

ANÁLISE DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) SOB A PERSPECTIVA DAS DIFERENÇAS ENTRE GÊNEROS

ANALYSIS OF THE QUALITY OF LIFE AT WORK (QLW) FROM THE PERSPECTIVE OF DIFFERENCES BETWEEN GENDERS

<http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2016v21n3p05-24>

Harrison Bachion Ceribeli

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Endereço: Rua do Catete, 166, Centro, CEP 35420000 - Mariana, MG - Brasil

Fone: (31) 35573835

Email: harrisonbceribeli@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8913367429929208>

Maria Cláudia Bachion Ceribeli

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Endereço: Rua do Catete, 166, Centro, CEP 35420000 - Mariana, MG - Brasil

Fone: (31) 35573835

Email: maria.ceribeli@ifes.edu.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7744485841024891>

Fábio José Rodrigues Ferreira

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Endereço: Rua do Catete, 166, Centro, CEP 35420000 - Mariana, MG - Brasil

Fone: (31) 35573835

Email: adm.fjrodrigues@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1133636679828382>

Submissão: 03 Dez. 2015 **Publicação:** 30 Set. 2016. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Este artigo encontra-se disponível nos endereços:

Reuna - <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/767>

DOI - <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2016v21n3p05-24>



Resumo

Esta pesquisa objetivou analisar as diferenças na qualidade de vida no trabalho (QVT) de homens e mulheres nas organizações. Como método de pesquisa, optou-se pela realização de um levantamento de campo. O instrumento de pesquisa foi elaborado com base no Protocolo Biopsicossocial e Organizacional. A amostra de pesquisa foi composta por 310 indivíduos e, para análise dos dados coletados, efetuaram-se testes *t* para testar a igualdade das médias de respostas entre homens e mulheres. Como resultados, foi possível constatar que as mulheres estão menos satisfeitas do que os homens em relação ao salário recebido, às oportunidades de crescimento profissional, aos critérios de recrutamento e seleção (tanto internos quanto externos) e à possibilidade de participação em comitês de decisão. Além disso, as mulheres tendem a se mostrar menos satisfeitas quanto à interferência que

o trabalho causa em sua vida pessoal e ao suporte recebido dos colegas. A partir dos resultados obtidos, identificaram-se três desafios para as organizações no que se refere à diversidade de gênero: equalização salarial e de oportunidades de crescimento profissional entre os gêneros; flexibilização do trabalho, atrelada a uma política de suporte direcionada aos filhos dos funcionários, para que as mulheres possam adequar demandas familiares e profissionais; e implantação de uma política de estímulo à inserção da mulher nos órgãos colegiados de decisão.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Diversidade de Gênero. Organizações.

Abstract

This research aimed to analyze the differences in the quality of working life (QWL) of men and women in the organizations where they work. As a research method, it was decided to carry out a field survey. The survey instrument was based on the Biopsychosocial and Organizational Protocol. The research sample consisted of 310 individuals. To analyze the data collected, t-tests were performed to test for equality of means of responses between men and women. As a result, it was found that women are less satisfied than men in relation to the salary received, opportunities for professional growth, criteria for recruitment and selection (both internal and external) and possibility of participation in decision-making committees. In addition, women tend to show less satisfied with the interference that work causes in her personal life and the support received from colleagues. From the results obtained, we identify three challenges for organizations with regard to gender diversity: equalize salaries and professional growth opportunities between genders; flexible working, tied to a support policy directed to the children of employees, so that women can balance family and work demands; and implement a policy to encourage inclusion of women in the collegiate decision-making bodies.

Keywords: Quality of Life At Work. Gender Diversity. Organizations.

Introdução

Com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, a questão do gênero nas organizações tem chamado cada vez mais atenção de gestores e pesquisadores, à medida que resultados de diferentes levantamentos são publicados e trazem à tona discrepâncias significativas no tratamento despendido a homens e mulheres por seus empregadores.

Em pesquisa salarial realizada pela Catho entre 2005 e 2007, apontou-se que a diferença entre a remuneração de homens e mulheres no Brasil chegava a atingir mais de 45% em alguns níveis hierárquicos (CATHO, 2007).

Nesta mesma linha, a Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico (2015), depois de analisar dados de 46 países, emitiu um relatório no qual o Brasil é apontado como o país onde a diferença salarial entre os gêneros é mais significativa: as mulheres com educação superior tendem a ganhar apenas 62% do que percebe um homem com a mesma escolaridade.

Entretanto, as desigualdades entre os gêneros nas organizações não se limitam apenas à questão salarial. De acordo com os resultados de um levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013), a média de mulheres em cargos de chefia no Brasil é de apenas 5%.

Outros dados que refletem a desigualdade de gênero nas organizações incluem o fato de que 57% das companhias brasileiras não têm mulheres em cargos de liderança, o que coloca o Brasil como o terceiro país onde as mulheres são menos promovidas, conforme aponta pesquisa realizada pela Grant Thornton (2016).

Soma-se a tudo isso o fato de que as mulheres tendem a dedicar até quatro vezes mais horas do que os homens para a realização de tarefas não remuneradas, tais como cuidar dos filhos e organizar a casa, conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015). Ou seja, além de receberem remuneração menor do que os homens e terem menos oportunidades de ascensão profissional, as mulheres ainda têm que lidar com maior sobrecarga devido à concentração das responsabilidades domésticas.

Todas as pesquisas apresentadas até aqui trazem dados que evidenciam uma realidade laboral no Brasil que desfavorece indivíduos do gênero feminino, e que tende a se refletir nos programas de qualidade de vida no trabalho implantados pelas organizações.

