

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marcela Giuliani Denardin

**AÇÕES PARA A IGUALDADE DE GÊNERO: RELAÇÕES ENTRE
SUPORTE ORGANIZACIONAL E OPORTUNIDADES DE ALCANCE
DE VALORES PESSOAIS NO TRABALHO**

Santa Maria, RS
2021

Marcela Giuliani Denardin

AÇÕES PARA A IGUALDADE DE GÊNERO: RELAÇÕES ENTRE SUPORTE ORGANIZACIONAL E OPORTUNIDADES DE ALCANCE DE VALORES PESSOAIS NO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Santa Maria, RS
2021

Denardin, Marcela Giuliani
Ações para a Igualdade de Gênero: Relações entre
Suporte Organizacional e Oportunidades de Alcance de
Valores Pessoais no Trabalho / Marcela Giuliani
Denardin.- 2021.
166 p.; 30 cm

Orientador: Luis Felipe Dias Lopes
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2021

1. Suporte Organizacional 2. Valores Pessoais 3.
Trabalho 4. Gênero I. Lopes, Luis Felipe Dias II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

© 2021

Todos os direitos autorais reservados a Marcela Giuliani Denardin. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Rua Cesar Trevisan, 1333, CEP: 97065-060 – Santa Maria, RS.

Fone: 055 99134-1349

E-mail: marceladenardin@gmail.com

Marcela Giuliani Denardin

AÇÕES PARA A IGUALDADE DE GÊNERO: RELAÇÕES ENTRE SUPORTE ORGANIZACIONAL E OPORTUNIDADES DE ALCANCE DE VALORES PESSOAIS NO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração.**

Aprovado em 23 de março de 2021:

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Vera do Carmo Comparsi de Vargas, Dra. (UFSC)

Vânia Medianeira Flores Costa, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS
2021

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação aos meus pais, Ângela e Renato, que foram e são meus maiores exemplos. Eles, que nunca pouparam esforços pela minha educação e pela minha felicidade, são meus maiores impulsionadores para seguir o caminho do bem.

AGRADECIMENTOS

Por mais clichê que soe, é impossível não agradecer primeiramente a Deus, por sempre me proteger e me manter viva e saudável, especialmente em tempos tão turbulentos. Agradeço imensamente por me fazer forte para suportar obstáculos sem perder os meus valores e por me permitir estar em constante evolução.

Aos meus pais, Ângela e Renato, a quem já dediquei esta dissertação, mas que merecem meus maiores agradecimentos. Não só pelo incentivo e pelo apoio incansável aos estudos, mas por serem minha base e minha sustentação para todos os momentos. Morro de orgulho de ser fruto da criação de vocês. Aos meus irmãos, especialmente Maiara e Renatinho, cuja companhia e cumplicidade são indispensáveis em minha vida. Encontro em nossa família meus maiores exemplos e sou feliz demais de pertencer a essa família, que tem várias imperfeições, mas que também é cheia de amor!

Ao meu grande amor, amigo e companheiro, Diego, por ser sempre meu maior incentivador. Sem teu apoio e constante companhia, a trajetória seria muito mais difícil. Obrigada por ser calmária no meu turbilhão de sentimentos. Que ainda possamos compartilhar essa e tantas outras vitórias juntos. Obrigada por estar sempre presente e por todo amor! Igualmente, agradeço tua família, que me acolheu na Taberna com muito carinho.

Aos meus amigos, que são tantos e estão espalhados por tantos lugares... seria impossível nomear sem esquecer de alguém. Graças a vocês, nunca me sinto só. Eu nada seria sem o carinho e a presença de pessoas tão especiais em minha vida, pois “precisamos uns dos outros para sermos nós mesmos”.

Ao meu orientador, Prof. Luis Felipe Dias Lopes, por ter me aceitado como orientanda (e “filha”) e por todo o auxílio prestado ao longo desses dois anos de muitos aprendizados. Agradeço também por ter me dado liberdade na escolha da temática desta dissertação e por sempre buscar alternativas para que meu trabalho obtivesse êxito. Estendo meus agradecimentos a todos os colegas do Grupo de Pesquisa Comportamento, Estresse e Trabalho (GPCET) pelas enriquecedoras trocas de conhecimentos e experiências.

À Universidade Federal de Santa Maria, seu corpo docente, seus funcionários e todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização desta etapa. Sinto-me orgulhosa, honrada e muito privilegiada por concluir, com este estudo, minha Pós-Graduação em uma instituição pública de altíssima qualidade. Também agradeço minha orientadora da graduação em Direito, também cursada na UFSM, Prof. Andrea Nárriman Cezne, pela ajuda prestada a este estudo, e aos docentes da Universidade Franciscana, local onde me graduei em Administração, pela base sólida que me forneceram. Em especial, meu orientador na UFN, Prof. Lissandro Dorneles Dalla Nora, por ter despertado em mim uma pesquisadora que estava “adormecida” e pelo apoio no momento do processo seletivo do Mestrado.

A todos os participantes desta pesquisa, cuja disponibilidade foi imprescindível, e a todos que me auxiliaram na construção deste estudo. Vocês foram fundamentais para que eu pudesse concluir com aproveitamento este dois intensos anos de Mestrado.

Enfim, a todos e todas que compartilham essa existência comigo e são fontes de inspiração, minha eterna gratidão!

