

# AFINAL, DO QUE AS MULHERES GOSTAM? ANALISANDO OS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS DO GÊNERO FEMININO

Lucas Charão Brito<sup>1</sup>  
Lisiane Pellini Faller<sup>2</sup>  
Luis Felipe Dias Lopes<sup>3</sup>  
Fábio Teodoro Tolfo Ribas<sup>4</sup>  
Jaqueline Silva da Rosa<sup>5</sup>

## Resumo

Atualmente, é praticamente impossível encontrar profissões que não tenham sido ocupadas por mulheres, no entanto, a inclusão da mulher no mercado de trabalho, ao longo desses anos, foi acompanhada de alta discriminação e na desigualdade entre os gêneros. Diante disso, o objetivo deste estudo visa contribuir para a discussão sobre os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação de profissionais urbanos do gênero feminino. Assim, a metodologia está pautada em uma abordagem descritiva e quantitativa, no qual foi aplicado questionário a partir de um levantamento do tipo Survey a uma amostra de 196 profissionais do gênero feminino, com a adaptação do instrumento de Brito (2010). De modo geral, pode-se observar que as profissionais da amostra estão de alguma forma, satisfeitas com os aspectos de seu trabalho referente à estrutura organizacional, à igualdade de tratamento e à gestão de recursos humanos. Entretanto, vale ressaltar que questões amplamente discutidas ao longo dos anos em relação à evolução da mulher no mercado de trabalho, ainda são consideradas insatisfatórias.

**Palavras-chave:** Satisfação. Trabalho. Gênero. Feminino

## Abstract

Currently, it is virtually impossible to find professions that have not been occupied by women, however, the inclusion of women in the labor market, over the years, was accompanied by high discrimination and gender inequality. Thus, the objective of this study aims to contribute to the discussion about the organizational aspects that influence the satisfaction of urban female professionals. Thus, the methodology is grounded in a descriptive and quantitative, in which questionnaire was applied from a survey of type Survey to a sample of 220 female professionals, with the adaptation of the instrument Brito (2010). In general, it can be observed that the professionals of the sample are somehow satisfied with aspects of their work related to organizational structure, equal treatment and human resource management. However, it is noteworthy that issues widely discussed over the years regarding the evolution of women in the labor market, are still considered unsatisfactory.

**Keywords:** Satisfaction. Work. Genre. Female

## 1 INTRODUÇÃO

O nível de desgaste físico, emocional e mental dos profissionais das mais diferentes esferas organizacionais tem atingido as mais elevadas proporções. Contudo, muitas organizações preferem ignorar a satisfação de seus profissionais, pois acreditam que,

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Pessoas e Marketing. Mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). [adm.lucascharão@hotmail.com](mailto:adm.lucascharão@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Administração (UFSM). Doutoranda em Administração (UFSM). [lisifaller@gmail.com](mailto:lisifaller@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Professor Associado (UFSM). [lflopes67@yahoo.com.br](mailto:lflopes67@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Mestre em Administração (UFSM). Professor de Administração (FSG). [fabiotolfo@hotmail.com](mailto:fabiotolfo@hotmail.com)

<sup>5</sup> Mestre em Administração (UNISINOS). Professora da Universidade Federal de Roraima (UFRR). [Já.q.s@hotmail.com](mailto:Já.q.s@hotmail.com)

ignorando esta problemática não será necessário investir em programas onerosos de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho (MASLACH; LEITER, 1999).

Agregado a este contexto, a satisfação no trabalho tem sido estudada desde o início do século XX, visando analisar as possíveis causas, dimensões, conceitos semelhantes, consequências e técnicas de mensuração de um sentimento que emerge quando o homem se relaciona com situações laborais (ZANELLI, BORGES-ANDRADE; BASTOS; 2004).

Assim como a satisfação no trabalho, a participação das mulheres no mercado de trabalho foi reforçada por mudanças e transformações desencadeadas no mundo através de fatores políticos, sociais e econômicos, em detrimento aos fatores culturais e comportamentais no decorrer do século XX (LEONE, 1997). A inclusão da mulher no mercado de trabalho, ao longo desses anos, vem acompanhada de alta discriminação, disparidade salarial, restrição ocupacional e na desigualdade entre os gêneros (MAIA; LIRA, 2004; HULTIN, 2003; GOMES, 2005; FIGUEIREDO; ZANELLA, 2008). No entanto, atualmente, as mulheres são requisitadas e contratadas para as mais diferentes funções das esferas organizacionais. As organizações quebram paradigmas recrutando mulheres para seu quadro de colaboradores, baseados na contratação de profissionais incumbidas de um perfil técnico e comportamental carregado de sensibilidade, intuição, flexibilidade, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade (GOMES, 2005).

Apoiado nas considerações anteriores, delinea-se como problema desta pesquisa: *Quais os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho de profissionais do gênero feminino de Santa Cruz do Sul/RS?* Mais precisamente, o trabalho almeja analisar os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho de profissionais do gênero feminino, de organizações públicas e privadas, identificando o perfil sócio-econômico das profissionais da amostra; e identificar os aspectos da satisfação no trabalho que são significativamente relevantes para as profissionais da amostra.

A justificativa do estudo deve-se à importância de compreender os aspectos que permeiam a satisfação de profissionais do gênero feminino, uma vez que a maioria dos estudos relacionados à questão do gênero feminino nas organizações abordam aspectos ligados à evolução da mulher no mercado de trabalho. Quanto a aspectos relacionados à satisfação no trabalho, no entanto, a maioria dos estudos é realizada de forma mais generalizada, destacando-se a importância de analisar aspectos além de desigualdades e segregação. Assim o presente estudo se propõe a compreender e analisar os aspectos organizacionais que afetam de maneira direta ou indireta a satisfação de profissionais do gênero feminino.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Para nortear o desenvolvimento do estudo é necessário subsídios para fundamentar teoricamente o argumento, dando sustentação à posterior discussão e análise dos dados. Logo, a fundamentação teórica do presente estudo se destina a discutir a satisfação no trabalho e o papel da mulher no mercado de trabalho.