Neste contexto, definiu-se como objetivo geral de pesquisa analisar as diferenças na qualidade de vida no trabalho (QVT) de homens e mulheres nas organizações onde laboram.

Como justificativa para esta pesquisa, destaca-se que, ao conduzir uma discussão a respeito do tratamento desigual recebido pelas mulheres nas organizações brasileiras, pretende-se contribuir para que os gestores sensibilizem-se quanto a essa realidade e assumam papel de agentes ativos no planejamento e implantação de ações visando romper o status quo vigente, no qual os indivíduos do gênero feminino são amplamente desprestigiados pelas políticas de gestão de pessoas no âmbito organizacional.

2 Referencial teórico

2.1 Diversidade nas organizações

Faz-se necessário ao entendimento do constructo diversidade analisar a complexidade e a vastidão que o envolve, ressaltando-se que tal conceito “carece de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica” (NKOMO; COX JUNIOR, 2004, p. 332).

Moehlecke (2009) expõe que a compreensão da diversidade passa pela percepção da própria variedade humana, física, social e ambiental existentes na sociedade, e também pela multiplicidade e complexidade que esse termo traz em si. Por sua vez, Pereira e Hanashiro (2010) ressaltam que, na atualidade, a diversidade representa um fenômeno global que tem desafiado a visão tradicional de modelos de gestão de pessoas que buscam a padronização dos jeitos de ser e de agir.

Adotando-se a perspectiva da diversidade como diversidade de identidades com base na filiação a grupos sociais e demográficos, considerando-se também como as diferenças de identidades afetam as relações sociais nas organizações, Nkomo e Cox Junior (2004, p. 333) definem diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”.

Nesta mesma linha, com um enfoque direcionado à perspectiva psicossocial, observa-se em Jesus (2013, p.224) o conceito de diversidade delimitado como “o conjunto de relações interpessoais e intergrupais explícitas ou implícitas, em um determinado sistema social, que são intermediadas pela relação entre as identidades sociais e a dominância social presentes nesse sistema”.

De forma complementar, analisando o contexto organizacional sob a perspectiva das diferenças existentes entre os indivíduos, Maccali *et al.* (2015) focam a definição de diversidade em uma visão multidimensional baseada em afiliações pessoais, tais como diferenças individuais étnico-raciais, de gênero, orientação sexual, geração, classe social, capacidades físicas e mentais, familiares, religiosas, regionais, profissionais e políticas. Tal definição vem ao encontro daquela apresentada por Alves e Galeão-Silva (2004, p.22), que argumentam que a diversidade “refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos”.

Depois de analisarem diferentes definições sobre diversidade, Nkomo e Cox Junior (2004) apontam que as mais amplas explicitam a abrangência que envolve o conceito, referindo-se a todas as diferenças individuais entre as pessoas; por outro lado, têm-se as abordagens mais restritas, que limitam a diversidade à raça, idade e gênero (BARBOSA; CAMPOS; VALENTIM, 2011).

Partindo da grande quantidade de conceitos diferentes atualmente existentes envolvendo o construto diversidade, evidencia-se a dificuldade conceitual atrelada às pesquisas sobre o tema. Entretanto, além da questão conceitual, ainda há uma séria dificuldade no que se refere à gestão da diversidade em âmbito organizacional.

Como se observa em Maccali *et al.* (2015), a política de gestão da diversidade nas organizações, na maior parte das vezes, é tratada de forma complementar ao sistema de recursos humanos, sendo que essa falta de quadro referencial da diversidade traz consequências danosas à organização, tais como a excessiva burocracia e conservadorismo em detrimento da proatividade e flexibilidade necessárias à eficiente gestão da diversidade.

Maccali *et al.* (2015) apontam ainda os custos que envolvem uma política precária de gestão da diversidade, uma vez que a falta de integração entre os diversos grupos tem reflexo na rotina diária da organização, provocando um aumento dos conflitos e da rotatividade; por outro lado, existem vários benefícios provenientes da implantação bem sucedida da gestão da diversidade, dentre os quais se destaca o desenvolvimento dos membros organizacionais, propiciando seu engajamento em novas maneiras de pensar e agir de modo construtivo (MACCALI *et*

al., 2015), assim como o desenvolvimento intelectual e profissional das minorias presentes nas organizações (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

É importante pontuar que, para que obtenha sucesso, a gestão da diversidade deve ir além da inclusão de grupos sociais diferentes em um espaço antes homogêneo, apresentando-se como uma importante ferramenta não só para promoção do respeito à diversidade, como também para que os novos atores institucionais se sintam parte da instituição (JESUS, 2013).

2.2 Diversidade de gênero nas organizações

Segundo Kreitz (2008), a diversidade nas organizações pode ser tipificada da seguinte forma: (1) diversidade interna, que se refere a características internas dos indivíduos, tais com gênero, raça, etnia, inteligência e orientação sexual; (2) diversidade externa, que engloba aspectos como cultura, nacionalidade, estado civil e religião; (3) diversidade de personalidade, competências e habilidades; e (4) diversidade organizacional, relacionada aos cargos ocupados pelos indivíduos, departamentos aos quais são alocados e tempo de atuação na empresa.

Dentre os tipos de diversidade apresentados por Kreitz (2008), este estudo propôs-se a analisar a questão do gênero no âmbito organizacional, que tem despertado interesse crescente de diferentes pesquisadores.

Sonnabend (2015), por exemplo, destaca que a diversidade de gênero no quadro de executivos das organizações ainda é uma realidade distante; poucas são as empresas que possuem mulheres entre seus principais gestores e, entre aquelas que possuem, ainda é comum que a quase totalidade dos executivos seja composta por indivíduos do gênero masculino, ou seja, não há equilíbrio de gênero no alto escalão corporativo.