RESUMO

ACÇÕES PARA A IGUALDADE DE GÊNERO: RELAÇÕES ENTRE SUPORTE ORGANIZACIONAL E OPORTUNIDADES DE ALCANCE DE VALORES PESSOAIS NO TRABALHO

AUTORA: Marcela Giuliani Denardin
ORIENTADOR: Luis Felipe Dias Lopes

O trabalho é, indubitavelmente, um dos aspectos mais relevantes da vida do indivíduo moderno. Diante desse cenário, as organizações buscam cada vez mais proporcionar um ambiente mais favorável para o desenvolvimento pessoal. Nesse sentido, o suporte organizacional e a oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho mostram-se como instrumentos para valorizar os colaboradores. Apesar destes esforços, sabe-se que as oportunidades não são iguais para todos. Frente à uma cultura patriarcal, a mulher enfrenta o problema da desigualdade de gênero, especialmente na questão laboral. Uma das iniciativas para suprir este problema foi criada pela Organização das Nações Unidas e retrata princípios que as organizações devem aplicar para garantir o empoderamento das mulheres e a redução da desigualdade de gênero: os Princípios de Empoderamento das Mulheres. Dessa forma, o presente estudo teve por objetivo analisar a influência do gênero na relação entre Percepção do Suporte Organizacional recebido e Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho em colaboradores de empresas do setor bancário que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres. Para obter os dados, utilizou-se o protocolo de pesquisa composto por: a) dados sócio demográficos e profissionais, b) Escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida (EPSO-R) (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES ANDRADE, 2015); e c) Medida de Oportunidades no Trabalho (MOT) (PASCHOAL, 2008). Ele foi aplicado em 144 colaboradores de cinco empresas do setor bancário que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres. Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, padronização de escalas e modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Concluiu-se que a percepção de suporte organizacional dos respondentes foi de mediana para adequada, enquanto a percepção da oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho dos respondentes foi de mediana para alta. Não houve diferenças significativas entre gêneros. Na padronização de escalas, percebeu-se que em três dos quatro fatores da EPSO-R houve a maior parte dos participantes apresentando altos índices de percepção de suporte organizacional, exceto pelo fator Práticas de Gestão de Desempenho, em que a maioria dos respondentes indicou moderado índice de percepção de suporte organizacional. Na MOT, não houve nenhum respondente com baixo índice na padronização de fatores e a maioria dos indivíduos ficou na faixa alta. A partir do uso do PLS-SEM, confirmaram-se as hipóteses que relacionam a dimensão Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidades de Autopromoção (AMOA) com todas as dimensões da EPSO-R e a relação entre a dimensão Oportunidade de Conservação e Autotranscendência (COAU) e a dimensão Práticas de Gestão de Desempenho. Na análise da influência do gênero como variável moderadora entre as dimensões da MOT e da EPSO-R, percebeu-se não haver diferenças significativas entre gêneros. Confirmou-se, então, que as hipóteses propostas e confirmadas e não confirmadas no modelo geral servem para os dois tipos de gêneros.

Palavras-chave: Suporte Organizacional; Valores Pessoais; Trabalho; Gênero.

ABSTRACT

GENDER IGUALITY ACTIONS: RELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL SUPPORT AND OPPORTUNITIES TO ACHIEVE PERSONAL VALUES AT WORK

AUTHOR: Marcela Giuliani Denardin

ADVISOR: Luis Felipe Dias Lopes

Work is undoubtedly one of the most relevant aspects of the modern individual's life. Due to this scenario, organizations increasingly seek to provide a more favorable environment for personal development. Organizational support and the opportunity to achieve personal values at work are shown to be instruments for valuing employees. Despite these efforts, it is known that the opportunities are not the same for everyone. Faced with a patriarchal culture, women face the problem of gender inequality, especially in terms of employment. One of the initiatives to address this problem was created by the United Nations and it portrays principles that organizations must apply to guarantee the empowerment of women and the reduction of gender inequality: The Women Empowerment Principles. Thus, this study aimed to analyze the influence of gender on the relationship between Perception of Organizational Support received and Opportunity to Achieve Personal Values at Work in employees of the bank sector who are signatories to the Women's Empowerment Principles. To obtain the data, it was used the research protocol composed of: a) socio-demographic and professional data, b) Reduced Perceived Organizational Support Scale (EPSO-R) (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES ANDRADE, 2015); and c) Measure of Opportunities at Work (MOT) (PASCHOAL, 2008). It was applied to 144 employees from five companies in the bank sector who are signatories to the Women's Empowerment Principles. The data were analyzed using descriptive statistics, standardization of scales and structural equations modeling (PLS-SEM). It was concluded that the respondents' perception of organizational support ranged from median to adequate, while the perception of the opportunity to achieve personal values in the respondents' work ranged from median to high. There were no significant differences between genders. In the standardization of scales, it was noticed that in three of the four factors of EPSO-R most participants had high levels of perception of organizational support, except for the Performance Management Practices (PPR) factor, in which most respondents indicated moderate perception of organizational support. In MOT, there were no respondents with a low index in the standardization of factors and most individuals were in the high range. Using the PLS-SEM, five hypotheses were confirmed: the four ones that link the Open to Change and Self-Promotion Opportunities (AMOA) dimension with all the dimensions of EPSO-R and the one about the relationship between the Conservation and Self-transcendence Opportunities dimension (COAU) and the Performance Management Practices dimension. Through the analysis of gender's influence as a moderating variable between the dimensions of MOT and EPSO-R, it was noticed that there were no significant differences between genders. It was confirmed, then, that the hypotheses proposed and confirmed and not confirmed in the general model can be used for both types of genres.