### **2.1 A dimensão da satisfação: Um enigma às organizações**

A satisfação no trabalho tem sido abordada desde o início do século XX, visando a analisar as possíveis causas, dimensões, conceitos, semelhantes, consequências e técnicas de mensuração de um sentimento que emerge quando o homem se relaciona com situações laborais (BASTOS; BORGES- ANDRADE; ZANELLI, 2004; SIQUEIRA, 2008; ROBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; SOWMYA; PANCHANATHAM, 2011).

O conceito de satisfação pode ser empregado como o estado de composição afetiva e cognitiva do profissional em relação às suas experiências no ambiente organizacional. Assim, estas avaliações apresentam funções psicológicas de suma importância na estruturação de modelos mentais, conclusões, resolução de problemas, estabelecimento de outras atitudes e na conduta de comportamentos e atitudes (WHITMAN, ROOY; VISWESVARAN, 2010).

Como resultado disso, Hollenbeck e Wagner II (2002, p. 121), referem-se à satisfação no trabalho como um “sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Contudo, existem componentes básicos que intervêm diretamente na satisfação do indivíduo com o seu trabalho; valores, importância dos valores e percepção. Os indivíduos da organização não diferem nos valores que defendem, mas no grau de importância que atribuem a estes valores, e, estas diferenças são primordiais na determinação de seu grau de satisfação e comprometimento no trabalho (HOLLENBECK; WAGNER II, 2002).

A satisfação no trabalho deve ser compreendida como uma avaliação do profissional acerca de seu trabalho (WEISS, 2002). Neste sentido, o trabalhador que tem um alto nível de satisfação apresenta atitudes e comportamentos positivos em relação a ele, enquanto um funcionário insatisfeito apresenta atitudes negativas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Sendo que, os principais agentes propulsores da satisfação envolvem diferentes aspectos do ambiente físico e social das organizações, sendo, através das relações de trabalho, relações de

poder, as políticas e programas de gestão, as metas e objetivos, os interesses, o ambiente econômico-financeiro, as tecnologias, a organização do trabalho e a história e desejos dos trabalhadores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; BRITO; REYES; RIBAS, 2010).

Apesar de muitos indivíduos estarem satisfeitos com seu trabalho de forma geral, isto não significa que eles estejam felizes com todos os aspectos inerentes a sua função e organização. Diante disso, investigar a satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela organização propiciam sentimentos gratificantes e prazerosos ao profissional (SIQUEIRA, 2008; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; BRITO; REYES; RIBAS, 2010; PASSETO; MESADRI, 2011; SOWMYA; PANCHANATHAM, 2011).

É interessante, no entanto, observar, apesar de muitos indivíduos estarem satisfeitos com seu trabalho de forma geral, isto não significa que eles estejam felizes com todos os aspectos inerentes a sua função e organização. Diante disso, investigar a satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela organização propiciam sentimentos gratificantes e prazerosos ao profissional (SIQUEIRA, 2008; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; BRITO; REYES; RIBAS, 2010; PASSETO; MESADRI, 2011; SOWMYA; PANCHANATHAM, 2011). As atitudes de um indivíduo (in) satisfeito com seu trabalho podem influenciar outras esferas, tais como: atitudes em relação à família, autoconfiança, saúde mental e etc. (OLIVEIRA, 2002; ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010; BRITO; REYES; REYES, 2010).

O fato é que satisfação e realização no trabalho não pode ser uma finalidade em si. Deste modo, as atitudes de um indivíduo satisfeito ou insatisfeito com seu trabalho podem influenciar outras esferas, tais como: atitudes em relação à família, autoconfiança, saúde mental, etc., pois representa somente a parcela da satisfação em relação à vida (OLIVEIRA, 2002). Portanto, os pressupostos subjacentes a estes estudos são essencialmente econômicos, quais sejam, reduzir os custos de produção e mão de obra e etc. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Portanto, quando um profissional percebe que suas necessidades e expectativas não estão sendo atendidas, tende a sentir-se desmotivado e inseguro, e por consequência, tende a não produzir com o grau de importância e envolvimento que a organização almeja (VENSON, et al., 2012).

Diante deste contexto, muitas pessoas relatam suas prioridades como: primeiro o trabalho, depois o prazer. Essa frase, do mesmo modo em que exalta a importância do trabalho, tornando-o uma questão primordial da vida, supõe-se oposto ao prazer, como se o prazer existisse apenas fora do ambiente de trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE;

BASTOS; 2004). Não obstante, Couto (2002) observa que é necessário compreender que o trabalho pode gerar problemas relativos à saúde mental, embora o trabalho geralmente cause muito prazer às pessoas. A vida do ser humano é assim, as relações como pai e mãe enlouquecem, a sexualidade enlouquece, ou seja, tudo aquilo que gera muito prazer enlouquece, pois o prazer quando não satisfeito é antagônico à dor e sofrimento.

## **2.2 MULHER E MERCADO DE TRABALHO**

A relação do gênero feminino com os cuidados ao lar é abordada desde a pré-história, enquanto que questões antropológicas envolvendo o seu papel na sociedade são tratadas em estudos relacionados à evolução da mulher no mercado de trabalho (PROBST, 2003; LEONE, 2000). No início do século XX, no período pós Guerra, com a perda de seus maridos, muitas mulheres necessitaram prover sustento a suas famílias, embora o trabalho feminino fosse ainda muito desvalorizado e desprezado socialmente. Sensibilizadas ou de classes mais empobrecidas, as mulheres passaram a produzir doces, arranjos de flores, davam aulas de piano, crivos e bordados, tudo visando o sustento do lar (PROBST, 2003).

