

Satisfação com o trabalho e diferenças de gênero: um estudo no setor da construção

NÁGILA GIOVANNA SILVA VILELA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

LUCAS DOS SANTOS COSTA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

MARIANA GIORGI MARIANO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

TANIA CASADO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

À CAPES e à PROGEP-FIA.

SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E DIFERENÇAS DE GÊNERO: UM ESTUDO NO SETOR DA CONSTRUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O crescente percentual de mulheres ativas na força de trabalho global tem contribuído para uma maior diversidade de gênero nas equipes de trabalho (SCHNEID *et al.*, 2015). No Brasil, ainda que a atuação feminina no mercado de trabalho esteja crescendo, o nível de ocupação das mulheres permanece inferior ao dos homens. No final do primeiro trimestre de 2018, por exemplo, o nível de ocupação das mulheres era de 44,5%, enquanto o dos homens era de 63,6% (IBGE, 2018b). A essa situação, acrescenta-se o fato de que em mais da metade dos setores da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) – 12 de 20 setores – a participação masculina é superior à feminina (IBGE, 2018a).

O setor da construção (que abrange construção de edifícios, obras de infraestrutura e serviços especializados para construção) é o setor com maior diferença entre homens e mulheres no que diz respeito à distribuição do pessoal ocupado assalariado (IBGE, 2018a; CONCLA, 2018). De acordo com as Estatísticas do Cadastro Central de Empresas, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a participação de homens no setor da construção corresponde a 89,8%. A presença de mulheres, por conseguinte, representa 10,2% do total de trabalhadores (IBGE, 2018a). Fica evidente, portanto, o desequilíbrio na participação de homens e mulheres nesse setor, e, por conseguinte, a deficiência na gestão da diversidade de gênero.

A diversidade no ambiente de trabalho tem sido considerada uma faca de dois gumes devido à pluralidade de implicações que pode gerar, tanto positivas quanto negativas (SHORE *et al.*, 2009; ROH; KIM, 2016). Por um lado, equipes diversas em relação ao gênero podem ter um desempenho superior devido à expansão da gama de experiência, perspectivas e especialização, contribuindo, portanto, para a eficácia e eficiência do grupo (LEE; FARH, 2004; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Por outro lado, os efeitos negativos podem ocorrer em função da discriminação, estereótipos, conflitos e vieses decorrentes da comparação social e diferença da maioria (SHORE *et al.*, 2009; ROH; KIM, 2016). Essas implicações sobre diversidade de gênero, bem como diversidade de raça, idade, deficiência física e mental-comportamental, orientação sexual e origem cultural e nacional têm sido discutidas em pesquisas sobre Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) (SHORE *et al.*, 2009).

Outro conceito que se relaciona com a GERH e se destaca no âmbito acadêmico e profissional é o de satisfação com o trabalho. Compreender os fatores que podem promover a satisfação com o trabalho é uma das questões chaves para a GERH devido ao impacto que a satisfação tem no desempenho dos negócios (GARCÍA-BERNAL *et al.*, 2005; KARA; UYSAL; MAGNINI, 2012). A satisfação com o trabalho é definida por Judge e Kammeyer-Mueller (2012, p. 343) como “um estado de avaliação que expressa satisfação e sentimentos positivos em relação ao trabalho de alguém”. Essa avaliação é tipicamente concebida em um *continuum* que se inicia em um parecer positivo – isto é, o sentimento de um trabalho favorável – e se encerra em um julgamento negativo sobre o trabalho (JUDGE *et al.*, 2017).

Diante da baixa diversidade de gênero presente no setor brasileiro da construção e considerando que a análise da satisfação no trabalho pode fornecer informações sobre o mercado de trabalho e percepções dos trabalhadores (CLARK, 1996; TUZUN, 2009), o objetivo desse artigo é **examinar as diferenças de gênero entre homens e mulheres cisgêneros com relação à satisfação com o trabalho no setor da construção**. Dadas as características da amostra é esperado que haja diferenças de gênero entre homens e mulheres e que o nível de satisfação com o trabalho das mulheres desse setor seja inferior ao dos homens.

Essa pesquisa se justifica pelo fato de averiguar a existência de diferenças de gênero na satisfação com o trabalho em uma amostra muito específica, a de trabalhadores do setor da construção – setor reconhecido pela ampla participação de homens no mercado de trabalho. Destaca-se ainda a importância que pesquisas envolvendo satisfação e gênero têm para as empresas, em especial para o departamento de recursos humanos (RH), já que os resultados podem ser úteis para identificar possíveis *gaps* de políticas, práticas e estratégias de melhorias do desempenho organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando a propiciar embasamento teórico sobre a temática central dessa pesquisa, a presente sessão está dividida em dois tópicos. Inicialmente são apresentados os conceitos de GERH e gestão da diversidade. Em seguida, é abordado o tema satisfação com o trabalho e sua relação com o gênero.

2.1 GERH e gestão da diversidade de gênero

O desempenho humano é fundamental para o sucesso de todos os tipos de organizações e por essa razão é importante desenvolver e organizar modelos para gerenciar as pessoas (FISCHER, 2002). A perspectiva estratégica de RH surgiu do desejo dos pesquisadores de demonstrar a importância das práticas de recursos humanos para o desempenho organizacional (DELERY; DOTY, 1996). A (GERH) pode ser definida como o “conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócio, o contexto organizacional e o contexto socioeconômico” (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005, p. 651). Dessa forma, a GERH, apoiada por outros elementos organizacionais é responsável por em implantar atividades planejadas de RH visando a capacitar a organização a alcançar seus objetivos ao mesmo tempo em que assegura o desempenho organizacional, alinhamento/ajuste estratégico e vantagem competitiva (WRIGTH; McMAHAN, 1992; BOXALL; PURCELL, 2011).

A GERH associa-se à diversidade já que a gestão dessa última pode ser realizada por meio de programas que podem ser implementados nas organizações para servir à diversos grupos de empregados (PITTS, 2009). Sendo assim, a gestão da diversidade pode ser caracterizada como um componente da gestão de pessoas e a as políticas e programas que a compõe variam de organização para organização, envolvendo programas de treinamento, políticas relacionadas à família, oportunidades de *mentoring*, entre outros (KELLOUGH; NAFF, 2004; PITTS, 2009).