Keywords: Organizational Support; Personal Values; Work; Gender.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conceitos e fatores relacionados na pesquisa	29
Figura 2 – Relação de reciprocidade organização-empregado	35
Figura 3 – Fatores da escala EPSO.....	37
Figura 4 – Estrutura motivacional dos valores individuais	42
Figura 5 – Número de empresas signatárias dos WEPs por país.....	52
Figura 6 – Plano de Ação Global sobre o Empoderamento Econômico das Mulheres no Mundo do Trabalho em Mudança	53
Figura 7 – Desenho da pesquisa	60
Figura 8 – Perfil sociodemográfico e socioprofissional da amostra.....	79
Figura 9 – Etapas da modelagem de equações estruturais.....	97
Figura 10 – Modelo hipotético multigrupo para medir variáveis latentes e observadas	100
Figura 11 – Modelo de Mensuração e validade convergente (VME).....	106
Figura 12 – Modelo Final e os coeficientes de explicação.....	123
Figura 13 – Exemplo abordado no ABC da violência contra a mulher no trabalho.....	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas signatárias dos WEPs do ramo bancário.....	62
Tabela 2 – Intensidade da associação conforme o alfa de Cronbach	72
Tabela 3 – Valores para a Correlação de Pearson	73
Tabela 4 – Perfil sociodemográfico da amostra	75
Tabela 5 – Perfil socioprofissional da amostra.....	78
Tabela 6 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator SUMA	81
Tabela 7 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do PPR	82
Tabela 8 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator CATR.....	84
Tabela 9 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator PGD.....	85
Tabela 10 – Resumo da frequência, média e desvio padrão da Escala ESOP-R.....	87
Tabela 11 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator AMOA.....	89
Tabela 12 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator COAU	91
Tabela 13 – Resumo da frequência, média e desvio padrão da Escala MOT.....	92
Tabela 14 – Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo EPSO-R – MOT. 104	
Tabela 15 – Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e VME da escala ESOP-R.....	107
Tabela 16 – Medidas de confiabilidade da escala MOT	108
Tabela 17 – Cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas com as demais variáveis latentes para o modelo de mensuração	109
Tabela 18 – Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker e LS(HTMT) _{97,5%} para o modelo proposto	110
Tabela 19 – HTMT para o Modelo de Mensuração	111
Tabela 20 – Valores de VIF para o modelo proposto.....	112
Tabela 21 – Efeito f^2 para o modelo proposto.....	113
Tabela 22 – Valores de R^2 para o modelo preditivo.....	114
Tabela 23 – Valores de Q^2 para o modelo preditivo.....	115
Tabela 24 – Resultados das hipóteses propostas no modelo geral	116
Tabela 25 - Resultados do teste de medição de invariância usando permutações (Etapas 1 e 2)	118
Tabela 26 - Resultados do teste de medição de invariância usando permutações (Etapa 3)..	118
Tabela 27 - Resultados da análise multigrupo: Feminino (F) x Masculino (M)	119
Tabela 28 – Resultado das hipóteses da pesquisa.....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Altas cargas fatorias dos estudos de Brandão (2009) e Queiroga (2009).....	38
Quadro 2 – Valores terminais e instrumentais.....	41
Quadro 3 – Fatores e Itens da ESOP-R	66
Quadro 4 – Fatores e Itens iniciais da MOT (PASCHOAL, 2008).....	68
Quadro 5 – Fatores e Itens finais da MOT (PASCHOAL, 2008).....	69
Quadro 6 – Modelo teórico dos instrumentos	70
Quadro 7 – Relação dos objetivos específicos com a coleta e análise de dados	71
Quadro 8 – Resumo dos testes e pressuposições para avaliação do modelo de mensuração ...	98
Quadro 9 – Resumo dos testes e pressuposições para avaliação do modelo estrutural.....	99
Quadro 10 – Hipóteses da pesquisa.....	101
Quadro 11 – Variáveis latentes e variáveis observadas do modelo EPSO-R – MOT	102
Quadro 12 – Resumo das ações fomentadoras de igualdade de gênero no mercado laboral .	130

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proporção do rendimento médio das mulheres em relação ao dos homens	56
Gráfico 2 – Padronização dos fatores da escala EPSO-R.....	93
Gráfico 3 – Padronização dos fatores da escala MOT.....	94

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AMOA – Oportunidade de Abertura à Mudança e a Oportunidade de Autopromoção
- BCB – Banco Central do Brasil
- CAAEE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
- CATR – Carga de Trabalho
- CC – Confiabilidade Composta
- CCSH – Centro de Ciências Sociais e Humanas
- CEO – *Chief Executive Officer*
- CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
- CFC – Cargas Fatoriais Cruzadas
- CGROS – Comissão de Gênero, Raça e Orientação Sexual
- CNS – Conselho Nacional em Saúde
- COAU – Oportunidade de Conservação e Autotranscedência
- CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
- CSJT – Conselho Superior da Justiça do Trabalho
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
- EPSO – Escala de Suporte Organizacional Percebido
- EPSO-R – Escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida
- ESOP – Escala de Suporte Organizacional Percebido
- ESOP-R – Escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida
- FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos
- FENABAN – Federação Nacional dos Bancos
- GEIAC – Gabinete de Estudos e Apoio Institucional Comunitário
- GPWM Mulher – *Great Place to Work* Mulher
- HTMT – Critério *Heterotrait-Monotrait Ratio*
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ILOSTAT – Banco de dados estatísticos da Organização Internacional do Trabalho
- MGA – Análise multigrupo (*Multigroup Analysis*)
- MICOM - Invariância de Medição de Modelos Compostos (*Measurement Invariance of Composite Models*)
- MOT – Medida de Oportunidades no Trabalho
- MPT – Ministério Público do Trabalho
- NUPEAD – Núcleo de Pesquisa em Administração