No Brasil, as mulheres tiveram sua inserção intensificada no mercado trabalho a partir da década de 70, quando o país passava por uma acelerada expansão econômica, de industrialização e urbanização (HOFFMANN, 2002; LEONE, 2002). Em 1980, embora o país tenha entrado em uma fase de estagnação econômica, aumento do desemprego e descontrole inflacionário, a inserção de mulheres no mercado prosseguiu (HOFFMANN, 2002; LEONE, 2003). Já no Brasil, a inserção de mulheres no mercado trabalho, intensificou-se, a partir da década de 70, período no qual o país passava por um acelerado contexto de expansão econômica, industrialização e urbanização (HOFFMANN, 2002; LEONE, 2003). Neste sentido, em 1980, embora o país tenha entrado em uma fase de estagnação econômica, aumento do desemprego e descontrole inflacionário, a inserção de mulheres no mercado prosseguiu (HOFFMANN, 2002; LEONE, 2003). Assim, em 1990, continuou crescente a inclusão de mulheres em postos de trabalho derivado da abertura econômica do país, terceirização da economia, controle inflacionário, etc. (HOFFMANN; 2002).

No entanto, a expansão das mulheres nas organizações não se ateve apenas à complementação da renda familiar. Aconteceram diversas mudanças sociais que envolveram transformações nas expectativas de vida pessoal, nas relações, nas estruturas familiares, na independência financeira, na autorrealização feminina, entre outros (GOMES; SANTANA; SILVA, 2005). Observa-se, portanto, uma quebra de paradigmas em segmentos que

anteriormente não contratavam mulheres, como, por exemplo, a carreira militar, que hoje aceita mulheres em diversas patentes e funções. Porém, visando à consolidação da sua carreira, inúmeras vezes as mulheres adiam projetos pessoais, tais como maternidade e casamento e essa redução significativa de natalidade tem contribuído como fator facilitador na inserção da mão de obra feminina (PROBST, 2003).

Embora tenham ocorrido mudanças significativas no mercado de trabalho, estudos (LEONE, 2000; ABRAMO, 2001; JULIO, 2002; HULTIN, 2003; MAIA; LIRA, 2004; GOMES, 2005; SANTOS; RIBEIRO, 2006) apontam que a discriminação da mulher permanece constante, onde os homens continuam ocupando cargos mais elevados e com remunerações mais altas. Mesmo as mulheres que possuem características iguais às masculinas, como por exemplo a escolaridade, ainda assim são menos remuneradas. Essa realidade é exemplificada por Hultin (2003), ao demonstrar que homens que optaram por ocupações consideradas femininas, como a psicologia, a docência ou a área de recursos humanos, por exemplo, têm uma maior probabilidade de promoção do que mulheres que desenvolvem a mesma atividade. Assim sendo, conclui-se que não é a profissão escolhida que dificulta muitas vezes a promoção, mas sim o fator gênero feminino (HULTIN, 2003; GOMES, 2005).

No entanto, a diversidade de gêneros na organização viabiliza um ambiente mais afetivo, mais interessante e ativo, além de que o compartilhamento da vida profissional em organizações que possuem perfis e competências mais femininos gera intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades de forma proveitosa e interessante. Desta forma, estas competências promovem o intercâmbio de razão por criatividade, disciplina por afetividade, matemática por poesia e vice-versa. Assim, quem vislumbra o sucesso, independente do sexo ou da condição sexual, deveria optar por um perfil mais feminino (JULIO, 2002).

A próxima seção abordará a metodologia utilizada para este estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como exploratório, de abordagem quantitativa, do tipo *survey*; isto porque o objetivo geral da pesquisa assenta-se no fato de analisar os aspectos organizacionais que influenciam na satisfação no trabalho de profissionais do gênero feminino de Santa Cruz do Sul/RS. Essa possibilidade de quantificar opiniões vai ao encontro da classificação deste estudo como quantitativo, segundo Roesch (2007). Nesse sentido, desenvolveu-se esta pesquisa no sentido de desmistificar e/ou elucidar aspectos doravante não

investigados, quais sejam, os aspectos relativos à satisfação no trabalho focados na população de gênero feminino, indicando assim uma pesquisa exploratória.

A classificação do estudo como survey pauta-se na estratégia de retirar uma amostra de sujeitos da população-alvo, analisá-la e realizar inferências sobre essa população (COLLIS:HUSSEY, 2005). Ao se mencionar a amostragem, este estudo realizou uma pesquisa de campo em uma amostra aleatória por conveniência, portanto não probabilística com aplicação individual e coletiva do instrumento de pesquisa em profissionais urbanos do gênero feminino de organizações públicas, privadas e do terceiro setor do município de Santa Cruz do Sul/RS, os quais se obteve acesso (MALHOTRA, 2001). As profissionais pesquisadas atuam em indústrias, serviços públicos nas esferas municipal, estadual e federal; abarcando funções de nível operacional, técnico e de liderança.

A pesquisa foi aplicada entre os meses de maio a setembro de 2011, tendo 211 respondentes, sendo 196 questionários válidos. Para sua realização foram percorridas diferentes empresas, escolas, serviços públicos de saúde e previdência social, além de terem sido encaminhados por meio eletrônico a algumas empresas selecionadas. As empresas entrevistadas foram escolhidas de forma intencional visando uma maior diversidade de profissionais em diferentes grupos e organizações.

A Survey envolveu a adaptação de instrumento de Brito (2009), deste modo já validado pela literatura. Assim, utilizou-se o instrumento autoaplicado de coleta de dados para estudos da satisfação no trabalho, constituído em 22 questões relativas ao modo como os profissionais se sentem em relação ao trabalho. Este instrumento é dividido em quatro partes: 1) satisfação com os sistemas de gestão e desenvolvimento; 2) satisfação com as condições de trabalho e remuneração; 3) condições de segurança, equipamentos e serviços sociais; e, 4) satisfação com a liderança organizacional.

A análise dos dados ocorreu de forma predominantemente quantitativa, através de procedimentos estatísticos. Foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para a realização dos cálculos da média, desvio padrão, frequência e frequência acumulada do questionário. Para a aplicação do questionário foi de relevância que os respondentes expressassem as suas opiniões com sinceridade, para que fosse possível a compreensão mais próxima da realidade pelo pesquisador, esse método auxilia a mensurar os dados para uma melhor compressão do problema (ROESCH, 2007).

Na próxima seção serão apresentados os resultados encontrados através da aplicação do instrumento de coleta e posteriores análises de dados.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos resultados encontra-se dividida em dois blocos, constando no primeiro o levantamento do perfil sócio-demográfico das profissionais da amostra e, posteriormente, no segundo bloco, o levantamento dos aspectos sobre a satisfação no trabalho.