Cabe destacar que essa realidade não é diferente no Brasil, conforme verificaram Lazzaretti *et al.* (2013). Em seu estudo, esses autores analisaram 99 organizações brasileiras e constataram que apenas 5,4% dos cargos executivos eram ocupados por indivíduos do gênero feminino.

Com isso, percebe-se que os programas tradicionais de promoção da diversidade de gênero nas organizações, tais como contratação e promoção de mulheres a cargos de chefia, *mentoring* direcionado às minorias, formação de times diversificados e treinamentos para a diversidade, não têm conseguido resultados satisfatórios e, por isso, precisam ser repensados (WILLIAMS; KILANSKI; MULLER, 2014).

Fitzsimmons (2012) afirma que a inserção de mulheres em altos cargos na organização não é suficiente para que se possa dizer que a empresa possui paridade de gêneros; é preciso também criar condições favoráveis para que essa política de gestão da diversidade traga um retorno positivo para a organização. Tal afirmação vem ao encontro dos estudos de Opstrup e Villadsen (2015), os quais concluíram que a diversidade no alto escalão das organizações só traz ganhos em relação a desempenho quando existe uma política de integração entre os gêneros.

Por sua vez, Kakabadse *et al.* (2015) defendem que, embora as organizações mostrem-se mais conscientes em relação à diversidade de gênero e à necessidade de oferecer oportunidades igualitárias de crescimento profissional às mulheres, estas ainda precisam se esforçar mais do que os homens para serem aceitas, mesmo demonstrando competências que justifiquem sua colocação no trabalho, o que indica a dificuldade dos atores organizacionais ao lidarem com a questão do gênero.

Apesar desse cenário, os benefícios da diversidade de gênero no âmbito organizacional têm sido evidenciados em diversas pesquisas. Fitzsimmons (2012), por exemplo, argumenta que as organizações que adotam uma política de diversidade de gênero tendem a ser mais efetivas na resolução de problemas complexos e, conseqüentemente, tornam-se capazes de melhorar seu desempenho ao longo do tempo. Já Badal e Harter (2014) concluíram que a diversidade de gênero nas organizações exerce impacto positivo sobre o desempenho financeiro alcançado por estas.

Complementarmente, Ostergaard, Timmermans e Kristinsson (2011) defendem que a diversidade de gênero está associada, de forma positiva, ao desempenho inovador da organização. Nesta mesma linha, Fernández (2015) concluiu que a diversidade de gênero nas equipes de pesquisa e desenvolvimento contribui para a inovação de produtos, serviços e processos.

Em contrapartida, Parola, Ellis e Golden (2015) constataram que a diversidade no quadro executivo das organizações tende a gerar tanto benefícios quanto dificuldades em processos de fusão e aquisição, sendo que estas últimas podem ser minimizadas pela experiência prévia dos envolvidos em tais operações. Como benefícios da diversidade no alto escalão corporativo, os mesmos autores destacaram a possibilidade de escolher melhor os alvos de fusões e aquisições, devido à multiplicidade de pontos de vista e capacidade de processamento de informações; por outro lado, essa mesma multiplicidade de perspectivas tende a gerar mais conflitos ao longo do processo.

Analisando a diversidade nas equipes de trabalho, por meio da condução de um experimento de campo, Hoogendoorn, Oosterbeek e Van Praag (2013) constataram que homens e mulheres trabalhando de forma conjunta apresentam desempenhos superiores em relação às equipes predominantemente masculinas, o que vem ao encontro dos estudos de Niederle, Segal e Vesterlund (2013), os quais argumentam que os custos atrelados às ações afirmativas que objetivam aumentar a diversidade de gênero nas equipes são superados pelos benefícios potenciais em termos de desempenho. Tais resultados reforçam as constatações de Zhang e Hou (2012) de que a diversidade de gênero nas equipes de trabalho tende a impactar positivamente nos resultados alcançados, à medida que reduzem conflitos disfuncionais.

Além de associarem a diversidade de gênero ao desempenho das equipes de trabalho e organizações, alguns estudiosos focaram suas pesquisas sobre o tema em aspectos mais subjetivos, tais como qualidade de vida no trabalho. Entre eles, destacam-se Ganesh e Ganesh (2014), que concluíram, ao contrário do que se poderia supor, que as mulheres tendem a experimentar maior qualidade de vida no trabalho do que os homens.

Ainda, segundo Ganesh e Ganesh (2014), tal diferença pode ser explicada pelo fato de que a Índia, país no qual a pesquisa foi realizada, possui uma cultura

predominantemente machista e, por isso, dos homens se espera total comprometimento com a organização em detrimento de quaisquer outras questões. Por outro lado, as mulheres vivenciam menos pressão no ambiente de trabalho, pois a sociedade espera delas maior comprometimento com outras esferas de sua vida. Entretanto, essa explicação é apresentada pelos autores como uma hipótese a ser testada em outras pesquisas.

Também analisando a diversidade de gênero atrelada à qualidade de vida no trabalho, Moen (2015) concluiu, após uma revisão de literatura, que as organizações precisam equalizar as questões envolvendo trabalho, família e gênero para que seus funcionários gozem efetivamente de melhor qualidade de vida.

2.3 Qualidade de vida no trabalho

Observa-se na literatura sobre qualidade de vida no trabalho uma tendência em colocar o tema como um desafio para os gestores na atualidade, considerando que “o bem-estar tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização” (SANT’ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012, p. 745), que influencia tanto os indivíduos quanto os resultados organizacionais (OLIVEIRA *et al.*, 2013).