OIT – Organização Internacional do Trabalho
ONU Mulheres – Organização das Nações Unidas Mulheres
PGD – Práticas de Gestão de Desempenho
PLS-SEM – *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*
PPR – Práticas de Promoção e Recompensa
PSO – Percepção do Suporte Organizacional
PVQ – *Portrait Value Questionnaire*
PWC – *Price Water House Coopers Brasil*
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RVS – *Rokeach Value Survey*
SAS – *Statistical Analysis System*
SEM – Modelagem de Equações Estruturais
SISNEP – Sistema Nacional de Ética e Pesquisa
SP BANCÁRIOS – Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região
SPOS – *Survey of Perceived Organizational Support*
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*
SUMA – Suporte Material ao Desempenho
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TST – Tribunal Superior do Trabalho
UFMS – Universidade Federal de Santa Maria
UNFPA – Fundo de População das Nações Unidas
VIF – *Variance Inflation Factor*
VL – Variável Latente
VME – Variância Média Extraída
VO – Variável Observada
WEPs – Princípios de Empoderamento das Mulheres

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	28
1.2 OBJETIVOS	30
1.2.1 Objetivo geral	30
1.2.2 Objetivos específicos	30
1.3 JUSTIFICATIVA	31
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	33
2 REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1 PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL	34
2.2 VALORES PESSOAIS E OPORTUNIDADE DE ALCANCE DOS VALORES PESSOAIS NO TRABALHO	40
2.3 GÊNERO E SEUS ESTUDOS	45
2.3.1 Conceituação de gênero	45
2.3.2 Breve histórico da condição social da mulher e a atualidade.....	48
2.4 AÇÕES DE GÊNERO NO CONTEXTO EMPRESARIAL	50
2.4.1 Mulheres e ações de gênero no setor bancário	54
3 MÉTODO	58
3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	58
3.1.1 Desenho da pesquisa.....	60
3.1.2 Objeto do estudo.....	61
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	62
3.2.1 Critérios de inclusão.....	63
3.2.2 Critérios de exclusão	64
3.3 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	64
3.3.1 Riscos do estudo.....	65
3.3.2 Benefícios do estudo	65
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROTOCOLO DE PESQUISA	65
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	70

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	75
4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E SOCIOPROFISSIONAL.....	75
4.2 PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	80
4.3 PERCEPÇÃO DE ALCANCE DOS VALORES PESSOAIS NO TRABALHO.....	88
4.4 INDICADORES DE EPSO-R E MOT.....	92
4.5 ANÁLISE MULTI GRUPO RELACIONANDO EPSO-R E MOT.....	94
4.5.1 Especificação do Modelo Estrutural.....	99
4.5.2 Especificação do Modelo de Mensuração.....	101
4.5.3 Avaliação do Modelo de Mensuração.....	105
4.5.3.1 Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída....	106
4.5.3.2 Validade Discriminante.....	108
4.5.4 Avaliação do Modelo Estrutural.....	112
4.5.4.1 Avaliação da Colinearidade.....	112
4.5.4.2 Avaliação do Efeito f^2	113
4.5.4.3 Avaliação do Coeficiente de Determinação (R^2).....	114
4.5.4.4 Avaliação da Relevância Preditiva (Q^2).....	114
4.5.4.5 Avaliação dos Betas do Modelo Estrutural e as respectivas hipóteses - modelo geral.....	115
4.5.4.6 Avaliação dos Betas do Modelo Estrutural e as respectivas hipóteses - modelo com efeito moderador de gênero.....	117
4.5.5 Interpretação dos Resultados e Desenho das Conclusões.....	119
 5 AÇÕES DE GESTÃO PARA PROMOVER A IGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO LABORAL.....	 125
 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 131
 REFERÊNCIAS.....	 136
 APÊNDICES.....	 152
 ANEXOS.....	 160

1 INTRODUÇÃO

Diante da imersão em uma cultura capitalista, o trabalho é um dos principais pilares na vida do ser humano hodierno. Com a criação de uma nova ordem econômica e, conseqüentemente, de inúmeras mudanças enfrentadas na atualidade, como o maior nível de regulação trabalhista, o desdobramento de grande competitividade entre empresas e o encolhimento de determinados mercados (NEWSTROM, 2008), alguns problemas relacionados ao trabalho vem se tornando cada vez mais comuns entre os trabalhadores, ocasionando o desenvolvimento de doenças ocupacionais, tanto no aspecto físico quanto mental. No setor bancário, sabe-se que estas problemáticas são acentuadas, tendo em vista que o setor é conhecido por suas metas excessivas e pressões aos trabalhadores, dependendo de auxílio da atuação sindical (NETZ; MENDES, 2006).

Neste sentido, as organizações estão buscando constantemente a melhoria nas condições de trabalho e a criação de um ambiente mais favorável para o desenrolar das atividades, com o objetivo de manter seus colaboradores não somente bem preparados e instruídos, mas também sentindo-se satisfeitos com suas vidas – profissional e pessoal (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005). Além de ser um gerador de bem-estar, o trabalho geralmente proporciona o desenvolvimento de múltiplas habilidades (TOMASINA, 2012), de forma que a preocupação com o trabalhador não parte de um olhar somente empresarial, mas, principalmente, pessoal.

A partir disto, o suporte organizacional mostra-se como um instrumento da organização para a valorização das contribuições dos colaboradores, a partir do reconhecimento e da viabilização do bem-estar (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014), criando um sentimento de reciprocidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais de cada indivíduo. Dentre os aspectos deste constructo, também é possível observar o suporte social, que se apresenta como um aspecto mais intangível deste processo, decorrendo do apoio que os colaboradores dão uns aos outros, tanto dentro do mesmo nível hierárquico quanto entre níveis distintos (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Ainda a respeito da criação de um ambiente com melhor clima organizacional, também pode-se citar a influência das oportunidades de alcance dos valores pessoais no trabalho. Para Schwartz (1992), os valores são critérios que transcendem situações específicas, sendo ordenados de acordo com a importância para que o indivíduo guie sua vida. Por isso, o autor afirma que são importantes e centrais para a construção da personalidade individual, caracterizando-se por motivadores de comportamentos e atitudes. Quando há a possibilidade de atingir valores de maior prioridade para o indivíduo, conseqüentemente surge uma reação

afetiva automática e positiva (SCHWARTZ, 1992). Seguindo a lógica do autor, quando há oportunidade de alcançar os valores pessoais no trabalho, o indivíduo sentir-se-ia melhor e, assim, realizaria um melhor trabalho.