### 4.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO

As características de perfil sócio demográfico das entrevistadas embasaram-se em questões relacionadas à idade, estado civil, escolaridade, ramo da organização, função exercida, etc.

De acordo com os dados coletados, observou-se que a amostra é formada predominantemente por profissionais com idade entre 16 a 30 anos (64,9% frequência acumulada). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a faixa etária encontrada corresponde à população jovem (IBGE, 2012).

Em relação ao estado civil, a amostra revelou que 56,50% são casadas ou possuem uma união estável. Entretanto, vale destacar, que uma parte significativa da amostra (38,7%) são pessoas solteiras. Neste sentido, parte-se do pressuposto que, independente de questões afetivas, algumas mulheres tendem a adiar projetos pessoais, tais como maternidade e casamento, visando à consolidação de uma carreira (PROBST, 2003).

Quanto ao nível de escolaridade, identificou-se que 1,60% dos indivíduos da amostra possuem ensino fundamental incompleto; 2,60% ensino fundamental completo; 12,60% ensino médio completo; 30,40% ensino médio completo; 33,40% ensino superior incompleto; e 19,40% ensino superior completo. Assim, do universo de entrevistados, um alto percentual (52,9%) encontram-se cursando ou já possuem curso superior. Assim, entende-se que o alto nível de escolaridade pode ser decorrente do aumento da demanda por mão de obra especializada, bem como da diminuição da desigualdade social, do maior acesso à educação e da segregação social de profissionais com pouca escolaridade (FREIRE, 1994). Entretanto, diversos autores (LEONE, 2003; ABRAMO, 2001; JULIO, 2002; HULTIN, 2003; MAIA; LIRA, 2004; GOMES, 2005; SANTOS; RIBEIRO, 2006) destacam que as mulheres ainda são menos remuneradas, mesmo aquelas que possuem características iguais as de homens, tais como a escolaridade. Independente do gênero, entretanto, sabe-se que competências técnicas e comportamentais adquiridas através da educação servem como diferencial competitivo no mercado de trabalho (NORO et al., 2009).



Analisando o contexto das organizações, identificou-se que 68,10% das profissionais entrevistadas trabalham em organizações privadas, 31,40% trabalham em organizações públicas e apenas 0,50% das entrevistadas trabalham em organizações do terceiro setor. Brito, Ribas e Reyes (2010) ressaltam que o tipo de instituição (pública, privada e terceiro setor) tem relação direta com o nível de esgotamento emocional e (in) satisfação no trabalho, que pode ser devido às distintas realidades que as organizações possuem através de suas estruturas físicas, políticas, sistemas de gestão, cultura organizacional, etc.

Quanto ao ramo das organizações, apontou-se que 41,3% das profissionais exercem suas funções em organizações públicas (municipal, estadual, federal), 35,4% em empresas de serviços (lojas, bancos, salão de beleza e outros) e 23,3% em empresas industriais (moveleiras, metalúrgicas, fumageiras e outras). Corroborando os resultados, Gomes (2005) destaca que atualmente, o mercado de trabalho não abre mão de contratar mulheres para as mais diferentes funções das esferas organizacionais, sendo praticamente impossível encontrar profissões que não tenham sido ocupadas por mulheres (MAIA; LIRA, 2004).

Com relação ao nível profissional, foi identificado que 51,41% dos profissionais desenvolvem atividades laborais de nível técnico (secretárias, administradoras, médicas, promotoras, professoras e outros), tendo 40% profissionais de nível operacional (faxineira, operadora de máquinas, serviços gerais) e apenas 8,90% profissionais exercem cargos de liderança/chefia (coordenadoras, supervisoras, proprietárias, entre outros). Portanto, embora o nível de escolaridade da amostra tenha sido considerado alto, vale ressaltar, que 91,10% das profissionais ocupam cargos de nível operacional e intermediário, indo ao encontro das pesquisas de Kaufman e Hotchkiss (2003), observando que ainda é baixa representatividade de mulheres em cargos de liderança.

Quanto à carga horária semanal trabalhada, constatou-se que 44% das respondentes trabalham 40 horas semanais e 26,7% trabalham 44 horas semanais. Apenas uma minoria das entrevistadas (4,70%) trabalha durante os três turnos, perfazendo 60 horas de trabalho por semana. Diante disso, Brito, Ribas e Reyes (2010) alertam que profissionais com elevada carga horária estão mais propensos ao esgotamento emocional, diminuição do comprometimento organizacional e insatisfação no trabalho.

Desta forma, em relação ao perfil destas profissionais, destaca-se que, além da intensa jornada de trabalho, grande parte enfrenta dupla jornada de trabalho. Acredita-se que um número significativo de mulheres, quando chega casa, ainda precisa cuidar da família e do lar (MAIA; LIRA, 2004). Em relação à amostra pesquisada, ainda existem as mulheres que

estudam, e além do trabalho, também necessitam de tempo para as atividades escolares e acadêmicas.

## 4.2 ASPECTOS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os aspectos pesquisados relativos aos construtos da satisfação no trabalho, bem como as médias e o desvio padrão (DP) encontrados para cada questão podem ser visualizados a seguir.

### QUADRO 02 – Construto Satisfação com Sistemas de Gestão e Desenvolvimento

Questão	Satisfação com os Sistemas de Gestão e Desenvolvimento	Média	Desvio Padrão
01	De modo geral, você está satisfeito com a sua organização.	3,50	0,96
02	A organização recompensa os esforços individuais e coletivos	3,14	1,11
03	Postura da organização frente a melhorias e modernização	3,44	1,07
04	Gestão de Recursos Humanos	3,23	1,16
05	Respeito à diversidade e humanização da organização com os funcionários	3,53	1,10
06	Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	3,08	1,23
07	Oportunidade de aprender e desenvolver competências (conhecimentos/habilidades /atitudes)	3,65	1,12

Quadro 1 – Construto Satisfação com os Sistemas de Gestão e Desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme exposto no Quadro 02, a Questão 01 buscou analisar se, no geral, as profissionais da amostra estão satisfeitas com a sua organização, onde obteve-se uma média de 3,50 com alto desvio padrão (0,96). Isso demonstra que houve grandes oscilações nas respostas, com entrevistadas apresentando-se muito insatisfeitas e outras muito satisfeitas. Os percentuais encontrados apontam 23% dos entrevistados pouco satisfeitos, 8,4% insatisfeitos e 5,8% muito insatisfeitos. Porém, 55% mostraram-se satisfeitos e 7,5% muito satisfeitos com sua organização.