Leite, Nascimento e Oliveira (2014) relacionam ao conceito de qualidade de vida (QVT) no trabalho questões como autonomia profissional, sobrecarga, satisfação e identificação com o trabalho, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Segundo os mesmos autores, tais variáveis podem tanto facilitar como dificultar a rotina laboral, impactando diretamente no bem-estar experimentado pelos indivíduos em seu local de trabalho.

Schirrmeyer e Limongi-França (2012) afirmam que a qualidade de vida no trabalho é resultado de um conjunto de procedimentos em gestão de pessoas que alinham os interesses da organização ao desenvolvimento humano. Esses mesmos autores afirmam ainda que a percepção e o significado de qualidade de vida no trabalho são influenciados tanto por fatores psicossociais de comprometimento quanto pelo tipo de contrato de trabalho.

De maneira complementar, Timossi *et al.* (2010) argumentam que a qualidade de vida no trabalho faz parte de um conjunto de variáveis relacionadas à saúde dos colaboradores; tais autores focaram seus estudos nos impactos que tal abordagem gera sobre os resultados organizacionais, enfatizando a influência exercida sobre o desenvolvimento e a qualidade de produtos e serviços.

Nesta mesma linha, Ferreira *et al.* (2009, p.148) observam que a qualidade de vida no trabalho está atrelada ao “equilíbrio entre o bem-estar dos trabalhadores, a satisfação de usuários/clientes e a missão/objetivos organizacionais”.

Neste sentido, evidencia-se a importância do tema como instrumental para se alavancarem os resultados organizacionais, o que tem levado diversos pesquisadores a dedicarem seus estudos para a maior compreensão das variáveis relacionadas à qualidade de vida dos funcionários no Brasil e das consequências de se ter tal preocupação em âmbito empresarial.

Dentre esses pesquisadores, citam-se Timossi *et al.* (2010), que, com o objetivo de investigarem a qualidade de vida no trabalho (QVT) de colaboradores com diferentes níveis de instrução, utilizaram-se da aplicação de um questionário adaptado do modelo de QVT proposto por Walton. O resultado da pesquisa conduzida por eles mostra que os colaboradores podem apresentar melhor ou pior QVT, independentemente de seu grau de instrução, indicando que todos os colaboradores são sensíveis às modificações e melhorias promovidas pela empresa no ambiente laboral.

Por sua vez, a pesquisa realizada por Schirrmeister e Limongi-França (2012) objetivou contribuir para a reflexão a respeito das relações de satisfação com bem-estar no trabalho e os tipos de comprometimento organizacional. Os resultados dessa pesquisa permitiram identificar alguns antecedentes da QVT, dentre os quais se destacam a natureza do trabalho; o estado geral de saúde dos colegas e superiores; o atendimento às rotinas de pessoal; a importância da QVT para o resultado do trabalho; a sensação de bem-estar no trabalho; a satisfação com o próprio modo de viver o dia a dia; a ética; a remuneração; a natureza do trabalho; o tipo de vínculo ou contrato de trabalho, entre outras.

Ferreira *et al.* (2009) realizaram uma pesquisa em um órgão estatal brasileiro de médio porte e utilizaram como instrumento de coleta de dados um questionário com três perguntas abertas, que foi respondido a princípio individualmente e, em seguida, coletivamente. Os resultados obtidos evidenciam os principais desafios, dúvidas e expectativas dos gestores acerca da concepção e da implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT).

Já Oliveira *et al.* (2013) analisaram a relação entre a satisfação dos professores dos Institutos Federais no Brasil com a QVT, depois da expansão de tais instituições de ensino. Para coleta de dados, tais autores utilizaram o Protocolo Biopsicossocial e Organizacional (BPSO-96). Os resultados obtidos nessa pesquisa demonstram a necessidade de alinhamento da política de gestão de benefícios e apoio familiar e comunitário no grupo pesquisado, e revelam que o comprometimento e coleguismo entre os professores refletem-se positivamente na qualidade da relação ensino-aprendizagem neste cenário.

Por fim, o estudo empreendido por Sant'Anna, Paschoal e Gosendo (2012) foi conduzido em duas organizações privadas e teve como objetivo estudar e testar a relação do suporte organizacional para ascensão, promoção e salários, e dos estilos gerenciais com o bem-estar no trabalho. Um total de 157 trabalhadores respondeu a um questionário composto pela Escala de Avaliação do Estilo Gerencial, pela Escala de Suporte Organizacional Percebido e pela Escala de Bem-Estar no Trabalho, todas validadas no Brasil. Os resultados indicaram que tanto os estilos gerenciais quanto o suporte para ascensão, promoção e salários possuem relação significativa com o bem-estar no trabalho.

3 Aspectos metodológicos

Na condução da presente pesquisa, adotou-se uma abordagem descritiva transversal de caráter quantitativo. Para Hair Junior *et al.* (2005), estudos de caráter descritivos são estruturados para medirem características de determinado grupo de

elementos. Já a abordagem transversal envolve a coleta de informações a partir de cada elemento que faz parte da amostra de pesquisa uma única vez (MALHOTRA, 2006). Por sua vez, os estudos qualitativos baseiam-se na coleta de dados quantificáveis e no seu tratamento estatístico (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005).

Para atingir o objetivo proposto, optou-se pela realização de um levantamento de campo, que consiste na aplicação de questionários estruturados autoadministrados para os elementos que compõem a amostra da pesquisa.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base no Protocolo Biopsicossocial e Organizacional (LIMONGI-FRANÇA, 1997; 2012), que inclui um conjunto de indicadores empresariais de qualidade de vida. Cabe uma ressalva de que somente foram utilizados os indicadores referentes à perspectiva do empregado sobre a organização.