A diversificação da força de trabalho faz com que a organização tenha que se adaptar a novas atitudes dos colaboradores e abordagens do trabalho para se beneficiar do conjunto completo de potenciais funcionários (PITTS, 2009). Richard, Kirby e Chadwick (2013) apontam a importância de que as organizações reconheçam que a diversidade na gestão representa uma valiosa fonte de recursos humanos baseada em conhecimento e que pode contribuir para a criação de vantagem competitiva. Esse reconhecimento torna possível um processo de criação de estratégia que permita que grupos de gestão diversos contribuam, melhorando assim o desempenho da empresa (RICHARD; KIRBY; CHADWICK, 2013).

Destaca-se que as pesquisas a respeito da diversidade de gênero no âmbito da gestão estratégica de pessoas giram em torno de identificar se tal diversidade tem efeito no desempenho da organização (RICHARD; KIRBY; CHADWICK, 2013; MARINOVA; PLANTEGA; REMERY, 2015; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018). Publicações recentes a respeito do tema investigam o impacto da diversidade de gênero nos

conselhos de administração, times de alta gestão, gestores e empregados (ROBBERSON; HOLMES IV; PERRY, 2017), porém os resultados encontrados na literatura recente não possuem consenso.

Parte dos estudos publicados recentemente (REGUERA-ALVARADO; DE FUENTES; LAFFARGA, 2017; SALLOUM; JABBOUR; MARCIER-SUISSA, 2017; GORDINI; RANCATI, 2017; CONYON; HE, 2017; HORAK; CUI, 2017; KYAW; OLUGBODE; PETRACCI, 2017; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018) apontam que a diversidade de gênero gera impactos positivos para a performance organizacional. Os benefícios abrangem a expansão da gama de experiência, perspectivas e especialização, contribuindo para a eficácia e eficiência do grupo (LEE; FARH, 2004; MORENO-GÓMEZ; LAFUENTE; VAILLANT, 2018).

Há também pesquisas que encontram relações positivas entre a diversidade de gênero e o desempenho organizacional, porém moderadora por outros fatores, como por exemplo uma maior responsabilidade social corporativa (GALBREATH, 2018), uma estratégia altamente participativa (RICHARD; KIRBY; CHADWIK, 2013), o contexto organizacional a alguns processos de grupo (KOCHAN *et al.*, 2003) e outras variáveis contextuais (CHOI; RAINELI, 2009).

Outras pesquisas (ABDULLAH; ISMAIL; IZAH, 2013; NASEEM *et al.*, 2017) obtiveram resultados que demonstram um impacto negativo da diversidade de gênero no desempenho organizacional. Finalmente, alguns estudos não encontraram efeitos significativos no desempenho das organizações ao se adotar políticas e práticas relacionadas à gestão da diversidade (MANDALA *et al.*, 2017; HASSAN; MARIMUTHU; JOHL, 2017; OWEN; TEMESVARY, 2018).

Diante desses resultados contraditórios, nessa pesquisa, o interesse está em identificar as diferenças de gênero na satisfação com o trabalho. Alguns estudos já discutiram os resultados de programas e práticas de gestão da diversidade na satisfação do colaborador com o trabalho, resultando em melhor performance organizacional (PITTS, 2009; ALI; METZ; KULIK, 2014; BADAL; HARTEK, 2014), bem como as diferenças de gênero na satisfação com o trabalho (GARCÍA-BERNAL *et al.*, 2005; MORA; FERRER-I-CARBONELL, 2009; KARA; UYSAL; MAGNINI, 2012; SULEMAN; HUSSAIN, 2018). Apesar disso, a proposta da presente pesquisa abrange um contexto específico – o setor da construção no Brasil –, examina as diferenças de gênero enquanto outras variáveis são controladas, bem como avalia a satisfação com o trabalho por meio de quatro dimensões. O referencial teórico sobre satisfação encontra-se no tópico que segue.

2.2 Satisfação com o trabalho

Para os trabalhadores, as escolhas relacionadas à permanência ou renúncia a um trabalho estão em parte relacionadas às suas avaliações subjetivas sobre o trabalho (CLARK, 1996). Em outras palavras, essas avaliações dizem respeito à sua satisfação com o trabalho (CLARK, 1996).

Ao refletir sobre si mesmo, um indivíduo pode perceber que vivencia diferentes níveis de prazer ou desprazer nos diversos trabalhos ou aspectos do trabalho (LOCKE, 1969). As reações emocionais que daí derivam são nomeadas satisfação e insatisfação no trabalho (LOCKE, 1969). Enquanto a satisfação no trabalho descreve o estado emocional prazeroso do trabalhador que alcança ou facilmente consegue realizar os valores do trabalho, a insatisfação diz respeito ao estado emocional desagradável daquele que fracassa ou que não consegue obter os valores do trabalho (LOCKE, 1969). Dessa maneira, a satisfação e a insatisfação no trabalho são percebidas como a função entre o que o trabalhador espera do seu trabalho e o que ele percebe que de fato recebe (LOCKE, 1969).

Entende-se, nessa pesquisa, que a satisfação com o trabalho é “um estado de avaliação que expressa satisfação e sentimentos positivos em relação ao trabalho de alguém” (JUDGE; KAMMEYER-MUELLER, 2012, p. 343). Essa avaliação é tipicamente concebida em um *continuum* que se inicia em um parecer positivo – isto é, o sentimento de um trabalho favorável – e se encerra em um julgamento negativo sobre o trabalho (JUDGE *et al.*, 2017).

Destaca-se que as causas da satisfação no trabalho não são advindas apenas do trabalhador ou do trabalho, mas da relação entre os dois, e, portanto, é necessária uma abordagem interativa para compreender os preditores da satisfação (LOCKE, 1969). Conforme apontado por Silva, Castro e Dos-Santos (2018), existem diferentes formas de medir esse constructo. Spector (2002) argumenta sobre duas perspectivas da satisfação com o trabalho: a global e a de facetas. Enquanto a perspectiva global abrange um sentimento singular e generalizado com o trabalho, a perspectiva de facetas avalia diversos aspectos em relação ao trabalho (SPECTOR, 2002). Tais aspectos podem incluir as recompensas do trabalho, tais como salários e benefícios; as oportunidades de promoção; as relações com os supervisores e colegas de trabalho; as condições de trabalho e a natureza do trabalho, incluindo comunicação e segurança (SPECTOR, 2002; JUDGE; KAMMEYER-MUELLER, 2012). Para Spector (2002), analisar a satisfação com o trabalho no nível de facetas proporciona um resultado mais próximo da realidade, pois um indivíduo pode estar muito satisfeito com um desses itens, mas muito insatisfeito com outro.