O alto desvio padrão apontando o antagonismo nas respostas pode ser decorrente de diversas variáveis, tais como a natureza do trabalho, o tipo de organização, a idade, a função exercida, etc. Nesse sentido, Oliveira (2002) defende que a satisfação profissional se deve a sentimentos em relação a diferentes aspectos de trabalho, como salário, natureza do trabalho, companheirismo, tipo de supervisão, entre outros. Observa-se que a satisfação com o trabalho é avaliada pelo profissional como resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos (ROBBINS, 2010).

Quando questionadas se a organização recompensa os esforços individuais e coletivos (Questão 02), 11,5% das entrevistadas mostraram-se muito insatisfeitas, 12% insatisfeitas e 35,6% pouco insatisfeitas. Porém, 40,8% disseram estar satisfeitas com o sistema de recompensas de sua organização, destacando novamente o alto desvio padrão da amostra (1,11), o que justifica a grande divergência entre as respostas. A atividade profissional feminina que ao longo dos anos vem sofrendo preconceitos, desigualdades e discriminação por parte do mercado de trabalho (MAIA; LIRA, 2004; HULTIN, 2003; GOMES, 2005) pode ter uma relação direta com o fato de 59,1% das profissionais estarem insatisfeitas com recompensa da organização pelos esforços dispendidos.

Quanto à postura da organização frente a melhorias e modernização (Questão 03), 53,5% das respondentes demonstraram-se satisfeitas, porém para 46,5% da amostra este aspecto é insatisfatório, com desvio padrão de 1,07. O antagonismo percebido nas respostas pode ser em razão dos indivíduos da amostra serem oriundos de diferentes organizações, nichos e estilos de gestão distintos, assim como, culturas organizacionais diferentes, recursos financeiros não equiparados, portes distintos, etc. (MAXIMIANO, 2007).

Na Questão 4, em relação à política de Recursos Humanos existente na organização, novamente a pesquisa apresentou paradoxos nas respostas, com uma média de 3,23 e um desvio padrão de 1,16. Assim, enquanto 51,3% das profissionais estão satisfeitas, 48,7% das entrevistadas estão de alguma forma insatisfeitas com a gestão de recursos humanos na sua empresa, demonstrando mais uma vez que as realidades das organizações afetam de maneira direta a satisfação de seus trabalhadores. Knapik (2011) afirma que a gestão dos recursos humanos e os seus processos de recrutamento, seleção, retenção, desenvolvimento de talentos, mediação de conflitos, etc. serve como agente de mudanças, identificando e desenvolvendo, sobretudo comportamentos, habilidades e atitudes capazes de atender as requisições do mercado globalizado, não esquecendo os aspectos das relações e da satisfação profissional no trabalho.

Quando questionadas quanto à diversidade e humanização da organização (Questão 05), 64,4% das respondentes mostraram-se satisfeitas com estes aspectos, porém o desvio padrão nessa questão foi de 1,10. Por essa razão, 8,9% das respondentes apresentaram-se muito insatisfeitas, 7,3% insatisfeitas e 19,4% pouco satisfeitas. Em relação a este aspecto, Julio (2002) destaca que, independente do gênero ou da condição sexual, as organizações deveriam optar por um perfil mais feminino voltado ao respeito, afetividade e humanização de gestão.

Na Questão 06 verificou-se se há igualdade de oportunidades nos processos de promoção, onde os dados apontaram 57,1% das profissionais insatisfeitas quanto a esse aspecto. No entanto, outras 31,4% revelaram-se satisfeitas e 11,5% muito satisfeitas, apontando uma média de 3,08 com o desvio padrão de 1,23. Segundo Hultin (2003), quando homens escolhem trabalhar com atividades consideradas femininas, tais como na área de recursos humanos, psicologia ou como professor de ensino fundamental e médio, por exemplo, tendem a ter uma maior probabilidade de promoção do que mulheres que desenvolvem a mesma atividade. Assim, aspectos como estes podem ter sido os desencadeantes da insatisfação das profissionais da amostra.

Em relação à oportunidade de aprender e desenvolver competências (Questão 7), 64,9% das profissionais estão satisfeitas com as oportunidades oferecidas nas suas empresas. Nesse sentido, Noro et al. (2009) afirmam a geração e sustentação de vantagem competitiva se dá através do capital humano, que tem sido tratado como fonte essencial dos negócios. No que tange às competências femininas, Gomes (2005) aponta que o perfil técnico e comportamental da mulher é impregnado de sensibilidade, intuição, flexibilidade e capacidade de trabalhar em equipe e de administrar as diversidades. Por essa razão, as empresas buscam desenvolver continuamente essas competências em seus profissionais, capacitando-os a enfrentar as ameaças do mercado (NORO, et al., 2009). Assim, entende-se que as organizações devem subsidiar meios de desenvolver conhecimentos e habilidades de seus profissionais através de treinamento e desenvolvimento (DIAS, 2001).

