.2 Questionário ( Português)

### Questionário

I - A questão a seguir se refere à importância do trabalho em sua vida. Indique usando a escala abaixo qual a importância do trabalho para você.

( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
o trabalho é uma das coisas <b>menos</b> importantes da minha vida						o trabalho é uma das coisas <b>mais</b> importantes da minha vida

II - Os itens a seguir se referem ao grau de equidade nas condições de trabalho de **mulheres e homens que ocupam os mesmos cargos na organização onde você está empregada**. Indique usando a escala de 5 níveis abaixo até que ponto você concorda que estas afirmações se aplicam a sua empresa.

1=discordo totalmente    2=discordo    3=neutro    4=concordo    5=concordo totalmente

	1. Mulheres e homens em cargos similares têm as mesmas oportunidades de promoção.
	2. Os critérios aplicados para promover mulheres e homens são os mesmos.
	3. Mulheres e homens em cargos similares são tratados da mesma forma por seus supervisores.
	4. Mulheres e homens em cargos similares têm as mesmas oportunidades no trabalho.

III - Os itens a seguir se referem a como você se sente em relação a seu emprego atual e à empresa onde trabalha. Indique usando a escala de 5 níveis abaixo até que ponto as afirmações se aplicam a você.

1=discordo totalmente    2=discordo    3=neutro    4=concordo    5=concordo totalmente

	1. De forma geral eu estou satisfeita com meu emprego
	2. De forma geral eu não gosto do meu emprego
	3. Em geral, eu gosto de trabalhar na empresa onde estou empregado
	4. Quando alguém critica a organização é como se estivesse me criticando pessoalmente
	5. Eu tenho grande interesse em saber o que os outros pensam sobre
	6. a organização onde trabalho
	7. Para mim, o sucesso da organização onde trabalho é como se fosse meu sucesso pessoal
	8. Quando eu me refiro à organização onde trabalho, sempre digo “nós” ao invés de “eles”
	9. Quando alguém elogia a organização onde trabalho é como se estivesse me elogiando pessoalmente

IV - Utilize a escala abaixo para indicar a sua intenção de deixar a empresa onde trabalha atualmente, colocando ao lado dos itens o número que melhor corresponder ao seu caso.

1	2	3	4	5
Muito improvável; nenhuma intenção de sair; tem certeza absoluta de que não sairá da empresa.	Improvável; não tem intenção de sair da empresa; tem certeza de que não sairá da empresa	Neutro	Provável; intenciona sair da empresa; tem certeza de que sairá da empresa.	Muito provável; está determinada a sair; tem certeza absoluta de que sairá da empresa.

1. Você tem intenção de se desligar da empresa nos próximos 12 meses?	
2. Qual a probabilidade de você se desligar voluntariamente da organização nos próximos 12 meses?	
3. Qual o seu grau de certeza de que pretende deixar a organização nos próximos 12 meses?	

V - Os itens a seguir se referem a como você se sente em relação a seu trabalho. Indique usando a escala de 5 níveis abaixo até que ponto você concorda que as afirmações se aplicam a você.

1=discordo totalmente    2=discordo    3=neutro    4=concordo    5=concordo totalmente

	1. Tenho me sentido nervosa e agitada em função do meu trabalho
	2. Meu trabalho me afeta mais do que deveria
	3. Em vários momentos meu trabalho me deixa muito irritada
	4. Algumas vezes sinto um aperto no peito quando penso no meu trabalho
	5. Eu me sinto culpada quando estou de folga

VI - Dentre as opções abaixo, escolha a que melhor reflita seu sentimento em relação ao papel do trabalho em sua vida. **Marque uma única alternativa.**

	A. Trabalho apenas para ganhar meu salário final do mês e manter minha independência financeira
	B. Trabalho porque tenho expectativas pessoais de crescimento; quero fazer carreira.
	C. Trabalho porque gosto do que faço; sinto prazer ao realizar minhas atividades profissionais.