No nível global, é comum que a satisfação com o trabalho seja mensurada a partir de uma das seguintes perguntas: “quão satisfeito você está com o seu trabalho?” ou “considerando todas as coisas, quão satisfeito você está com seu trabalho atual?”. Nesses tipos de perguntas, as categorias de respostas geralmente variam em escalas Likert, e abrangem os sentimentos de completamente insatisfeito a completamente satisfeito, totalmente infeliz a totalmente feliz, entre outros (DRABE; HAUFF; RICHTER, 2015; KAMPKÖTTER, 2017; HAINES III; DORAY-DEMERS; MARTIN, 2018).

Nas pesquisas recentes que utilizaram o enfoque de facetas para mensurar a satisfação com o trabalho, alguns exemplos de dimensões analisados incluíram: (1) condições de gestão, realização pessoal, uso de habilidades no trabalho e condições de trabalho (KARA; UYSAL; MAGNINI, 2012); (2) relacionamento com as pessoas, retribuições organizacionais e tarefas realizadas (SIQUEIRA; MARTINS, 2013); (3) satisfação com as tarefas realizadas, desempenho pessoal, recompensas e relações com os colegas (DRYDAKISDR, 2017); (4) oportunidade de promoção, relacionamento com a supervisão e natureza do trabalho (SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS, 2018); e (5) quantia recebida como pagamento, sentimento de realização, oportunidade de desenvolver habilidades, segurança no trabalho, possibilidade de ter iniciativa própria, influência sobre o trabalho desenvolvido, treinamento e o trabalho em si (WOOD; DANIELS; OGBONNAYA, 2018).

Nessa pesquisa, a satisfação com o trabalho é avaliada por meio de quatro dimensões principais: retribuições organizacionais, relacionamento com as pessoas, realização pessoal e condições de trabalho. Para cada uma dessas dimensões que compuseram a satisfação com o trabalho são examinadas as diferenças de gênero entre homens e mulheres cisgêneros.

2.2.1 Satisfação com o trabalho e gênero

Diversas pesquisas têm sido conduzidas no sentido de examinar a satisfação com o trabalho com relação às diferenças de gênero. Os resultados são inconsistentes e podem estar relacionados com o local em que a pesquisa é realizada e outras as características da amostra.

Suleman e Hussain (2018), em pesquisa realizada com diretores e chefes de escola (260 homens e 142 mulheres) buscaram examinar e comparar a satisfação com o trabalho de homens e mulheres no Paquistão. Os resultados não revelaram diferenças significativas de satisfação

com o trabalho entre trabalhadores do sexo masculino e feminino. De forma semelhante, a pesquisa de Magee (2013) com 842 pessoas (sendo 445 mulheres e 397 homens) que moram no Canadá, demonstrou que, no nível global, homens e mulheres possuem níveis semelhantes de satisfação com o trabalho. No entanto, foram encontradas diferenças significativas de gênero para cinco das onze variáveis de satisfação com o trabalho que estavam sendo avaliadas (MAGEE, 2013).

Já Tabvuma, Georgellis e Lange (2015), buscaram investigar como os diferentes tipos de treinamento de orientação no trabalho podem afetar a satisfação dos trabalhadores e quais as diferenças existentes entre os gêneros. Foram utilizados dados secundários e os participantes foram 4052 homens e 2803 mulheres dos setores público e privado. Por treinamento de orientação entende-se o esclarecimento dos principais aspectos da organização para os novos trabalhadores, tais como questões de saúde e segurança, expectativas de comportamento e atribuição de responsabilidades. Os autores constataram que, para os funcionários recém-contratados, o treinamento de orientação possui efeito positivo em ambos os setores, entretanto, apenas para as mulheres do setor público a satisfação com o trabalho é aumentada devido ao treinamento. Tais resultados têm implicação prática para gestores e profissionais de RH e evidencia a importância da destinação de recursos para esse tipo de treinamento.

Ao analisar o impacto da cultura organizacional na satisfação com o trabalho a partir da percepção de profissionais de Tecnologia da Informação da Índia, Shaarma (2017) elucidou a presença de diferenças entre os gêneros. A pesquisa foi realizada com 99 mulheres e 121 homens e foram destacados os seguintes resultados: para os homens, a satisfação com o trabalho esteve relacionada com o prestígio da organização, possibilidade de compartilhar informações e crescimento pessoal; para as mulheres, os fatores associados à satisfação incluíram uma cultura organizacional orientada para pessoas, ser calmo, decisividade e ser rápido em aproveitar as oportunidades (SHAARMA, 2017).

Pesquisas apontam ainda que as mulheres possuem maiores níveis de satisfação com o trabalho do que os homens. Exemplos disso incluem os artigos publicados por Han e Rojewski (2015) em estudo feito com jovens coreanos que trabalham (3869 participantes, sendo 50,1% homens) e Miao, Li e Bian (2017), cuja pesquisa envolveu médicos da China (total de 1472, sendo 705 homens e 767 mulheres).

Em contrapartida, outras pesquisas sugerem que o nível de satisfação com o trabalho é menor para as mulheres quando comparado com os homens. O trabalho de Mora e Ferrer-I-Carbonell (2009), realizado com mais de 3000 indivíduos recentemente graduados da Espanha é um exemplo dessa situação. Aproximadamente 62% da amostra era composta por mulheres e o cerne do trabalho foram as diferenças de gênero na satisfação com o trabalho para esses indivíduos. A satisfação com o trabalho foi analisada por meio de cinco dimensões e em três delas (possibilidades de promoção, remuneração e segurança no emprego) as mulheres foram estatisticamente menos satisfeitas que os homens (MORA; FERRER-I-CARBONELL, 2009). Apesar de não haver evidências de que a baixa satisfação das mulheres estava relacionada com a discriminação no mercado de trabalho, os autores destacaram a importância de políticas para promover oportunidades de emprego para mulheres como forma de reduzir as desigualdades de gênero e de satisfação.

Por último, a pesquisa de Bae e Kim (2016), analisou a dissociação do teletrabalho sobre a satisfação no trabalho. Essa dissociação está relacionada com o fato de a organização possuir uma política de teletrabalho, mas essa não se tornar prática devido a conflitos internos ou escassez de recursos (BAE; KIM, 2016). A amostra abrangeu de mais de 200 mil trabalhadores públicos (52,1% mulheres) dos Estados Unidos. A satisfação das mulheres foi mais baixa que a dos homens quando existia oficialmente a política de teletrabalho, mas os trabalhadores não podiam desfrutar dela (BAE; KIM, 2016). Mais uma vez nota-se a importância da GERH para a implementação de práticas de recursos humanos que sejam úteis para os trabalhadores.