Apesar da existência de grandes preocupações com o trabalhador, exemplificadas na criação de constructos como suporte organizacional e oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho, as mudanças supracitadas não se restringem a aspectos gerais de todos os trabalhadores, mas também englobam a influência da cultura e dos fatores sociais. Nessa perspectiva, pode-se citar as desigualdades sociais de gênero, que fazem parte da sociedade e, conseqüentemente, refletem nas organizações.

Assim, é possível afirmar que este processo de mutabilidade mencionado evidenciou também as discussões acerca da ascensão e da participação de forma equitativa das mulheres no âmbito das organizações (NATIVIDADE, 2009), tendo em vista a cultura patriarcal e conservadora que até a atualidade permeia a sociedade brasileira, causadora da disparidade entre gêneros (DALLER, 2010). Muitos autores acreditam que os aspectos, como a atribuição de papéis específicos para as mulheres, subjugando-as às atividades domésticas e familiares, são fruto de construções socioculturais e dificultam a inserção desta parcela da população ao mercado de trabalho. É o setor bancário um dos primeiros a incorporar mulheres em seus quadros em um momento em que poucas delas laboravam, de forma que na atualidade há um número alto de mulheres bancárias (SEGNINI, 1998). As condições do trabalho das mulheres não são, todavia, iguais, em relação aos homens.

De acordo com o estudo realizado em 91 países por Noland, Moran e Kotschwar (2016), do Instituto Peterson de Economia Internacional, a presença de mulheres na liderança de empresas pode melhorar a lucratividade, tendo em vista que foi constatado que o crescimento de 30% na presença de líderes do gênero feminino foi associado ao crescimento de 15% nos resultados das empresas. Apesar disto, o mesmo estudo demonstrou que quase 60% das 22 mil empresas que foram pesquisadas não possuem mulheres em seus conselhos administrativos, 50% não tem mulheres executivas e apenas 5% são dirigidas por mulheres. O estudo contemplou 265 empresas brasileiras, demonstrando números ainda mais alarmantes: somente 9% das companhias possuem participação feminina nos assentos de conselhos de administração e 9% em cargos executivos.

Da mesma forma, o relatório “Nós e as desigualdades” realizado pelo Instituto Datafolha a pedido da OXFAM Brasil entrevistou 2.086 indivíduos em todo território brasileiro para desenvolver o perfil da sociedade brasileira de acordo com o último censo. Os resultados da pesquisa demonstram que 86% dos respondentes acreditam que as mulheres não deveriam se

dedicar somente a cuidar da casa e dos filhos, sem um trabalho “externo” (OXFAM BRASIL, 2019). No entanto, a realidade é muito distinta, a publicação “Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2018 demonstrou que as mulheres se dedicaram 18,1 horas semanais ao cuidado de pessoas ou aos afazeres domésticos, ao passo que os homens se dedicaram apenas 10,5 horas às mesmas tarefas (IBGE, 2018). No que corresponde ao setor bancário, observa-se que as desigualdades também existem, tendo em vista que, ainda que haja um número alto de mulheres bancárias, elas são as que possuem salários menores, menores chances de promoção e ocupam menos cargos de gestão e chefia (FEBRABAN, 2014; SILVA et al., 2018),

Os dados conflitantes apresentados são pequenas amostras das disparidades que encontradas globalmente, ainda que a igualdade salarial faça parte da agenda política das democracias ocidentais, como o Brasil, sendo fundamento para a cidadania das mulheres (LAUFER, 2015). Para garantir a efetividade do direito à igualdade entre homens e mulheres, que já está positivado, mas não tem eficácia na sociedade, as mulheres ficam à mercê do bom senso e da cultura do local onde elas estão inseridas, além de legislações específicas. Observando que os indivíduos passam uma grande parcela do tempo no ambiente de trabalho (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010), a melhoria das condições das colaboradoras em relação ao local de trabalho é bastante importante na contribuição não somente da concretização fática da igualdade, mas também da percepção destas mulheres no que tange ao que a empresa oferece para garanti-la.

Desta forma, inúmeras empresas vêm adotando ações para reparar a desigualdade, como uma maneira de garantir suporte organizacional, bem como proporcionar o atingimento dos valores pessoais no trabalho. Nesse contexto, uma importante iniciativa foi a criação dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs), pela Organização das Nações Unidas Mulheres (ONU Mulheres) e pelo Pacto Global. Eles representam a serem adotadas pelas empresas, que podem se tornar signatárias a partir de um considerações formulário de adesão, no sentido de garantir a inserção de valores e práticas concernentes à equidade de gênero. No Brasil cerca de 470 empresas firmaram este compromisso, dentre elas, várias dos setor bancário (ONU MULHERES, 2020). É importante afirmar que, além de adotarem projetos estabelecidos por outros órgãos, os bancos foram pioneiros nas ações de gênero a partir da atuação de sindicalistas bancárias, que colocaram em pauta no ano de 1994, pela primeira vez em um órgão decisório sindical, a igualdade de oportunidades (SANTOS, 2010).

Considerando todos os aspectos acima citados, o foco deste estudo será explicitado a seguir, tendo em vista a percepção dos indivíduos sobre as práticas de igualdade de gênero nas organizações.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Frente ao contexto de múltiplos problemas no ambiente laboral que tendem a diminuir a qualidade de vida dos colaboradores, as organizações têm buscado, cada vez mais, desenvolver valores e práticas a fim de garantir um ambiente mais favorável para o alcance das metas profissionais e pessoais dos indivíduos. Dentre as principais adversidades encontradas na hodiernidade está a desigualdade de gênero, que permeia a sociedade e, conseqüentemente, o mundo do trabalho.