#### **QUADRO 4 - Construto Satisfação com as Condições de Trabalho e Remuneração**

<b>Questão</b>	<b>Satisfação com as Condições de Trabalho e Remuneração</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
08	Salário e Benefícios	3,00	1,13
09	Carga Horária (Horário de Trabalho)	3,78	1,03
10	Possibilidade de conciliar a vida profissional e familiar	3,61	1,08
11	Igualdade de tratamento na organização	3,48	1,15
12	Relacionamento com os colegas de trabalho	3,85	1,09
13	A natureza do trabalho é interessante (Função/Cargo Exercido)	3,85	0,99
14	Ambiente de Trabalho	3,68	1,06

Quadro 4 – Construto Satisfação com as Condições de Trabalho e Remuneração

Fonte: Dados da pesquisa

A Questão 08 referente ao salário e benefícios obteve a menor média da pesquisa (3,00), apresentando 14,1% das entrevistadas muito insatisfeitas, 16,8 insatisfeitas e 29,3%

pouco satisfeitas. Sendo assim, infere-se que os salários e benefícios recebidos pelas profissionais são considerados insatisfatórios para o suprimento de suas necessidades fisiológicas e de conforto em sua classe social (OLIVEIRA, 2002). Não obstante isso, diversos estudos (HULTIN, 2003; LEONE, 2003; PROBST, 2003; GOMES, 2005) destacam que as mulheres normalmente são pouco ou mal remuneradas em relação aos homens.

Em relação ao horário de trabalho (Questão 09), 72,2% das entrevistadas mostraram-se de alguma forma satisfeitas, percebendo os horários destinados ao trabalho adequados ao que consideram ideais para sua função. Assim, a questão obteve média de 3,78 e desvio padrão de 1,03, pressupondo-se que as horas direcionadas às atividades profissionais permitem conciliar ainda os afazeres domésticos, educacionais e sociais. Na amostra pesquisada, porém, 9% mostraram-se muito insatisfeitas e 13,2% pouco satisfeitas com os horários de trabalho.

A Questão 10 abordou a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais e de saúde, cuja média foi de 3,61 e desvio padrão de 1,08. Observou-se que 68% das profissionais estão satisfeitas com estes aspectos, partindo assim, do pressuposto que um dos aspectos inerentes à satisfação com a jornada de trabalho (Questão 9) está diretamente ligado à capacidade do indivíduo em conciliar sua vida profissional com a pessoal.

Outro aspecto importante que foi apontado está relacionado a 59,2% das profissionais que estão satisfeitas com a igualdade de tratamento na organização. Vale ressaltar, que o restante (41,8%) de alguma maneira não está satisfeita. A média de 3,48 e um desvio padrão de 1,15 demonstra que embora haja uma predominância de profissionais satisfeitas também há divergência nas respostas.

Em relação ao relacionamento com os colegas no ambiente organizacional (Questão 12), 74,3% das profissionais mostraram-se satisfeitas com o relacionamento interpessoal, apresentando a maior média da pesquisa (3,85), com desvio padrão 1,09. Este aspecto pode ser em função de características mais presentes no perfil comportamental do gênero feminino, tais como a sensibilidade, a capacidade para administrar as diversidades e trabalhar em equipe, a comunicação, intuição, flexibilidade, entre outros (GOMES, 2005). Estas características podem ser determinantes às profissionais mulheres ao se relacionarem com os demais profissionais de forma mais agradável e satisfatória.

Sob este mesmo enfoque de médias relativamente altas (3,85), nota-se que na Questão 13 as entrevistadas relatam que natureza do trabalho é interessante, isto é, o cargo exercido/função é satisfatório (79%), enquanto para 21% de alguma forma não estão satisfeitas com a natureza do trabalho, destaca-se o menor desvio padrão da amostra (0,95). Observa-se, portanto, que embora a amostra predominantemente exerça função de nível

operacional (41,1%) e tático (50%) as profissionais a natureza de suas funções. É importante observar, no entanto, que o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como fazer faxina, organizar papéis, atender clientes ou gerir equipes (ROBBINS, 2005).

Em relação ao ambiente de trabalho (Questão 14) observou-se média de 3,68 e desvio padrão de 1,6. Deste modo, verifico-se que 70,1% das profissionais estão satisfeitas com os aspectos inerentes ao ambiente trabalho, enquanto que 29,9%, de alguma forma, estão insatisfeitas. Nota-se que a luta das mulheres por melhores condições de trabalho, melhores salários e diminuição das desigualdades podem desencadear a melhora da satisfação com os diversos aspectos que permeiam o ambiente organizacional (PROBST, 2003).

#### QUADRO 5 – Construto Satisfação com as Condições Estruturais, Segurança e Sociais

Questão	Satisfação com as Condições de Segurança, Equipamentos e Serviços Sociais	Média	DP
15	Equipamentos disponíveis para desenvolvimento do trabalho	3,58	1,13
16	Condições da estrutura física (iluminação, ventilação, ruídos, higiene e alimentação).	3,61	1,14
17	Segurança, Periculosidade e Insalubridade	3,51	1,11
18	Serv.Sociais (Assist. médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino, etc.)	3,36	1,27

Quadro 5 – Construto Satisfação com as Condições de Segurança, Equipamentos e Serviços Sociais

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos aspectos que compõem as condições de segurança, equipamentos e serviços sociais, primeiramente, na Questão 15 buscou-se analisar se os equipamentos disponíveis para o desenvolvimento do trabalho satisfazem as necessidades profissionais. Assim, verificou-se que 64,9% das profissionais da amostra estão satisfeitas, enquanto para 35,1% insatisfeitas, além de ser de relevância a média de 3,58 com o desvio padrão de 1,13.

A partir do exposto anteriormente, pode-se acreditar que a satisfação com os equipamentos utilizados para o desenvolvimento do trabalho pode estar ligada à estrutura das organizações, sendo que, em qualquer organização quando mais adequados estiverem os recursos (materiais, tecnológicos, humanos, etc.) a atender organizacionais as demandas, maior será a eficiência e a eficácia do mercado. Brito, Ribas, Reyes (2010) destacam que fatores ligados aos equipamentos, estrutura e condições físicas afetam a satisfação dos colaboradores com a organização.

Ainda sob o mesmo enfoque, na Questão 16 foi analisada a satisfação das profissionais com as condições da estrutura física em relação à iluminação, ventilação, ruídos, limpeza,

higiene e alimentação. A média foi de 3,61 com desvio padrão de 1,14, demonstrando, assim, que 63,3% das profissionais estão satisfeitas, enquanto que 7,9% estão muito insatisfeitas, 7,9% insatisfeitas e 21,1% pouco satisfeitas. De acordo com Brito, Ribas e Reyes (2010) a satisfação com as condições físicas podem estar relacionadas ao tipo de organização (pública, privada, terceiro setor) e a ocupação do cargo (operacional, tático e liderança). Diante disso, Couto (2002) observa que quanto menor o nível profissional, maior é a propensão à insatisfação com as condições físicas.