Apresentada a fundamentação teórica, a seguir está descrito o percurso metodológico percorrido para alcançar o objetivo inicialmente proposto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados utilizados são decorrentes da pesquisa Melhores Empresas Para Trabalhar (MEPT) realizada pela VOCÊ S/A, da Editora Abril, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA). Essa pesquisa é realizada desde 1997 com o objetivo de reconhecer as empresas que oferecem as melhores condições de trabalho para seus colaboradores (EXAME, 2018). Podem participar empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas desde que tenham pelo menos 100 funcionários (regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT) e operem no mercado brasileiro e/ou internacional há no mínimo três anos (EXAME, 2018). Destaca-se ainda que a participação é gratuita e se configura pelo preenchimento online de um questionário estruturado (EXAME, 2018). Os dados referentes ao ano de 2017 contempla características de 365 empresas e percepções de mais de 250.000 trabalhadores.

Os participantes da pesquisa são os trabalhadores das oito empresas do setor de Engenharia e Construção. O número de funcionários total dessas empresas é 8746, no entanto, 5765 responderam à pesquisa, o que corresponde a aproximadamente 66% dos trabalhadores. Com auxílio do software Microsoft Excel, foram excluídos os participantes que não se enquadravam ao objetivo da pesquisa (a saber, 20 transgêneros) e aqueles que não responderam a todos os itens para a averiguação da satisfação com o trabalho. Esses itens são assertivas respondidas de acordo com escala Likert de 5 pontos de resposta, variando de 1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”. A partir disso, a composição amostral foi constituída por 4426 trabalhadores, sendo 3713 do gênero masculino e 713 do gênero feminino. Feito esse tratamento da base de dados, as análises foram realizadas com auxílio dos *softwares* IBM SPSS v23 e StataSE v12.

Algumas etapas foram percorridas a fim de examinar as diferenças de gênero entre homens e mulheres cisgêneros com relação à satisfação com o trabalho no setor da construção. Inicialmente, foram estabelecidas as dimensões para a avaliação da satisfação com o trabalho: realização pessoal, retribuições organizacionais, relacionamento com as pessoas, e condições de trabalho. Em seguida, foi empregada a Análise Fatorial na verificação das quatro dimensões latentes responsáveis por mensurar a satisfação. As análises referentes a comunalidades, percentual de variância explicada, Alpha de Cronbach e confiabilidade composta também foram aplicadas para assegurar o critério de confiabilidade de tais fatores. Além disso, foi feita a correlação entre as quatro dimensões latentes da satisfação com o trabalho a fim de determinar o quanto essas estavam interligadas.

Após essa primeira etapa, utilizou-se o Teste T de Student para comparar as médias de cada um dos gêneros nas dimensões latentes de satisfação com o trabalho. Posteriormente, também foi aplicada a Análise Multivariada de Covariância (MANCOVA) para comparar as médias das dimensões enquanto eram controladas variáveis de características dos trabalhadores como idade, número de filhos, nível de instrução, nível de renda mensal, regime de trabalho e cargo ocupado (HAIR JR. *et al.*, 2005a; 2005b). Os resultados são apresentados e discutidos a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas do perfil da amostra. De maneira geral, é notória a predominância do gênero masculino (83,9%) em relação ao feminino (16,1%). Esses índices eram esperados, já que, de acordo com os dados do IBGE (2018a), a participação de

homens no setor da construção corresponde a 89,8%. Quanto à idade, a média dos dois grupos é de 37 anos. Apesar disso, grande parte das mulheres tem entre 21 e 30 anos (43,2%), enquanto que entre os homens, predominam aqueles com 31 a 40 anos (38,5%), demonstrando que o perfil masculino é majoritariamente mais velho.

Tabela 1: Caracterização da amostra

Variável	Gênero				Total	%
	Masculino	%	Feminino	%		
<i>Número de participantes</i>	3713	83,9	713	16,11	4426	100
<i>Idade</i>						
20 ou menos	50	1,3	16	2,2	66	1,5
21-30	946	25,5	308	43,2	1254	28,3
31-40	1428	38,5	265	37,2	1693	38,3
41 ou mais	1289	34,7	124	17,4	1413	31,9
<i>Número de filhos</i>						
Nenhum	1170	31,5	415	58,2	1585	35,8
1	1049	28,3	172	24,1	1221	27,6
2	993	26,7	91	12,8	1084	24,5
3	350	9,4	24	3,4	374	8,5
4 ou mais	151	4,1	11	1,5	162	3,7
<i>Nível de instrução</i>						
Ensino fundamental	717	19,3	32	4,5	749	16,9
Ensino médio	1326	35,7	89	12,5	1415	32,0
Curso Superior de Curta Duração	45	1,2	13	1,8	58	1,3
Curso Superior de Tecnologia (Tecnólogo)	339	9,1	51	7,2	390	8,8
Curso Superior	677	18,2	276	38,7	953	21,5
Pós-Graduação Lato Sensu	526	14,2	230	32,3	756	17,1
Pós-Graduação Stricto Sensu	83	2,2	22	3,1	105	2,4
<i>Nível de renda mensal</i>						
Até R\$937,00	178	4,8	36	5,0	214	4,8
De R\$937,01 até R\$1874,00	1050	28,3	196	27,5	1246	28,2
De R\$1874,01 até R\$2811,00	672	18,1	115	16,1	787	17,8
De R\$2811,01 até R\$3748,00	466	12,6	68	9,5	534	12,1
De R\$3748,01 até R\$5622,00	519	14,0	91	12,8	610	13,8
De R\$5622,01 até R\$7496,00	169	4,6	63	8,8	232	5,2
De R\$7496,01 até R\$11244,00	353	9,5	83	11,6	436	9,9
De R\$11244,01 até R\$14992,00	112	3,0	26	3,6	138	3,1
Mais que R\$14992,00	194	5,2	35	4,9	229	5,2
<i>Regime de Trabalho</i>						
CLT ou equivalente	2653	71,5	543	76,2	3196	72,2
Outro	1060	28,5	170	23,8	1230	27,8
<i>Cargo ocupado</i>						
Estagiário	67	1,8	74	10,4	141	3,2
Trainee	14	0,4	8	1,1	22	0,5
Vendedor	15	0,4	4	0,6	19	0,4
Operacional/Auxiliar	2161	58,2	167	23,4	2328	52,6
Administrativo	343	9,2	232	32,5	575	13,0
Técnico de nível médio	235	6,3	24	3,4	259	5,9
Técnico de nível superior/especialista	450	12,1	121	17,0	571	12,9
Supervisor/Coordenador	283	7,6	52	7,3	335	7,6
Gerente	111	3,0	24	3,4	135	3,1
Diretor/Presidente	34	0,9	7	1,0	41	0,9

Fonte: Os autores (2018).