A estrutura do questionário utilizado foi composta por seis seções: a primeira incluiu questões demográficas, para caracterização da amostra; as quatro seções seguintes incluíram questões para mensurar a percepção de homens e mulheres acerca de aspectos de cunho organizacional que influenciam sua percepção de qualidade de vida no ambiente laboral, enfatizando, respectivamente, fatores organizacionais, biológicos, psicológicos e sociais; finalmente, a última seção buscou coletar a percepção geral dos indivíduos a respeito dos programas de qualidade de vida no trabalho na organização onde trabalham. Cada uma das seis seções foi composta por questões elaboradas com base em uma escala de pontos, variando de zero (insatisfação total) a 10 (satisfação total).

A população-alvo do estudo limitou-se à população de Mariana e Ouro Preto, ambas as cidades localizadas no Estado de Minas Gerais. Para selecionar os elementos para compor a amostra, utilizou-se a técnica de amostragem por conveniência, o que, segundo Viana (2011), justifica-se por sua simplicidade operacional e pela dificuldade associada à obtenção de amostras probabilísticas, considerando que normalmente não é possível obter uma estrutura de amostragem completa.

Para definir o tamanho da amostra, foram seguidas as recomendações de Hair Junior *et al.* (2009), que sugerem que o tamanho da amostra deve ter pelo menos 10 vezes a quantidade de variáveis incluídas na pesquisa. Considerando que, no instrumento de coleta de dados, foram incluídas 31 questões de pesquisa, as quais deram origem ao mesmo número de variáveis, delimitou-se que a amostra deveria conter 310 respondentes.

A coleta de dados foi realizada durante os meses de setembro e outubro de 2015 concomitantemente em duas modalidades: presencial e eletrônica. O questionário impresso foi aplicado em pontos de grande circulação de pessoas nas duas cidades supramencionadas, tais como praças e rodoviárias; o questionário eletrônico, elaborado com base na ferramenta Google Forms, foi divulgado no Facebook com ajuda dos contatos dos pesquisadores. Dos 310 questionários aplicados, 132 foram no formato eletrônico e 178, impressos.

Os dados coletados foram divididos em dois grupos: respostas de indivíduos do gênero feminino e do gênero masculino. Para análise dos dados, realizam-se testes t para amostras independentes, com o intuito de verificar se a média obtida

para cada uma das variáveis apresentava diferença estatística entre o grupo de respondentes homens e o de mulheres, a um nível de 95% de confiança.

Cabe acrescentar que, com o intuito de adequar os testes t de igualdade de médias que seriam realizados, primeiramente foram conduzidos, para cada variável, testes de igualdade de variâncias de Levene. A partir dos resultados obtidos, definiu-se, para cada variável de pesquisa, se seria utilizado um teste t de médias assumindo-se igualdade de variâncias ou não.

4 Apresentação e discussão dos resultados

A amostra de pesquisa foi composta da seguinte forma: aproximadamente 55,5% dos indivíduos são do gênero feminino e 44,5%, do masculino; 54,8% são indivíduos que possuem até 35 anos, 32,3% possuem entre 36 e 50 anos, e 12,9% possuem 51 anos ou mais; 37,4% são indivíduos casados, 53,5%, solteiros, e 9% possuem outro estado civil; aproximadamente 5,5% possuem ensino fundamental, 30,3%, ensino médio, e 64,2%, ensino superior (completo ou incompleto).

Com o intuito de identificar os aspectos dos programas de QVT nos quais há diferenças no nível de satisfação entre os gêneros, testaram-se as médias obtidas por meio de um teste *t*. As questões nas quais se constataram diferenças estatisticamente significativas podem ser visualizadas nas TABs apresentadas ao longo desta seção do trabalho.

Em relação aos aspectos organizacionais (TAB 01), a primeira diferença de médias identificada entre as respostas de homens e mulheres refere-se à imagem da empresa junto aos funcionários. No caso desta variável específica, os indivíduos do gênero masculino atribuem uma imagem mais favorável à organização onde trabalham no que se refere ao relacionamento desta com os funcionários do que as mulheres, o que pode ser explicado pela análise das demais variáveis.

Tabela 01: Questões referentes aos aspectos organizacionais que apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os gêneros

Questão	Média das respostas dos homens	Médias das respostas das mulheres
Imagem da empresa junto aos funcionários	5,99	4,72
Atendimento às rotinas de pessoal (registro, pagamentos, documentos, etc.)	6,81	6,39
Qualidade dos procedimentos administrativos	4,70	4,08
Melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias	4,89	4,26
Oportunidade de participar de comitês de decisão	4,20	3,73
Oportunidade de treinamento e desenvolvimento profissional	4,44	4,96

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Em relação ao atendimento atrelado às rotinas de pessoal e à qualidade dos procedimentos administrativos, os homens mostraram-se mais satisfeitos do que as mulheres, o que evidencia que os primeiros se sentem mais amparados quando buscam atendimento no departamento de pessoal com o intuito de sanar eventuais dúvidas ou resolver problemas de cunho administrativo.

No que diz respeito às melhorias nos processos de trabalho e novas tecnologias e às oportunidades para participar de comitês de decisão, novamente os indivíduos do gênero masculino sentem-se mais satisfeitos do que os do gênero feminino. Analisando conjuntamente essas duas variáveis, é possível argumentar que os homens apresentam maior satisfação com as melhorias supramencionadas à medida que participam mais ativamente dos comitês responsáveis pelos processos de mudança do que as mulheres.