Por meio da Questão 17 foi analisada a satisfação com as condições de segurança, periculosidade e insalubridade. Os dados revelaram que para 60,7% das profissionais estes aspectos são satisfatórios. Entretanto, 8,9 estão muito insatisfeitas, 6,8% insatisfeitas e 23,6% pouco satisfeitas, além de ser de relevância a média de 3,51 com o desvio padrão de 1,11. De acordo com Brito, Ribas, Reyes (2010), as condições de segurança afetam diretamente no envolvimento do profissional no trabalho e na satisfação.

A Questão 18 obteve a menor média (3,36) do construto (Quadro 5) e desvio padrão de 1,27. Deste modo, ficou evidenciado paradoxo nas respostas, pois para 51,8% das profissionais os serviços sociais de assistência médica e de enfermagem, os apoios com gastos com a saúde e ensino são insatisfatórios. Por outro lado, 48,2% das profissionais estão satisfeitas com estas condições. A satisfação relativa a estes aspectos pode estar ligada a fatores como a profissional necessitar de assistência de saúde para sua família e outros.

#### **QUADRO 6 – Construto Satisfação com o Tipo de Liderança**

<b>Questão</b>	<b>Satisfação com o Tipo de Liderança (Líder Imediato)</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
19	Lidera através do exemplo	3,40	1,10
20	Os superiores aceitam críticas construtivas e sugestões	3,56	1,11
21	Delega competências e responsabilidades	3,31	1,22
22	Adéqua o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações.	3,47	1,15

Quadro 5 – Construto Satisfação com o Tipo de Liderança

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à satisfação com o tipo de liderança, na Questão 19 foi analisado se o líder imediato lidera através do exemplo. Assim, a pesquisa revelou que para 48,7% este aspecto é satisfatório e para 10,5%, muito satisfatório. Destaca-se, assim, que para 59,2% da amostra o seu líder imediato dá o exemplo, propiciando a confiança mútua e o respeito entre os

colaboradores. A média da questão foi de 3,40 com um alto desvio padrão 1,10, o que justifica que 40,3% das profissionais estão insatisfeitas de algum modo com a forma em que seu líder trabalha. Diante disso, parte-se da hipótese que líderes que dão o exemplo através de suas atitudes influenciam de forma positiva seus liderados, motivando-os e satisfazendo suas expectativas e necessidades (KNAPIK, 2011).

Na Questão 20, quando questionadas se seus superiores aceitam críticas construtivas e sugestão de melhoria, 64,4% das entrevistadas mostraram-se satisfeitas ou muito satisfeitas com este aspecto, porém nota-se o desvio padrão de 1,11. Paralelamente, 35,6% da amostra estão de formas distintas insatisfeitas quanto ao questionamento levantado. As disparidades nas respostas podem ser oriundas de diversos fatores, como traços de personalidade, estilos de liderança ou até mesmo ruídos na comunicação. A maneira como o líder recebe sugestões ou críticas pode influenciar diretamente na satisfação dos colaboradores e no envolvimento profissional dos mesmos no trabalho (BRITO; RIBAS; REYES, 2010).

Ao serem questionadas se o seu líder imediato delega competências e responsabilidades (Questão 21), a grande maioria das entrevistadas mostrou-se satisfeita (47,1%) e muito satisfeita (18,85), observando-se, diante deste aspecto, que estas profissionais tendem a ter maior grau de autonomia no desenvolvimento de suas atividades quando lhes são atribuídas responsabilidades.

Na Questão 22 foi verificado se o líder adequa o tratamento dado às pessoas, necessidades e situações, onde se obteve média de 3,47 e desvio padrão de 1,15, com 57,6% das profissionais satisfeitas e, por outro lado, 42,4% mostrando-se insatisfeitas com a forma em que são tratadas pelos seus líderes. Conclui-se, assim que, a maioria das profissionais da amostra encontra-se satisfeita com a forma que seus superiores as tratam, destacando que a maneira como são abordadas é adequada às diferentes necessidades e situações em que são diariamente expostas em seu trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A satisfação no trabalho acontece quando este é capaz de oferecer aos profissionais oportunidades de satisfazer suas necessidades e expectativas. Nesse contexto, o objetivo geral do estudo foi analisar os aspectos que influenciam a satisfação no trabalho de profissionais do gênero feminino, e os objetivos específicos foram: identificar o perfil sócio-demográfico das profissionais; analisar os aspectos que influenciam na satisfação no trabalho das profissionais.



Julga-se que o estudo atingiu os objetivos propostos, onde foram analisados os diversos aspectos relacionados à satisfação das profissionais da amostra.

A amostra estudada constituiu-se predominantemente de jovens entre 16 a 30 anos, casadas, com nível superior em andamento ou completo, encontrando-se a maior parte delas trabalhando em organizações privadas, na área de serviços, com carga horária semanal de 40 horas e desenvolvendo atividades de nível técnico.

Verificou-se que, de um modo geral, as profissionais da amostra encontram-se satisfeitas com os aspectos estudados nas 22 questões abordadas.

As médias mais altas obtidas foram em relação ao relacionamento com os colegas de trabalho (Questão 12), a natureza interessante do trabalho (Questão 13), ambas com 3,85, e os horários de trabalho, com média 3,78 (Questão 12).

As médias mais baixas encontradas foram em relação aos salários e benefícios (Questão 8), com média 3,00; igualdade de oportunidades nos processos de promoção, com média 3,08 (Questão 6); e recompensa pelos esforços individuais e coletivos, com média 3,14 (Questão 2). Assim, é possível inferir que questões como a remuneração, o baixo número de profissionais do gênero feminino em cargos de liderança e as desigualdades nos tratamentos foram aspectos considerados insatisfatórios, concluindo-se que estes ainda são tabus a serem enfrentados.