No que diz respeito ao número de filhos, 35,8% dos participantes não possuem nenhum filho. Destaca-se, no entanto, que a proporção de respondentes do gênero feminino sem filhos (58,2%) é consideravelmente maior do que os respondentes do gênero masculino (31,5%).

Quanto ao nível de instrução, para os homens, prevalecem os níveis fundamental e médio (55%), enquanto que no caso das mulheres 74,1% delas possuem pelo menos curso superior. A proporção de homens com no mínimo curso superior é de 34,6%, ou seja, menos da metade do que a proporção de mulheres com o mesmo nível. Apesar de as mulheres possuírem níveis de instrução mais elevados do que os homens e considerando que o nível de instrução se associa à remuneração, a proporção de renda mensal superior a R\$7496,01 é semelhante para os dois grupos (17,7% dos homens e 20,1% das mulheres). Ressalta-se ainda que grande parte dos indivíduos de ambos os gêneros possuem ganhos entre R\$937,01 e R\$1.874,00, sendo 28,3% e 27,5% para masculino e feminino, respectivamente.

Outra variável com resultados pareis entre os gêneros é o tipo regime trabalhista. Por fim, quanto ao cargo ocupado grande parte das mulheres está alocada em cargos administrativos (32,5%) e os homens no nível operacional (58,2%). Nos cargos de níveis mais altos, como supervisor/coordenador, gerente e diretor/presidente, homens e mulheres possuem proporções semelhantes.

Análise fatorial e correlação das dimensões da satisfação no trabalho

A fim de determinar as dimensões da satisfação com o trabalho (Realização pessoal, Retribuições organizacionais, Relacionamento com as pessoas, Condições de trabalho), 14 variáveis foram analisadas mediante suas cargas fatoriais, tendo sido extraídas pelo método de Análise de Componentes Principais (PCA) e rotação Promax com Normalização de Kaiser (Tabela 2). A esfericidade e a adequação da amostra foram confirmadas por meio dos testes de Bartlett ($\chi^2 = 28949,04$, valor-p = 0,000) e de Kaiser-Meyer-Olkin (MSA = 0,949). No Teste de Bartlett, como o valor-p é menor que o nível de significância de 5%, é rejeitada a hipótese nula de que a matriz de correlações é uma matriz identidade, o que significa que existe correlação entre as variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005a). Sendo assim, a análise fatorial é aplicável. De maneira similar, o valor de 0,949 obtido no Teste de Kaiser-Meyer-Olkin indica que a amostra é adequada à aplicação da análise fatorial, já que de acordo com Kaiser e Rice (1977), a adequação de ajuste de um modelo de análise fatorial é considerado *muito bom* quando possui valor acima de 0,9.

As comunalidades representam a “quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise” (HAIR JR. *et al.*, 2005a, p. 90). Uma vez que todas as comunalidades são superiores a 0,50, entende-se que as variáveis analisadas atendem a níveis de explicação aceitáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005a).

O fator “Realização pessoal” apresentou o maior percentual da variância total (48,092%), indicando sua relevância para a satisfação com o trabalho. Além disso, de maneira geral o modelo possui resultados similares ao proposto por Kara, Uysal e Magnini (2012), como por exemplo na somatória total de variância explicada das dimensões latentes totalizando 74% contra os 66,2% do presente trabalho, ambos acima de 60%.

De maneira complementar ao tradicional teste de confiabilidade de consistência interna, alfa de Cronbach, também foi empregada confiabilidade composta. De acordo com Hair *et al.* (2005a), o Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade entre os indicadores. Valores entre $0,6 < \alpha < 0,7$ são considerados inferiores à aceitabilidade e são postos como questionáveis, contudo plausíveis em estudos exploratórios (GEORGE; MALLERY, 2003; HAIR JR. *et al.*, 2005a). Sob essa perspectiva, o fator “Condições de trabalho” que possui $\alpha = 0,682$ seria discutível, no entanto, Landis e Koch (1977) classificam o nível de entre 0,6 e 0,7 como moderado. Além

disso, na análise da confiabilidade composta – medida de consistência interna das variáveis de um fator –, valores superiores a 0,70 são considerados aceitáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005a). Nesse caso, todos os fatores, inclusive o “Condições de trabalho”, são considerados agrupamentos confiáveis para medir a satisfação com o trabalho.

Tabela 2: Análise fatorial das dimensões da satisfação com o trabalho

Dimensões	Carga Fatorial	Comunalidades	% da variância	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Realização pessoal			48,092	0,798	0,881
Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor	,831	,719			
Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	,817	,703			
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	,800	,687			
Retribuições organizacionais			7,275	0,851	0,900
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	,884	,782			
A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa	,881	,782			
A empresa utiliza critérios justos para promoção e crescimento na carreira	,770	,718			
Os benefícios oferecidos por esta empresa atendem adequadamente às minhas necessidades	,750	,625			
Relacionamento com as pessoas			5,481	0,724	0,829
Na minha equipe, as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	,775	,620			
O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários	,774	,641			
As pessoas de qualquer idade, raça e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa	,771	,606			
Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais	,520	,411			
Condições de Trabalho			5,343	0,682	0,817
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares	,850	,735			
Esta empresa oferece boas condições de saúde e segurança para se trabalhar	,760	,636			
Trabalhar nesta empresa dá estabilidade e tranquilidade para mim e para minha família	,508	,602			

Notas: Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação: Promax com Normalização de Kaiser.

Fonte: Os autores (2018).

Por último, a análise da correlação (Tabela 3) entre os quatro fatores propostos da satisfação com o trabalho revela que todas as dimensões estão interligados e possuem

correlação moderada (já que possuem valores entre 0,41 e 0,7) (HAIR JR. *et al.*, 2005b). Ademais, destaca-se que em todas os casos o valor-p (0,0000) foi menor que o α de 0,05, demonstrando que a correlação é estatisticamente significativa (HAIR JR. *et al.*, 2005b).