Quanto aos aspectos psicológicos (TAB 02), especificamente à confiança que os funcionários depositam nos critérios de recrutamento e seleção e ao clima de camaradagem percebido no ambiente de trabalho, a média de satisfação verificada entre os homens é superior em relação à média obtida entre as mulheres.

Tabela 02: Questões referentes aos aspectos psicológicos que apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os gêneros

Questão	Média das respostas dos homens	Médias das respostas das mulheres
Confiança nos critérios de recrutamento e seleção	5,42	4,23
Clima de camaradagem entre as pessoas	6,63	5,31
Oportunidade de carreira	4,43	3,25
Satisfação com salário	5,43	4,53
Ausência de interferência na vida pessoal	5,14	4,32
Forma de avaliação do desempenho do seu trabalho	5,01	5,48

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Com isso, percebe-se que essas últimas, além de perceberem menor apoio/suporte por parte de seus colegas/chefia, ainda possuem, comparativamente aos indivíduos do gênero masculino, maior restrição em relação aos processos para ingresso/promoção, o que pode apontar indícios de experiências negativas tanto ao ingressarem nas organizações quanto ao pleitearem uma vaga oriunda de processos de recrutamento interno.

No que concerne às oportunidades de carreira, verificou-se que, novamente, a média obtida entre os homens é superior em relação à média verificada entre as mulheres. Com isso, constata-se que estas últimas têm menos oportunidades de ascenderem na organização.

Da mesma forma, a satisfação com o salário também é maior entre os indivíduos do gênero masculino, o que apenas reforça os resultados obtidos em

diversos levantamentos que apontam que as mulheres tendem a receber menos do que os homens para exercerem as mesmas funções.

Analisando conjuntamente a confiança nos critérios de recrutamento e seleção, a satisfação com o salário e as oportunidades de carreira, variáveis em que se observaram médias superiores entre os homens, constata-se que as mulheres são desprestigiadas tanto em termos salariais, quanto no que se refere à ascensão profissional nas organizações, levando desvantagem ao competirem com o gênero masculino por cargos nas hierarquias mais elevadas.

Em relação à ausência de interferência do trabalho na vida pessoal, as mulheres novamente encontram-se menos satisfeitas do que os homens, o que pode ser compreendido, considerando-se que, em grande parte dos núcleos familiares, sobre elas tende a recair uma parcela maior da responsabilidade relativa à organização da casa e à educação dos filhos. Conseqüentemente, quanto maior a demanda do trabalho, menor o tempo para se dedicarem às demais atividades e maior a percepção acerca do impacto causado sobre sua vida pessoal.

Quanto aos aspectos sociais, que incluem a qualidade dos convênios, o atendimento aos filhos e o financiamento para cursos externos (TAB 03), as mulheres também não se encontram tão satisfeitas quanto os homens. Cabe destacar que essas foram as variáveis com menores médias entre aquelas que apresentaram diferenças estatísticas entre os gêneros, ou seja, o nível de insatisfação é maior em relação a elas.

Tabela 03: Questões referentes aos aspectos sociais que apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os gêneros

Questão	Média das respostas dos homens	Médias das respostas das mulheres
Qualidade de convênios (farmácia, compras, supermercado)	3,36	3,03
Atendimento aos filhos (creche, escola)	2,74	1,30
Financiamento para cursos externos (faculdade, inglês, cursos técnicos, profissionalizantes, etc.)	2,00	1,56

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Uma hipótese para explicar o fato de que o atendimento proporcionado pelas organizações aos filhos dos funcionários (o que inclui, por exemplo, a disponibilidade de creches na própria empresa) provoca menor satisfação entre as mulheres é que estas valorizam mais este aspecto, porque tal benefício impacta diretamente sua disponibilidade para o trabalho e, conseqüentemente, gera, nesse público, maior expectativa.

Por outro lado, a menor satisfação dos indivíduos do gênero feminino no que concerne aos financiamentos para cursos externos pode ser explicada pela mesma linha de raciocínio já explorada anteriormente: as mulheres tendem a ser menos

prestigiadas do que os homens nas questões que envolvem crescimento profissional.

Já em relação aos programas de treinamento (ver TAB 01) e ao processo de avaliação de desempenho (ver TAB 02), as mulheres mostraram-se mais satisfeitas do que os homens, ou seja, aquelas se sentem mais confortáveis durante o processo avaliativo e percebem mais oportunidades de desenvolvimento profissional.

Neste ponto, percebe-se uma questão contraditória: apesar de as mulheres estarem mais satisfeitas com a possibilidade de participarem dos programas de treinamento nas organizações, aumentando seu nível de competência, elas estão menos satisfeitas com as oportunidades de realização de cursos externos e de ascensão na carreira, ou seja, apesar de terem oportunidade de se capacitarem (pelo menos em treinamentos realizados internamente), não visualizam as mesmas oportunidades de desenvolvimento (programas externos) e crescimento profissional.

No que se refere à sensação de bem-estar no trabalho, ao estado geral de tensão pessoal e à satisfação com o próprio estilo de vida (TAB 04), a média verificada entre os homens foi superior à média verificada entre as mulheres. Com isso, constata-se que, apesar de reportarem maior nível de estresse, os homens tendem a apresentar maior bem-estar no trabalho e maior satisfação com seu modo de viver a vida e com as atividades que compõem seu dia a dia.