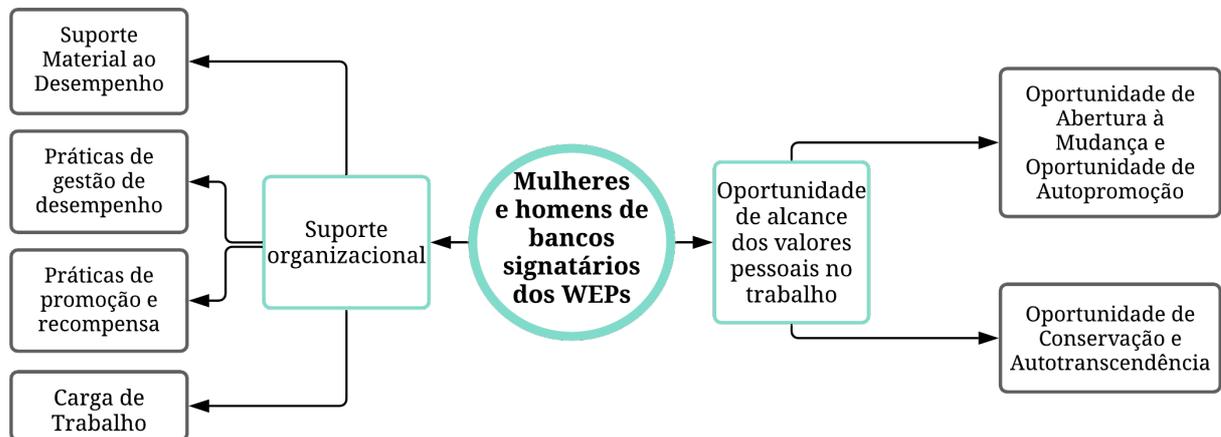
Tornar as oportunidades equilibradas para homens e mulheres, fazendo-as sentirem-se confortáveis em um ambiente com clima organizacional adaptado para as necessidades específicas deste grupo, é um grande desafio. Uma das iniciativas para superá-lo é a adoção dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs), um projeto internacional que visa lutar contra a desigualdade de gênero a partir de atitudes organizacionais. Este é um exemplo de ação que se refere ao suporte organizacional prestado pela empregadora aos seus empregados, e é a partir deste tipo de política que podem ser alinhados os valores pessoais de cada indivíduo ao trabalho desempenhado.

Embora apliquem-se ações para todos os indivíduos, objetivando atingir o bem-estar dos colaboradores como um todo, sabe-se que as pessoas possuem maneiras singulares pelas quais veem, organizam e interpretam as situações, dadas as características individuais de cada ser humano, o que caracteriza a percepção pessoal (NEWSTROM, 2008). Dessa forma, uma determinada prática pode ser extremamente benéfica para uma pessoa, enquanto para outra é irrelevante – tornando-se importante estudar, então, a percepção de cada indivíduo para que seja possível verificar se, de maneira geral, o objetivo da implementação foi alcançado.

Tendo isto em vista, aliado a contemporaneidade do suporte organizacional, dos valores pessoais no trabalho e das questões de gênero, o presente projeto tem como problemática responder a seguinte questão: ***Qual é a influência do gênero na relação entre Percepção do Suporte Organizacional recebido e Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho em colaboradores de empresas do setor bancário que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres?***

A partir deste questionamento, buscou-se investigar os conceitos e fatores descritos na Figura 1.

Figura 1 – Conceitos e fatores relacionados na pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora com base em Queiroga, Brandão e Borges Andrade (2015) e Paschoal (2008)

Considerando os conceitos e fatores estudados nesta pesquisa, elaboraram-se oito hipóteses partindo dos constructos Suporte Organizacional e Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho, além de oito hipóteses relacionando o gênero como variável moderadora entre as dimensões dos constructos. Foram relacionadas as dimensões da *Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho* com o Suporte Organizacional, pressupondo-se uma relação positiva. Estas hipóteses estão dispostas no Quadro 1 e nomeadas de H₁ a H₈. Ademais, as oito hipóteses H_{9a-h} referem-se à influência do gênero nas hipóteses anteriores, totalizando, então, dezesseis hipóteses a serem testadas.

Quadro 1 – Hipóteses investigadas

HIPÓTESES		
	FATORES DA MOT	FATORES DA EPSO-R
H ₁	A Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção influencia positivamente	no Suporte Material ao Desempenho;
H ₂		nas Práticas de Gestão de Desempenho;
H ₃		nas Práticas de Promoção e Recompensa;
H ₄		na Carga de Trabalho;
H ₅	A Oportunidade de Conservação e Autotranscendência	no Suporte Material ao Desempenho;
H ₆		nas Práticas de Gestão de Desempenho;
H ₇		nas Práticas de Promoção e Recompensa;
H ₈		na Carga de Trabalho;
H _{9a-h}	O gênero influencia nas relações entre as dimensões da Escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida (ESOP-R) e a escala Medida de Oportunidades de Trabalho (MOT).	

Fonte: elaboração própria (2021).

Desta forma, a partir dos conceitos e das hipóteses enumeradas, passa-se a abordar os objetivos geral e específicos que nortearam este estudo.

1.2 OBJETIVOS

Visando responder a problemática levantada, a definição de objetivos é fundamental. Os objetivos geral e específicos estão explicitados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Para tanto, tem-se neste estudo, como objetivo principal, analisar a influência do gênero como variável moderadora na relação entre Percepção do Suporte Organizacional recebido e Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho em colaboradores de empresas do setor bancário que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres.