Tabela 3: Correlação entre as dimensões da satisfação com o trabalho

Dimensões da satisfação com o trabalho	Realização pessoal	Retribuições organizacionais	Relacionamento com as pessoas	Condições de Trabalho
Realização pessoal	1,0000			
Retribuições organizacionais	0,6704*	1,0000		
Relacionamento com as pessoas	0,6246*	0,5311*	1,0000	
Condições de trabalho	0,5587*	0,5185*	0,4761*	1,0000

Fonte: Os autores (2018).

A partir da análise fatorial e da correlação, portanto, é possível constatar que tanto as dimensões da satisfação com o trabalho quanto os itens que as compõem possuem significância estatística, confiabilidade de consistência interna (pelo alfa de Cronbach e confiabilidade composta), validade convergente (cargas fatoriais, variância explicada e comunalidades) e validade externa (comparação com os resultados encontrados na literatura).

Diferenças de gênero na satisfação com o trabalho

De acordo com o resultado do teste t apresentado na Tabela 4, em nenhuma das dimensões da satisfação com o trabalho há evidências para rejeitar a hipótese nula de que há igualdade entre as médias de satisfação de homens e mulheres a um nível de significância de $\alpha = 0,05$.

Tabela 4: Diferenças de gênero nas dimensões da satisfação com o trabalho

Dimensões da satisfação com o trabalho	Diferenças de gênero			t	p-valor
Realização pessoal	Masculino	>	Feminino	9,9577	0,000
Retribuições organizacionais	Masculino	>	Feminino	4,8401	0,000
Relacionamento com as pessoas	Masculino	>	Feminino	4,5035	0,000
Condições de trabalho	Masculino	>	Feminino	5,1879	0,000

Fonte: Os autores (2018).

O p-valor $< 0,01$ em todas as dimensões da satisfação com o trabalho revela a existência de diferença entre os gêneros. Ademais, foi observado que a satisfação com o trabalho é maior para os homens do que para as mulheres em todas as dimensões analisadas. Esse resultado é semelhante aos achados de Mora e Ferrer-I-Carbonell (2009), Kayra, Bae e Kim (2016), de que os níveis de satisfação das mulheres são menores do que quando comparados como os homens. No entanto, nessa primeira pesquisa mencionada, a satisfação dos homens com o trabalho foi maior do que das mulheres em três das cinco dimensões analisadas. Já no setor da construção, os homens são mais satisfeitos no que diz respeito a realização pessoal, retribuições organizacionais, relacionamento com as pessoas e condições de trabalho, isto é, todas as dimensões analisadas na satisfação com o trabalho.

Fica evidente, portanto, a necessidade de políticas para promover oportunidades de emprego para mulheres, tanto como forma de reduzir as desigualdades de gênero (já que as diferenças nesse setor são significativas), quanto para suprimir as diferenças com a satisfação no trabalho (BAE; KIM, 2016). Tais políticas e práticas podem ser implementadas pelo setor de RH e envolver programas de treinamento, políticas relacionadas à família, oportunidades de *mentoring*, entre outros (KELLOUGH; NAFF, 2004; PITTS, 2009).

Diferenças de gênero na satisfação com o trabalho enquanto outros itens são controlados

A análise multivariada da variância e covariância (MANCOVA) foi empregada a fim de testar se as diferenças de gênero na satisfação com o trabalho permaneciam mesmo quando outros itens – como idade, número de filhos, nível de instrução, nível de renda mensal, regime de trabalho e cargo ocupado – eram controlados. Foi verificada a diferença de médias de cada grupo de análise (gênero masculino e feminino), também nomeado variável independente, nas variáveis dependentes apresentadas na Tabela 5, agora com controle de outras variáveis constantes na coluna “item controlado”.

Tabela 5: Diferenças de gênero nas dimensões da satisfação com o trabalho ao mesmo tempo em que são controladas outras variáveis

Item controlado	Dimensões da satisfação com o trabalho							
	Realização pessoal		Retribuições organizacionais		Relacionamento com as pessoas		Condições de Trabalho	
	F	p	F	p	F	p	F	p
Idade	63,29***	0,000	79,96***	0,000	11,26***	0,001	40,12***	0,000
Número de filhos	18,29***	0,000	9,26***	0,002	1,64	0,200	10,8***	0,001
Nível de instrução	36,05***	0,000	41,28***	0,000	6,4**	0,011	0,08	0,774
Nível de renda mensal	5,1**	0,024	1,29	0,255	5,76**	0,017	4,48**	0,034
Regime de trabalho	6,35**	0,012	2,00	0,157	0,44	0,505	8,87***	0,003
Cargo ocupado	0,86	0,353	4,07**	0,044	0,21	0,645	14,12***	0,000

Nota: *** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1

Fonte: Os autores (2018).

Em todas as dimensões da satisfação com o trabalho as diferenças de gênero permaneceram significativas, tal qual demonstrado na Tabela 4. No entanto, vale destacar que, ao considerar a dimensão realização pessoal, não há diferença significativa quando se controla o cargo ocupado, e, portanto, esse item não apresenta ser responsável pelas diferenças na satisfação com o trabalho. Nesse mesmo sentido, na dimensão retribuições organizacionais, nos itens nível de renda mensal e o regime de trabalho não foram encontradas diferenças de gênero. No que diz respeito à dimensão relacionamento com as pessoas, nos itens número de filhos, regime de trabalho e cargo ocupado também não houveram evidências de diferenças de gênero. E, por fim, na dimensão condições de trabalho, não foram encontradas diferenças estatísticas significativas no nível de instrução dos trabalhadores.

Apesar de alguns dos itens controlados não demonstrarem diferença nas variáveis dependentes, a maioria deles foram significativos a um nível de $\alpha < 0,05$ (6) e $\alpha < 0,01$ (11) e indicam que existem diferenças de gênero nas dimensões da satisfação com o trabalho. Sendo assim, pode-concluir que as diferenças de gênero na satisfação com o trabalho existem mesmo após controlar o impacto da idade, número de filhos, nível de instrução, nível de renda mensal, regime de trabalho e cargo ocupado.