VII - As questões a seguir se referem a suas opiniões sobre diversos aspectos da vida. Indique usando a escala de 5 níveis abaixo até que ponto você concorda com as afirmações.

1=discordo totalmente    2=discordo    3=neutro    4=concordo    5=concordo totalmente

	1. Eu prefiro depender de mim mais do que dos outros
	2. Eu conto comigo na maior parte do tempo, eu raramente conto com os outros.
	3. Eu frequentemente faço o que é importante para mim.
	4. Minha identidade pessoal, independente dos outros, é muito importante para mim.
	5. É importante que eu faça meu trabalho melhor do que os outros
	6. Vencer é tudo
	7. Competição é a lei da natureza
	8. Quando outra pessoa faz melhor do que eu, eu fico tenso e provocado
	9. Se um companheiro de trabalho recebesse um prêmio, eu me sentiria orgulhoso
	10. O bem estar de meus companheiros de trabalho é importante para mim
	11. Para mim, o prazer é passar tempo com os outros.
	12. Eu me sinto bem quando coopero com os outros
	13. Pais e filhos devem ficar juntos tanto quanto possível
	14. É minha obrigação tomar conta de minha família, mesmo quando eu tenho que sacrificar o que eu quero
	15. Os membros de uma família devem permanecer juntos, não importa que sacrifícios sejam necessários
	16. É importante para mim respeitar as decisões tomadas pelo meu grupo
	17. Pessoas em níveis organizacionais mais baixos devem atender às requisições de pessoas em níveis mais elevados sem questionamento.
	18. Pessoas em níveis organizacionais mais baixos não devem ter muito poder na organização.
	19. Em questões de trabalho, gerentes têm o direito de esperar obediência de seus subordinados.
	20. As pessoas se dão melhor se não questionarem as decisões dos que estão em posições de autoridade.
	21. Mesmo que um funcionário ache que merece um salário maior, seria desrespeitoso pedir aumento ao seu gerente.
	22. Empregados não devem expressar suas discordâncias de seus supervisores.

VIII - As próximas frases descrevem alguns comportamentos. Use a mesma escala acima para indicar até que ponto as frases descrevem você de forma precisa. Pense em como você é de maneira geral, e não como gostaria de ser no futuro. Responda de forma sincera.

	1. Estou sempre pronta e preparada
	2. Presto atenção nos detalhes
	3. Realizo tarefas prontamente

	4. Gosto das coisas em ordem
	5. Sigo programações à risca
	6. Sou minucioso em meu trabalho
	7. Frequentemente esqueço de colocar os objetos nos seus lugares
	8. Fujo de minhas responsabilidades
	9. Sou bagunceira
	10. Não prezo pela organização

VIX - Abaixo você encontrará frases com descrições de situações que podem acontecer com você, na sua organização. Utilize a escala abaixo para indicar a frequência com que estas situações ocorrem com você.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre

	1. Ajudo os colegas de trabalho com suas tarefas quando eles estão ausentes
	2. Sou pontual na chegada no trabalho pela manhã e após o almoço
	3. Ofereço-me para realizar tarefas não formalmente exigidas pelo meu cargo
	4. Faço várias pausas durante o expediente
	5. Tomo a iniciativa de orientar novos funcionários mesmo não fazendo parte de minhas obrigações
	6. Dedico-me além do meu papel, permanecendo no trabalho além do horário previsto.
	7. Ajudo meus colegas quando suas cargas de trabalho aumentam
	8. Reduzo meu ritmo de trabalho próximo ao final do expediente
	9. Comunico antecipadamente quando preciso faltar ao trabalho
	10. Gasto um tempo considerável tratando de assuntos pessoais ao telefone
	11. Só tiro licenças para tratar de assuntos extremamente urgentes
	12. Concentro-me nas minhas responsabilidades
	13. Faço sugestões inovadoras para a melhora da qualidade da unidade
	14. Não tiro folgas extras
	15. Compareço a eventos não exigidos pela organização, mas que ajudam na imagem global da empresa.
	16. Não gasto tempo batendo papo durante o expediente

- Qual a sua nacionalidade: ( ) Brasileiro ( ) Espanhol ( ) Americano
- Qual é sua idade ? \_\_\_\_\_ anos
- Qual seu gênero? ( ) Mulher ( ) Homem
- Quantos anos de experiência de trabalho em período integral você tem? \_\_\_\_ anos
- Você está empregado atualmente? ( ) Sim ( ) Não
- Quantas horas você trabalha por semana ? \_\_\_\_\_ horas
- Em que setor você trabalha? ( ) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviços
- Qual seu nível hierárquico no emprego atual?