1.2.2 Objetivos específicos

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos são:

- a) Descrever o perfil sócio demográfico e sócio profissional dos trabalhadores da amostra;
- b) Identificar a possível incidência da percepção do suporte organizacional entre os homens e as mulheres da amostra e suas diferenças;
- c) Identificar a possível incidência da percepção da oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho entre os homens e as mulheres da amostra e suas diferenças;
- d) Perceber a relação entre as dimensões do Suporte Organizacional e dimensões da Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho através da modelagem de equações estruturais PLS-SEM;
- e) Propor ações e práticas organizacionais que promovam a diversidade e possibilitem a redução da desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento do suporte organizacional em empresas contemporâneas é uma temática relativamente recente na Academia, dado que grande parte dos empresários não possuía interesse em desenvolver seus colaboradores além das “quatro paredes” da empresa, mas tiveram que se adaptar às tendências modernas. Nesse sentido, Paschoal, Torres e Porto (2010) afirmam que o suporte “depende da frequência, da intensidade e da sinceridade dos elogios, da aprovação e das recompensas que a organização dirige aos seus membros, que desenvolvem crenças globais acerca de quanto a organização cuida do seu bem-estar e como valoriza os seus esforços” (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010, p. 1059). Sobre os valores pessoais, entende-se que quando ao trabalhador é possibilitado alcançá-los no ambiente laboral, haveria grandes benefícios, já que o colaborador sentir-se-ia mais identificado com sua ocupação profissional, aumentando seu bem-estar (PASCHOAL, 2008).

Dessa maneira, evidencia-se o interesse em compreender com maior profundidade a temática do suporte organizacional e a oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho, tendo em vista que as organizações, ao propiciarem melhores condições e maior bem-estar para seus colaboradores, contribuem para o desenvolvimento social e econômico da região onde se inserem e até mesmo do país, à medida em que incentivam a existência de indivíduos mais felizes e mais produtivos.

No que tange à igualdade de gênero no mercado de trabalho, pode-se afirmar que, apesar de a Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 2021a) prever, em seu artigo 5º, I, a igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres, esta é uma realidade que ainda não pode ser encontrada no país. De acordo com o banco de dados estatísticos da Organização Internacional do Trabalho (ILOSTAT – OIT), no ano de 2017, no Brasil, a porcentagem de mulheres em postos altos e médios de direção e gerência foi de 38,2%.

Aliado a estes alarmantes números, o desenvolvimento de novos padrões sociais e a forma de organização do mercado de trabalho contribuíram para a crescente preocupação relativa à condição desigual entre mulheres e homens nas organizações. No entanto, pode-se observar que este cenário está mudando constantemente. A justificativa deste estudo pauta-se, então, na necessidade de que a temática referente à igualdade de gênero seja discutida e refletida com maior afinco, especialmente considerando as estatísticas citadas anteriormente.

Assim, a autora deste estudo acredita que o contato com mulheres que trabalham em empresas que promovem o suporte organizacional através de políticas de gênero será benéfico e enriquecedor para que suas experiências e percepções possam auxiliar outras organizações a

adotarem medidas semelhantes e, conseqüentemente, continuar a mudança social no sentido de proporcionar melhores índices de igualdade. Ainda, os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs), desenvolvidos pela ONU, são ótimas ferramentas e sua disseminação pode ser interessante para influenciar melhores práticas.

A escolha pelo setor bancário deu-se pelo fato de esta parcela do setor de serviços ser conhecida, popularmente, como “gueto rosa” ou “gueto do emprego feminino” (SEGNINI, 1998), tendo em vista possuir um grande número de colaboradoras do gênero feminino em seus quadros. Ademais, este é um setor de grandes proporções na economia brasileira, sendo responsável por diversos processos no cotidiano dos cidadãos brasileiros. Dessa forma, estudar aspectos da gestão de pessoas e do comportamento organizacional, como os constructos de percepção do suporte organizacional e oportunidade de valores pessoais no trabalho, pode ser benéfico tanto para os colaboradores quanto para o público-alvo dos estabelecimentos, que podem usufruir de uma melhor prestação de serviços bancários.

Não obstante, entende-se que o resultado deste projeto certamente não trará soluções definitivas para o problema da desigualdade de gênero no Estado brasileiro, no entanto abre um leque de possibilidades de discussões bastante enriquecedoras para estudiosos da ciência administrativa, já que estes são futuros gestores de empresas, formuladores de políticas públicas e de ações de gênero, entre outros, e, conseqüentemente, são os principais disseminadores de mudanças de comportamento organizacional no futuro.

A autora deste estudo crê, ainda, que a principal motivação para o desenvolver é a possibilidade real de mudança social em direção à igualdade de gênero, com base no empoderamento das mulheres através da autonomia econômica proporcionada pela inserção paritária no mercado de trabalho. Segundo pesquisa realizada pela McKinsey & Company, o custo econômico que advém da discriminação de gênero no mundo todo é de aproximadamente 12 trilhões de dólares, equivalente a cerca de 16% do Produto Interno Bruto global, sendo que esse acréscimo de valor no mercado poderia beneficiar principalmente os países menos desenvolvidos, como o Brasil (WOETZEL et al., 2015). Portanto, estudar acerca da igualdade de gênero no mercado laboral e transformar a teoria em práticas organizacionais pode beneficiar toda a economia global.

Por fim, as pesquisas já realizadas sobre os constructos suporte organizacional e oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho não abordam a temática gênero como variável moderadora, e, frente à contemporaneidade e importância da preocupação concernente ao público de mulheres, torna-se importante realizar esta análise sob o viés organizacional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo contempla 5 capítulos. O Capítulo 1 compreende as noções introdutórias sobre a pesquisa, bem como o problema de pesquisa, a definição dos objetivos geral e específicos e a justificativa para o desenvolvimento do estudo. Já o Capítulo 2 faz referência a ao referencial teórico, abordando os seguintes aspectos, respectivamente: Percepção do Suporte Organizacional; Valores Pessoais e Oportunidades de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho; Gênero e seus estudos no contexto organizacional; e Ações de gênero no contexto empresarial.