Nesse sentido, conforme esperado inicialmente, foi constatado que existem diferenças de gênero na satisfação com o trabalho no setor da construção e que a satisfação das mulheres é inferior à dos homens. Esse resultado reforça a necessidade de atuação da GERH, pois, sendo essa uma área que visa a implementar práticas de recursos humanos para o desempenho organizacional (DELERY; DOTY, 1996), é importante que lide também com a diversificação da força de trabalho e se adapte às novas atitudes dos colaboradores e abordagens do trabalho para se beneficiar do conjunto completo de potenciais funcionários (PITTS, 2009). Por último, destaca-se que ainda a GERH seja frequentemente associada ao desempenho organizacional,

ajuste estratégico e vantagem competitiva (WRIGTH; McMAHAN, 1992; BOXALL; PURCELL, 2011) é importante levar em consideração a satisfação dos trabalhadores, já que, conforme aponta Fischer (2002), o desempenho humano é fundamental para o sucesso de todos os tipos de organizações.

5 CONCLUSÕES

O objetivo proposto nessa pesquisa foi examinar as diferenças de gênero entre homens e mulheres cisgêneros com relação à satisfação com o trabalho no setor da construção. A satisfação com o trabalho foi mensurada por meio de quatro dimensões (realização pessoal, retribuições organizacionais, relacionamento com as pessoas e condições de trabalho) e os resultados revelaram diferenças significativas entre os gêneros masculino e feminino. Ademais, destaca-se que em todas as dimensões os homens tiveram níveis de satisfação superior aos das mulheres. Destaca-se ainda que as diferenças de gênero na satisfação com o trabalho permaneceram significativas mesmo após controlar o impacto da idade, número de filhos, nível de instrução, nível de renda mensal, regime de trabalho e cargo ocupado.

A contribuição teórica dessa pesquisa consiste em confirmar a existência de diferenças de gênero na satisfação com o trabalho em um setor específico brasileiro, o de construção. Outra contribuição teórica diz respeito às dimensões propostas de satisfação com o trabalho. Todas elas, bem como os itens que as compõem possuem significância estatística, confiabilidade de consistência interna, validade convergente e validade externa.

Quanto à contribuição prática, os resultados apresentados, ao fornecer informações sobre a satisfação com o trabalho no setor da construção, podem ser úteis para compreender e elevar os níveis de satisfação dos trabalhadores de ambos os gêneros, mas em especial daqueles do gênero feminino por possuírem menor satisfação com o trabalho. Sendo assim, espera-se que de posse dessas informações, os responsáveis pela área de RH reconheçam a importância da implementação de políticas e práticas relacionadas à diversidade de gênero a fim de reduzir as diferenças de gênero e de satisfação.

É importante destacar que os resultados dessa pesquisa se limitam ao setor da construção das MEPT no Brasil, não podendo ser estendido aos demais setores e outros países. Entretanto, pesquisas futuras podem examinar as diferenças de gênero na satisfação com o trabalho em setores cuja participação feminina é superior à masculina – como por exemplo, saúde humana e serviços sociais (74,2% mulheres e 25,8% homens) e educação (66,3% mulheres e 33,7% homens) – bem como em setores mais equilibrados na distribuição de trabalhadores dos gêneros masculino e feminino – tais como atividades imobiliárias (50,8% mulheres e 49,2% homens) e atividades profissionais, científicas e técnicas (48,4% mulheres e 51,6% homens) (IBGE, 2018a).

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, Shamsul Nahar; ISMAIL, Ku; IZAH, Ku Nor. Gender, ethnic and age diversity of the boards of large Malaysian firms and performance. **Jurnal Pengurusan**, v. 38, 2013, p. 27-40.

ALI, Muhammad; METZ, Isabel; KULIK, Carol T. The impact of work–family programs on the relationship between gender diversity and performance. **Human Resource Management**, v. 54, n. 4, p. 553-576, 2015.

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

BAE, Kwang Bin; KIM, Dohyeong. The impact of decoupling of telework on job satisfaction in US federal agencies: Does gender matter?. **The American Review of Public Administration**, v. 46, n. 3, p. 356-371, 2016.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. Strategic HRM and sustained competitive advantage. In: **Strategy and Human Resource Management**. Palgrave Macmillan, 2011, 3a. ed. p. 97-121.

CLARK, Andrew E. Job satisfaction in Britain. **British Journal of Industrial Relations**, v. 34, n. 2, p. 189-217, 1996.

CONCLA. Comissão Nacional de Classificação. **Busca online**. 2018. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?secao=F&tipo=cnae&versao=5&view=secao>>. Acesso em: 27 jun. 2018.

CONYON, Martin J.; HE, Lerong. Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. **Journal of Business Research**, v. 79, p. 198-211, 2017.

DELERY, John E.; DOTY, Harold D. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996.

DRABE, David; HAUFF, Sven; RICHTER, Nicole Franziska. Job satisfaction in aging workforces: An analysis of the USA, Japan and Germany. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 6, p. 783-805, 2015.

DRYDAKIS, Nick. Trans employees, transitioning, and job satisfaction. **Journal of Vocational Behavior**, v. 98, p. 1-16, 2017.

EXAME. **As melhores empresas de VOCÊ/SA**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/especiais/as-melhores-empresas-2018/>>. Acesso em: 03 jul. 2018.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

GALBREATH, Jeremy. Is board gender diversity linked to financial performance? The mediating mechanism of CSR. **Business & Society**, v. 57, n. 5, p. 863-889, 2018.

GARCÍA-BERNAL, Javier; GARGALLO-CASTEL, Ana; MARZO-NAVARRO, Mercedes; RIVERA-TORRES, Pilar. Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. **Women in Management Review**, v. 20, n. 4, p. 279-288, 2005.

GEORGE, Darren; MALLERY, Paul. **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference**. 11. ed. Boston: Allyn & Bacon, 2003.

GORDINI, Niccolo; RANCATI, Elisa. Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. **Management Research Review**, v. 40, n. 1, p. 75-94, 2017.

HAINES III, Victor Y.; DORAY-DEMERS, Pascal; MARTIN, Vivianne. Good, bad, and not so sad part-time employment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 104, p. 128-140, 2018.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HAN, Hyojung; ROJEWSKI, Jay W. Gender-specific models of work-bound Korean adolescents' social supports and career adaptability on subsequent job satisfaction. **Journal of Career Development**, v. 42, n. 2, p. 149-164, 2015.

HASSAN, Rohail; MARIMUTHU, Maran; JOHL, Satirejit Kaur. Bridging and Bonding: How Gender Diversity Influence Organizational Performance. **Global Business & Management Research**, v. 9, 2017.