Diante deste contexto, pode-se afirmar que, em suma, todas as questões relativas aos aspectos da satisfação do gênero feminino no trabalho possuem incompatibilidades nas respostas, o que foi constatado pelo alto desvio padrão encontrado na maioria das questões abordadas. Estes paradoxos podem ser oriundos de diversos aspectos, tais como a natureza do trabalho, o tipo da organização, o clima e a cultura organizacional, o nível profissional, o reconhecimento, entre outros, apresentando, de um lado, profissionais muito satisfeitas e, de outro lado, profissionais muito insatisfeitas com os aspectos estudados.

Segundo os postulados de Oliveira (2002), a satisfação no trabalho contabiliza a diferença entre o que o profissional necessita e o que ele recebe do seu trabalho. Dessa forma, a satisfação se expressa através da concordância ou discordância do profissional sobre o grau de realização de duas necessidades intrínsecas e extrínsecas do trabalho.

De maneira geral, observou-se que as profissionais da amostra estão satisfeitas com os aspectos de seu trabalho. No entanto, cabe ressaltar que questões amplamente discutidas ao longo dos anos em relação à evolução da mulher no mercado de trabalho ainda são consideradas insatisfatórias. O estudo demonstrou que existem de fato tabus a serem

enfrentados, principalmente nas questões relativas à remuneração, às desigualdades no tratamento e ao baixo número de profissionais do gênero feminino em cargos de liderança.

As principais limitações da pesquisa foram a escassez de estudos na área e conceitos e formas de análise e interpretação dos resultados com profissionais do gênero feminino com relação aos aspectos da satisfação no trabalho. Além disso, também se destacaram como limitações do estudo as dificuldades de acesso às profissionais de nível liderança e as reações das demais profissionais quando submetidas à pesquisa nas organizações onde atuam, aparentemente com receio de impactos posteriores negativos.

Gerencialmente pode-se concluir que o foco de ações orientadas ao aumento da análise dos aspectos que permeiam a satisfação do trabalho de profissionais do gênero feminino reflete diretamente na eficiência e eficácia organizacional, bem como no aumento do envolvimento pessoal no trabalho.

Para fins de generalização dos resultados obtidos, bem como analisar mais detidamente a satisfação por nível profissional separadamente, tipo de organização, etc., sugere-se novos estudos na área, com a replicação deste estudo em uma amostra maior e probabilística. Sugere-se, ainda, que sejam incluídos novos aspectos ao instrumento de pesquisa, bem como analisar de forma qualitativa, a fim de agregar o maior número de informações acerca da satisfação de profissionais do gênero feminino.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. **A situação da mulher latino-americana.** O mercado de trabalho no contexto da reestruturação. Mulher e Trabalho Experiências de ação afirmativa. São Paulo: Bomtempo Editorial, 2001.

BRITO, L. C. **A Relação Entre a Satisfação no Trabalho e a Síndrome de Burnout.** Santa Cruz do Sul: Centro de Ensino Superior Dom Alberto, 2009. 80 p. Monografia (Graduação) – Graduação em Administração, 2009.

BRITO, L. C.; REYES, E. Jr ; RIBAS, F. T. T. **As Relações Entre a Síndrome de Burnout e a Satisfação no Trabalho:** Uma Visão a partir do Ambiente Social das Organizações. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do EnAnpad**, 2010. Rio de Janeiro, 2010.

DIAS, R. **Sociologia & Administração.** 2. ed. Campinas, SP: Alínea, 2001.

FREIRE, P. **Cartas a Cristina.** São Paulo: Paz e Terra, 1994.

GOMES, A. F; SANTANA, P. G. W.; SILVA, M. J. **Mulheres Empreendedoras:** Desafios e Competências. Técnica Administrativa, Buenos Aires, v.4, n.24, , out/dez. 2005.

HAIR Jr., J.F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FIGUEIREDO, P. M.; ZANELLA, L. C. H. **Percepções de mulheres profissionais em meio ao cenário da reestruturação produtiva: a persistência de uma emancipação limitada?**. Revista de Ciências da Administração, v. 10, n. 20, art. 7, p. 139-162, 2008.

HOFFMANN, R. **A distribuição de renda no Brasil no período de 1992-2001**. Economia e Sociedade. Campinas, n. 19, 2002.

HULTIN, M. Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. **Work and occupations**, v. 30, n. 1, pp. 30-61. 2003.

JULIO, C. A. **Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAUFMAN, B. E.; HOTCHKISS, J. L. **The economics of labor markets**. 6th ed. Ohio: Thomson Learning, 2003.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 4ª ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

LEITER, M. P.; MASLACH, C. **The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment**. Journal of Organizational Behavior, 1999.

LEONE, E. T. "O trabalho da mulher adulta em regiões metropolitanas brasileiras". Em PRONI, M. W. e HENRIQUE, W. (orgs.). *Trabalho, mercado e sociedade*. São Paulo, Unesp/Unicamp, 2003.

MAIA, K.; LIRA, S. A. **A mulher no mercado de trabalho**. 2004. IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em <[www.ipea.gov.br/seminários/artigo11](http://www.ipea.gov.br/seminários/artigo11)>. Acesso em: 22 ago. 2011.

NORO, G. B.; FLORA, A. D.; ROCHA, C. C. ; ZACHETTO, Z. B. Competências dos Cursos de Graduação em Administração. In: **V ENEPO**, 2009. Santa Catarina, 2009.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PROBST, E.R. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2003. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio no Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo. Atlas, 2007.

SANTOS, R. V., RIBEIRO, E. P. **Diferenciais de rendimentos entre homens e mulheres no Brasil** revisitado: explorando o "teto de vidro". 2006. Disponível em

<[http://www.ie.ufrj.br/eventos/seminarios/pesquisa/texto06\\_05\\_02.pdf](http://www.ie.ufrj.br/eventos/seminarios/pesquisa/texto06_05_02.pdf)>. Acesso em: 27 nov. 2012.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

WEISS, H. M. **Deconstructing job satisfaction**: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, v. 12, n. 2, p. 173-194, 2002