(1) Empregado

- (2) Supervisor (um nível de subordinados)
- (3) Gerente (um nível de supervisores subordinados)
- (4) Diretor/Executivo (um nível de gerentes subordinados)
- i. Aproximadamente, quantos empregados tem a empresa onde você trabalha? \_\_\_\_\_
- j. Em que tipo de empresa você trabalha?
  - ( ) Empresa Publica/Governamental      ( ) Empresa Privada Multinacional
  - ( ) Empresa Privada Nacional      ( ) Empresa Social/Terceiro Setor
- k. Qual o sexo de seu chefe imediato? ( ) Mulher ( ) Homem

### **8.3 Introdução do Questionário (Espanhol)**

El actual cuestionario es parte de un estudio académico sobre las experiencias de las mujeres en su ambiente de trabajo. Sus respuestas valen para ayudarnos en conocer más en profundidad este tema. No existen respuestas ciertas o incorrectas; estamos simplemente interesados en sus opiniones. Pero es muy importante que usted, cuando conteste las preguntas, lo haga con la mayor sinceridad. Para esto, garantizamos la confidencialidad de los datos y la no mención de nombres de los participantes.

Por otra parte, ninguna compañía o persona más allá de los investigadores involucrados tendrá acceso a dichos cuestionarios. Le tomará aproximadamente 10 minutos terminar el cuestionario. Su participación es voluntaria - en caso de que usted desee abandonar la investigación, pueda hacerlo en cualquier momento.

Al acabar el cuestionario, haga el último esfuerzo en EVIARLO COMPLETADO A LA SIGUIENTE DIRECCIÓN: p.bragabz@gmail.com

Muchas gracias por su contribución.

Priscila Alvim (Investigadora de la Universidad Carlos III de Madrid y IBMEC Business School ( Rio de Janeiro, Brasil).

## 8.4 Questionario (Español)

### Questionario

1. La siguiente pregunta se relaciona con la importancia del trabajo en su vida.

*Debajo en uno de los cuadrados utilizando la letra X, marque cual nivel de importancia del mismo para usted: Marcando X en el cuadrado 1 se considera el trabajo menos importante y 7 más importante.*

1	2	3	4	5	6	7
El trabajo es una de las cosas <b>menos</b> importantes de mi vida						
...				El trabajo es una de las cosas <b>más</b> importantes de mi vida		

2. El artículo a seguir se relaciona con el grado de imparcialidad en las condiciones del trabajo de las mujeres y de los hombres que ocupan las mismas posiciones en la organización que les emplea.

*Marque en los cuadrados de la izquierda -de acuerdo con la escala de abajo de 5 niveles- hasta qué punto usted está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, aplicadas a su compañía.*

- 1 Muy en desacuerdo
- 2 Desacuerdo;
- 3 Neutro;
- 4 De acuerdo;
- 5 Totalmente de acuerdo

Mujeres y hombres en posiciones similares tienen las mismas oportunidades ocasiones de promoción.

Los criterios aplicados para promocionar mujeres y hombres son los mismos.

Los supervisores tratan de igual manera a mujeres y hombres en posiciones similares.

Mujeres y hombres en posiciones similares tienen las mismas oportunidades en el trabajo.