HORAK, Sven; CUI, Jingjing. Financial performance and risk behavior of gender-diversified boards in the Chinese automotive industry: Initial insights. **Personnel Review**, v. 46, n. 4, p. 847-866, 2017.

IBGE. Instituto Brasileira de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101590.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2018a.

IBGE. Instituto Brasileira de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Primeiro Trimestre de 2018**. 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2018_1tri.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2018b.

JUDGE, Timothy A.; KAMMEYER-MUELLER, John D.; WEIS, Howard M.; HULIN, Charles L. Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 356, 2017.

JUDGE, Timothy A.; KAMMEYER-MUELLER, John D. Job Attitudes. **Annual Review of Psychology**, v. 63, p. 341-367, 2012.

KAISER, Henry F.; RICE, John. Little Jiffy, Mark IV. **Educational and Psychological Measurement**, v. 34, n. 1, p. 111-117, 1974.

KAMPKÖTTER, Patrick. Performance appraisals and job satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 5, p. 750-774, 2017.

KARA, Derya; UYSAL, Muzaffer; MAGNINI, Vincent P. Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: the case of the Turkish hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 7, p. 1047-1065, 2012.

KELLOUGH, J. Edward; NAFF, Katherine C. Responding to a wake-up call: An examination of federal agency diversity management programs. **Administration & Society**, v. 36, n. 1, p. 62-90, 2004.

KOCHAN, Thomas; BEZRUKOVA, Katerina; ELY, Robin; JACKSON, Susan; JOSHI, Aparna; JEHN, Karen; LEONARD, Jonathan; LEVINE, David; THOMAS, David. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. **Human Resource Management**, v. 42, n. 1, p. 3-21, 2003.

KYAW, Khine; OLUGBODE, Mojisola; PETRACCIA Barbara. Can board gender diversity promote corporate social performance?. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 17, n. 5, p. 789-802, 2017.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977.

LEE, Cynthia; FARH, Jiing-Lih. Joint Effects of Group Efficacy and Gender Diversity on Group Cohesion and Performance. **Applied Psychology: An International Review**, v. 53, n. 1, p. 136-154, 2004.

LOCKE, Edwin A. What is job satisfaction?. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, p. 309-336, 1969.

MAGEE, William. Anxiety, demoralization, and the gender difference in job satisfaction. **Sex Roles**, v. 69, n. 5-6, p. 308-322, 2013.

MANDALA, Nebert; KAIJAGE, Erasmus; ADUDA, Josiah; IRAYA, Cyrus. Gender diversity of boards, board composition and firm performance. **European Scientific Journal**, v. 13, n. 34, 2017.

MARINOVA, Joana; PLANTENGA, Janneke; REMERY, Chantal. Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 15, p. 1777-1790, 2016.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MIAO, Yang; LI, Lingui; BIAN, Ying. Gender differences in job quality and job satisfaction among doctors in rural western China. **BMC Health Services Research**, v. 17, n. 1, p. 848, 2017.

MORA, Toni; FERRER-I-CARBONELL, Ada. The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. **The Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 4, p. 581-589, 2009.

MORENO-GÓMEZ, Jorge; LAFUENTE, Esteban; VAILLANT, Yancy. Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. **Gender in Management: An International Journal**, v. 33, n. 2, p. 104-122, 2018.

NASEEM, Muhammad Akram; XIAOMING, Sun; RIAZ, Sulman; REHMAN, Ramiz Ur. Board attributes and financial performance: the evidence from an emerging economy. **The Journal of Developing Areas**, v. 51, n. 3, p. 281-297, 2017.

OWEN, Ann L.; TEMESVARY, Judit. The performance effects of gender diversity on bank boards. **Journal of Banking & Finance**, v. 90, p. 50-63, 2018.

PITTS, David. Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. **Public Administration Review**, v. 69, n. 2, p. 328-338, 2009.

REGUERA-ALVARADO, Nuria; DE FUENTES, Pilar; LAFFARGA, Joaquina. Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. **Journal of Business Ethics**, v. 141, n. 2, p. 337-350, 2017.

RICHARD, Orlando C.; KIRBY, Susan L.; CHADWICK, Ken. The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 13, p. 2571-2582, 2013.

ROBERSON, Quinetta; HOLMES IV, Oscar; PERRY, Jamie L. Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 189-216, 2017.

- ROH, Hyuntak; KIM, Eugene. The business case for gender diversity: examining the role of human resource management investments. **Human Resource Management**, v. 55, n. 3, p. 519-534, 2016.
- SALLOUM, Charbel; JABBOUR, George; MERCIER-SUISSA, Catherine. Democracy across Gender Diversity and Ethnicity of Middle Eastern SMEs: How Does Performance Differ?. **Journal of Small Business Management**, 2017.
- SCHNEID, Matthias; ISIDOR, Rodrigo; LI, Chengguang; KABST, Rüdiger. The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: A meta-analysis. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 6, p. 733-756, 2015.
- SHAARMA, Pooja. Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, v. 22, n. 1, p. 35-48, 2017.
- SHORE, Lynn M.; CHUNG-HERRERA, Beth G.; DEAN, Michelle A.; EHRHART, Karen Holcombe; JUNG, Don I.; RANDEL, Amy E.; SINGH, Gangaram. Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 117-133, 2009.
- SILVA, Lindomar Pinto; CASTRO, Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249-270, 2018.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Promoção de saúde e bem-estar em organizações. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 619-643.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Editora Saraiva. 2002.
- SULEMAN, Qaiser; HUSSAIN, Ishtiaq. Job Satisfaction among Secondary-School-Heads: A Gender Based-Comparative Study. **Education Sciences**, v. 8, n. 1, p. 28, 2018.
- TABVUMA, Vurain; GEORGELLIS, Yannis; LANGE, Thomas. Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis. **Human Resource Management**, v. 54, n. 2, p. 303-321, 2015.
- TUZUN, Ipek Kalemci. The impact of identification and commitment on job satisfaction: The case of a Turkish service provider. **Management Research News**, v. 32, n. 8, p. 728-738, 2009.
- WOOD, Stephen; DANIELS, Kevin; OGBONNAYA, Chidiebere. Use of work–nonwork supports and employee well-being: the mediating roles of job demands, job control, supportive management and work–nonwork conflict. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-32, 2018.
- WRIGTH, Patrick M.; McMAHAN, Gary C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.