Tabela 04: Questões referentes à percepção geral dos indivíduos a respeito dos programas de QVT que apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os gêneros

Questão	Média das respostas dos homens	Médias das respostas das mulheres
Sensação de bem-estar no trabalho	6,36	5,73
Estado geral de tensão pessoal (estresse)	5,67	5,35
Satisfação com o seu modo próprio de viver o dia a dia (estilo de vida)	7,02	6,21
Adequação das Ações de QVT da sua empresa para as suas necessidades pessoais	4,69	3,99

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

Para finalizar, em relação às adequações das ações de QVT por parte das empresas visando atender às necessidades pessoais dos funcionários, destaca-se que o nível de satisfação verificado entre os homens foi superior ao nível de satisfação verificado entre as mulheres, ou seja, os indivíduos do gênero masculino percebem maior eficácia dos programas de QVT em relação aos do gênero feminino, constatação essa que encontra subsídio nas análises realizadas até aqui.

Sintetizando os resultados obtidos, verifica-se que as mulheres percebem mais oportunidades de aperfeiçoamento profissional, limitadas, todavia, a programas de treinamento realizados internamente. Em contrapartida, os investimentos que visam ao aumento de seu portfólio de competências não são aproveitados pelas

organizações, à medida que as mulheres não se mostraram tão satisfeitas quanto os homens em relação às oportunidades de crescimento profissional, aos critérios de recrutamento e seleção (tanto internos quanto externos) e à possibilidade de participação em comitês de decisão.

Além disso, as mulheres tendem a se mostrar menos satisfeitas quanto à interferência que o trabalho causa em sua vida pessoal, o que se justifica pelo fato de que elas tendem a apresentar maior sobrecarga do que os homens, considerando-se também as atividades externas ao ambiente organizacional (afazeres domésticos e cuidados dos filhos). Soma-se a isso o fato de que as mulheres sentem-se mais insatisfeitas quanto à estrutura de atendimento aos filhos dos funcionários, pois deficiências nesse aspecto tendem a impactá-las mais do que aos homens.

Também merece destaque o fato de que homens e mulheres não estão igualmente satisfeitos com seus salários, o que se justifica pelo fato de que muitas organizações ainda insistem em pagar de maneira diferenciada os funcionários de acordo com o gênero, mesmo que eles desempenhem as mesmas funções.

Adicionalmente, constatou-se que as mulheres não percebem grande suporte por parte dos colegas e também não sentem o mesmo nível de bem-estar no trabalho do que os homens, o que pode ser fruto das desigualdades de gênero nas organizações.

Por fim, cabe chamar a atenção para o fato de que, talvez devido às diferenças de salários, oportunidades de carreira, impacto do trabalho sobre a vida pessoal, suporte de colegas, participação em comitês decisórios e atendimento para suas demandas, as mulheres associam uma imagem menos positiva às organizações do que os homens e também atribuem menor eficácia aos programas de QVT.

5 Considerações finais

A sociedade contemporânea é marcada, entre outros fenômenos socioculturais, pela crescente participação da mulher no mercado de trabalho. Todavia, muitas organizações ainda não estão preparadas para lidar com a diversidade de gênero em seus quadros de funcionários e, conseqüentemente, têm dispensado tratamentos desiguais para homens e mulheres.

Apesar de estudarem por mais tempo (PUFF, 2014), o que significa maior qualificação, os resultados aqui obtidos evidenciam que as mulheres estão menos satisfeitas do que os homens com seus salários e as oportunidades de carreira que lhes são oferecidas. Tais constatações são reforçadas, considerando-se que, mesmo excluindo cargos na presidência e conselho administrativo das organizações, em 2013 as mulheres só ocupavam 7,7% dos cargos de direção no Brasil (MELO, 2015), além de receberem, em média, salários menores (PUFF, 2014).

Desta forma, pode-se apontar como desafio para as organizações modernas a equalização salarial e de oportunidades de crescimento profissional entre os gêneros, o que perpassa a implantação de ações afirmativas visando à valorização

salarial e ao preenchimento de mais cargos de chefia e alta administração por mulheres.

Outro resultado obtido é que as mulheres estão menos satisfeitas do que os homens em relação à interferência do trabalho em sua vida pessoal, ou seja, as mulheres têm mais dificuldades para conciliar as esferas pessoal e profissional de sua vida. Tal constatação pode ser interpretada à luz dos estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2015), que concluíram que a responsabilidade familiar é um papel atribuído mais à mulher que ao homem na sociedade brasileira.

Neste sentido, outro desafio que pode ser apontado para as organizações modernas refere-se à flexibilização do trabalho, independente do gênero, atrelada a uma política de suporte direcionada aos filhos dos funcionários, para que as mulheres possam adequar demandas familiares e profissionais e os homens sejam estimulados a dividir as responsabilidades familiares sem medo de que isso possa comprometer suas carreiras.

Por fim, considerando que as mulheres estão menos satisfeitas do que os homens no que se refere à participação em comitês decisórios, enuncia-se ainda um terceiro desafio para as organizações: a implantação de uma política de estímulo à inserção da mulher nos órgãos colegiados de decisão, o que perpassa a ruptura de modelos atrelados a culturas organizacionais machistas, nas quais as mulheres são, muitas vezes, desvalorizadas.

Para finalizar, sugere-se, para estudos futuros, que sejam investigadas organizações que têm conseguido superar os desafios supraenunciados, com o intuito de descrever as práticas por elas adotadas, fornecendo diretrizes para outras organizações que desejam avançar em relação à gestão da diversidade de gênero.

Referências

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BADAL, S.; HARTER, J. K. Gender diversity, business-unit engagement, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 21, n. 4, p. 354-365, 2014.

BARBOSA, A. J. G.; CAMPOS, R. A.; VALENTIM, T. A. A diversidade em sala de aula e a relação professor-aluno. *Estudos de Psicologia*, v. 28, n. 4, p. 453-461, 2011.

CATHO. *As diferenças salariais entre homens e mulheres*, 2007. Disponível em: <http://www3.catho.com.br/salario/action/artigos/As_diferencas_salariais_entre_Homens_e_Mulheres.php>. Acesso em: 24 nov. 2015.