3. El artículo a seguir se refiere a cómo usted se siente en relación **a su trabajo actual y a la compañía en donde trabaja.**

*Marque en los cuadrados de la izquierda - de acuerdo con la escala de abajo de 5 niveles - en qué grado estas afirmaciones hacen referencia a su situación.*

- 1 Muy en desacuerdo
- 2 Desacuerdo;
- 3 Neutro;
- 4 De acuerdo;
- 5 Totalmente de acuerdo

De forma general estoy satisfecha con mi trabajo

En general NO estoy satisfecho/a con mi trabajo

En general, me gusta trabajar en la empresa donde estoy ahora.

Cuando hacen una crítica a mi organización, es como si estuviesen criticándome a mí personalmente.

Me interesa mucho saber lo que piensan los otros sobre la organización donde trabajo.

Para mí, el éxito de la organización donde trabajo es como si fuese mi éxito personal.

Cuando me refiero a la organización donde trabajo, siempre hablo de “nosotros” y no de “ellos”.

Cuando alguien elogia la organización donde trabajo es como si me estuviesen elogiando.

4. Utilice la escala de abajo para indicar su intención de dejar/ salir de la empresa donde trabaja actualmente, marcando a lado de los ítems el número que mejor corresponde a cada caso.

- 1 Muy improbable; ninguna intención de salir; tengo la seguridad total de que no voy a salir.
- 2 Improbable; no tengo intención de salir de la empresa. Estoy segura que no voy a salir.
- 3 Neutro
- 4 Probablemente voy a salir de la empresa; Estoy confiada en que sí.
- 5 Muy probable; estoy determinada a salir; estoy totalmente segura de que saldré.

¿Cual la probabilidad de que usted salga voluntariamente de su organización en los próximos 12 meses?

5. Los ítems siguientes se refieren a cómo usted se siente en relación a su trabajo.

*Indique utilizando la escala de 5 grados más abajo hasta qué punto usted esta de acuerdo con las afirmaciones en lo referente a su situación.*

- 1 Muy en desacuerdo
- 2 Desacuerdo;
- 3 Neutro;
- 4 De acuerdo;
- 5 Totalmente de acuerdo

Me siento nerviosa y preocupada por culpa de mi trabajo.

Siento que mi trabajo me afecta más de lo que debería.

En muchos momentos mi trabajo me hace perder la paciencia y me irrita.

Algunas veces siento un agobio muy fuerte cuando pienso en mi trabajo.

Me siento culpable cuando estoy de vacaciones.

6. De las opciones de abajo, elija la que mejor refleje su sensación en relación al papel del trabajo en su vida.

*Marque con un X solamente una única respuesta en el cuadrado del izquierda.*

Trabajo solamente para ganar mi salario a fin de mes y mantener mi independencia financiera.

Trabajo porque tengo expectativas personales de crecer; me gustaría desarrollar una carrera profesional

Trabajo porque me gusta lo que hago; me place realizar mis actividades profesionales.

7. Las siguientes preguntas se refieren a sus opiniones sobre distintos aspectos de la vida.

*Indique utilizando la escala de 5 grados de abajo hasta qué punto usted está de acuerdo con las afirmaciones siguientes.*

- 1 Muy en desacuerdo
- 2 Desacuerdo;
- 3 Neutro;

- 4 De acuerdo;  
5 Totalmente de acuerdo

Me gusta depender más de mí misma que de los otros.

Yo cuento conmigo mayor parte del tiempo, y muy poco con los otros.

Frecuentemente hago lo que es más importante para mí.

Mi identidad personal, independientemente del resto, es muy importante para mí.

Es importante el hacer mi trabajo mejor que los otros.

Vencer es todo.

La competición es la ley de la naturaleza.

Cuando otra persona lo hace mejor que yo, me tensa y me siento retardada.

Si un compañero de trabajo recibiese un premio, yo me sentiría orgullosa.

El bienestar de mi compañeros de trabajo es importante para mí.

Para mí, el placer está en pasar un buen rato con los otros.

Me siento bien cuando coopero con los demás.

Padres e hijos deben estar juntos el mayor tiempo posible.

Es mi obligación cuidar de mi familia, aunque tenga que sacrificar lo que quiero.