FERNÁNDEZ, J. The impact of gender diversity in foreign subsidiaries' innovation outputs. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, v. 7, n. 2, p. 148-167, 2015.

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI, V. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração*, v. 44, n. 2, p. 147-157, 2009.

FITZSIMMONS, S. R. Women on boards of directors: why skirts in seats aren't enough? *Business Horizons*, v. 55, n. 6, p. 557-566, 2012.

GANESH, S.; GANESH, M. P. Effects of masculinity-femininity on quality of work life. *Gender in Management: An International Journal*, v. 29, n. 4, p. 229-253, 2014.

GRANT THORNTON. *Women in business: turning promise into practice*. Grant Thornton International, 2016. Disponível em: <<http://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/women-in-business-2016/>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. R.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOOGENDOORN, S.; OOSTERBEEK, H.; VAN PRAAG, M. The impact of gender diversity on the performance of business teams: evidence from a field experiment. *Management Science*, v. 59, n. 7, p. 1514-1528, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/default.shtm>. Acesso em: 05 set. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira*. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv66777.pdf>>. Acesso em: 05 Set. 2016.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Women in business and management: gaining momentum*. Geneva: ILO, 2015. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2016.

JESUS, J. G. O desafio da convivência: assessoria de diversidade e apoio aos cotistas (2004-2008). *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 33, n. 1, p. 222-233, 2013.

KAKABADSE, N. K.; FIGUEIRA, C.; NICOLOPOULOU, K.; YANG, J. H.; KAKABADSE, A. P.; ÖZBILGIN, M. F. Gender diversity and board performance: women's experiences and perspectives. *Human Resource Management*, v. 54, n. 2, p. 265-281, 2015.

KREITZ, P. A. Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, v. 34, n. 2, p. 101-120, 2008.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O.; MARCON, R. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management: An International Journal*, v. 28, n. 2, p. 94-110, 2013.

LEITE, D. F.; NASCIMENTO, D. D. G.; OLIVEIRA, M. A. C. Qualidade de vida no trabalho de trabalhadores do NASF no município de São Paulo. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v. 24, n. 2, p. 507-525, 2014.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: uma análise com critérios biopsicossociais de esforço da empresa e satisfação dos empregados em manufaturas com certificação ISO 9000. *Revista da Associação Brasileira de Medicina Psicossomática*, v. 1, n. 1, p. 178-179, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D.; BOEHS, S. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MELO, L. *Número de mulheres na chefia cresce a passos lentos no país*, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/numero-de-mulheres-na-chefia-cresce-a-passos-lentos-no-pais>>. Acesso em: 19 nov. 2015.

MOEHLECKE, S. As políticas de diversidade na educação no governo Lula. *Cadernos de Pesquisa*, v. 39, n. 137, p. 461-487, 2009.

MOEN, P. An institutional/organizational turn: getting to work-life quality and gender equality. *Work and Occupations*, v. 42, n. 2, p. 174-182, 2015.

NIEDERLE, M.; SEGAL, C.; VESTERLUND, L. How costly is diversity? Affirmative action in light of gender differences in competitiveness. *Management Science*, v. 59, n. 1, p. 1-16, 2013.

NKOMO, S. M.; COX JUNIOR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, cap. 12, p. 332-353.

OLIVEIRA, R. R.; SILVA, I. B.; CASTRO, D. S. P.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho - QVT dos professores de ensino técnico Federal: os fatores biopsicossociais e organizacionais de satisfação. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 11, n. 2, p. 143-173, 2013.

OPSTRUP, N.; VILLADSEN, A. R. The right mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. *Public Administration Review*, v. 75, n. 2, p. 291-301, 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Education at a glance 2015: OECD indicators*. OECD Publishing, 2015. Disponível em: <http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/EaG2015_EN.pdf>. Acesso em: 05 set. 2016.

OSTERGAARD, C. R.; TIMMERMANS, B.; KRISTINSSON, K. Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, v. 40, n. 3, p. 500-509, 2011.

PAROLA, H. R.; ELLIS, K. M.; GOLDEN, P. Performance effects of top management team gender diversity during the merger and acquisition process. *Management Decision*, v. 53, n. 1, p. 57-74, 2015.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.

PUFF, J. *Mais escolarizadas, mulheres ainda ganham menos e têm dificuldades de subir na carreira*, 2015. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/10/141031_desigualdade_fd>. Acesso em: 19 nov. 2015.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012.

SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. *REAd*, v. 17, n. 2, p. 360-395, 2011.

SONNABEND, S. Gender diversity in the corporate boardroom: creating a tipping point for change. *Journal of Management Inquiry*, v. 24, n. 2, p. 212-213, 2015.

TIMOSSI, L. S.; FRANCISCO, A. C.; SANTOS JUNIOR, G.; XAVIER, A. A. P. Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma análise de correlações. *Produção*, v. 20, n. 3, p. 471-480, 2010.

VIANA, A. B. N. Pesquisa quantitativa aplicada ao varejo. In: MERLO, E. M. (Org.). *Administração de varejo com foco em casos brasileiros*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

WILLIAMS, C. L.; KILANSKI, K.; MULLER, C. Corporate diversity programs and gender inequality in the Oil and Gas Industry. *Work Occupations*, v. 41, n. 4, p. 440-476, 2014.

ZHANG, Y.; HOU, L. W. The romance of working together: benefits of gender diversity on group performance in China. *Human Relations*, v. 65, n. 11, p. 1487-1508, 2012.

una

O MELHOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH
Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS
100 MELHORES LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.