Los miembros de una familia deben permanecer juntos, no importa el sacrificio necesario.

Es importante para mí respetar las decisiones que mi grupo tome.

Las personas en niveles jerárquicos más bajos deben atender las solicitudes de personas en niveles más elevados sin ponerlas en cuestión.

Las personas en niveles jerárquicos más bajos no deben tener mucho poder en la organización.

En temas de trabajo, los jefes tienen derecho a esperar obediencia de sus subordinados.

Las personas funcionan mejor si no cuestionan las decisiones de los que están en posiciones de autoridad.

Aunque un funcionario crea que merece un salario mejor, sería irrespetuoso solicitar un aumento.

Los empleados no deben expresar sus desacuerdos con supervisores.

#### 8. Las próximas frases describen algunos comportamientos

*Utilice la misma escala de arriba - de 1 a 5 - para indicar hasta qué punto las mismas la describen a usted de una manera correcta.*

**Piense en cómo es usted "de manera general" y NO cómo le gustaría ser en el futuro. Conteste de manera sincera.**

Estoy siempre lista y preparada

Presto atención a los detalles

Realizo mis tareas a tiempo

Me gustan las cosas en orden

Sigo los cronogramas al milímetro

Soy minuciosa en mi trabajo

Suelo olvidarme de poner las cosas en su lugar

Huyo de mis responsabilidades

Soy desordenada

Estoy comprometida con mi empresa

#### 9. Abajo encontrará unas frases describiendo ciertas situaciones que pueden ocurrirle en su organización.

*Utilice La escala de abajo para indicar la frecuencia con la que estas situaciones le ocurren a usted.*

Ayudo a mis compañeros de trabajo con sus tareas cuando están ausentes

Soy puntual llegando al trabajo por la mañana y después de comer

Me suelo ofrecer para tareas que normalmente no me las exige mi cargo

Hago varias pausas durante el día

Tengo la iniciativa de orientar a nuevos compañeros, aunque no sea parte de mis tareas, incluso dejando de lado mis obligaciones

Hago más de lo que me piden, quedándome incluso más tiempo del horario previsto

Ayudo a mis compañeros cuando tienen exceso de trabajo

Reduzco mi ritmo de trabajo cuando se acerca la hora de cierre

Comunico con antelación cuando tengo que faltar al trabajo

Gasto demasiado tiempo tratando asuntos personales al teléfono

Sólo falto cuando tengo que tratar asuntos muy urgentes

Me concentro en mis responsabilidades

Hago sugerencias innovadoras para mejorar la calidad del departamento

No me cojo vacaciones extras

Asisto a eventos no exigidos por la organización, pero que ayudan a mejorar la imagen global de la misma

No pierdo mi tiempo "chismorreando" durante las horas de trabajo

- a. ¿Cuál es su edad?
- b. ¿Cuántos años de experiencia de trabajo a tiempo completo tiene usted?
- c. ¿Cuántas horas trabaja por semana?
- d. ¿En qué sector trabaja?

Industria

Comercio

Servicio

Otro: \_\_\_\_\_

- e. ¿Como cual de los puestos se identifica mejor?  
Empleado sin subordinados  
Supervisora - con un nivel de subordinados  
Gerente - con un nivel de supervisores subordinados  
Director/Ejecutivo - con un nivel de gerentes supervisados
- f. ¿Aproximadamente, cuántos empleados tiene la empresa donde trabaja?
- g. ¿En qué tipo de empresa trabaja?  
Empresa Pública/Gobierno  
Empresa Privada  
Nacional  
Empresa Privada Multinacional  
Empresa Social/ 3º Sector
- h. ¿Qué sexo tiene su jefe directo?  
Mujer  
Hombre

**GRACIAS! ACABA DE COMPLETAR EL CUESTIONARIO.**

**Al acabar el cuestionario, haga el último esfuerzo en ENVIARLO COMPLETADO A LA SIGUIENTE DIRECCIÓN:**

**p.bragabz@gmail.com**



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)