Após, no Capítulo 3, foram explicitados os procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa, constando a caracterização e o delineamento da pesquisa, a população e a amostra, a forma pela qual foram coletados os dados, bem como a maneira que foram tratados e analisados e as considerações éticas acerca do presente estudo.

O próximo capítulo (Capítulo 4) demonstra os resultados obtidos após a coleta de dados, divididos em quatro partes: definição do perfil sócio demográfico e profissional da amostra, análise dos indicadores da Escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida (EPSO-R), análise dos indicadores da Medida de Oportunidades no Trabalho (MOT), padronização das escalas EPSO-R e MOT e análise multi grupo. Em sequência, no Capítulo 5, apresenta-se algumas ações para fomentar a igualdade de gênero no mercado laboral por meio dos resultados da pesquisa.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas que nortearam o estudo, assim como os anexos e apêndices que contemplam os instrumentos de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentadas as teorias que sustentam o estudo para melhor compreender as relações entre a percepção do suporte organizacional, a oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho e as ações de gênero no contexto empresarial bancário. Desta forma, a base teórica foi subdividida em a) percepção do suporte organizacional; b) valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho; c) gênero e seus estudos; e d) ações de gênero no contexto empresarial.

2.1 PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL

Conforme Gunduz (2014), os recursos humanos são os ativos mais importantes para que as organizações possam atingir efetivamente suas metas e objetivos. Assim, é necessário que os gestores busquem dar suporte em diversas maneiras para seus colaboradores, visando deixá-los motivados e mais comprometidos com os objetivos organizacionais.

Neste contexto, o suporte organizacional consiste em reconhecer os esforços individuais de cada colaborador, através de um bom ambiente de trabalho, uma chefia agradável, elogios, premiações, benefícios, entre outros aspectos tangíveis e intangíveis da relação entre a organização e os trabalhadores. Para Paschoal, Torres e Porto (2010), o suporte organizacional engloba todas as características do trabalho que possam influenciar na carga emocional do empregado.

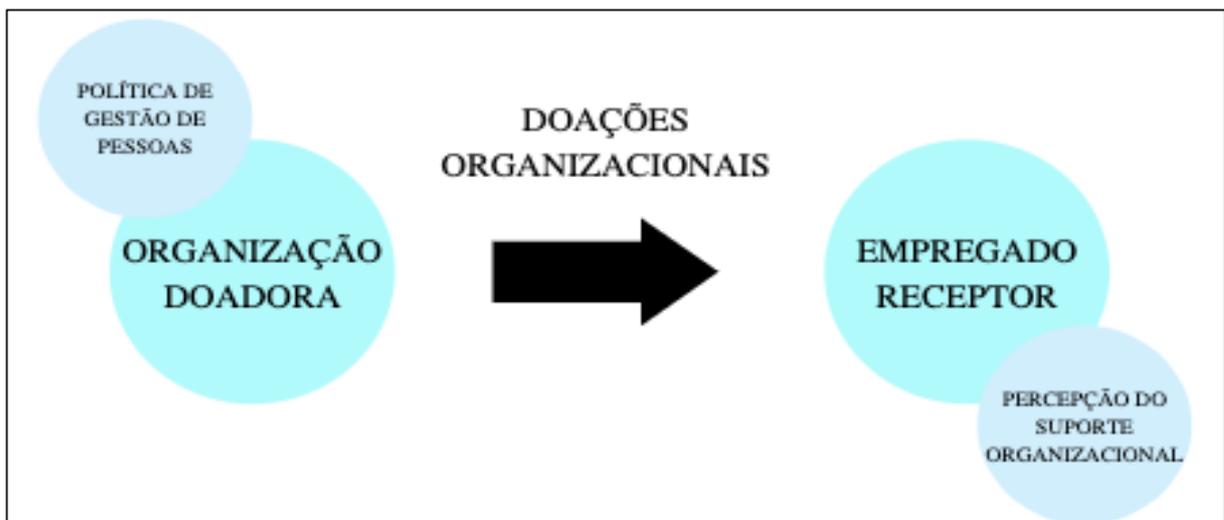
O suporte organizacional faz referência a ações organizacionais que podem influenciar as oportunidades a nível grupal, mas não se refere diretamente às oportunidades concedidas aos colaboradores, especialmente não a nível individual (PASCHOAL, 2008). Além da conceituação acerca do suporte organizacional, alguns autores ainda realizam a distinção entre o este e o suporte social. O suporte social poderia ser definido como o auxílio informacional, instrumental e emocional que os indivíduos recebem no ambiente profissional (SEEMAN et al., 2001). Percebe-se que a doutrina acerca do suporte social o apresenta como uma condição imprescindível na contribuição para a saúde física e mental dos colaboradores, bem como de seu bem-estar. Assim, a organização pode contribuir para o maior comprometimento e satisfação no trabalho (ANDRADE; ESTIVALETE, 2014). A percepção de suporte social dá ênfase ao apoio recebido do grupo, mas não elabora sobre a oportunidade de o próprio trabalhador contribuir para o bem-estar de seus colegas de trabalho (PASCHOAL, 2008).

Dessa maneira, tanto o suporte organizacional quanto o suporte social, apesar de atuarem de forma distinta em relação ao colaborador, podem ser aplicados conjuntamente para atingir inúmeros resultados positivos, dentre eles, sanar desigualdades como a de gênero. No entanto, como o suporte social é usualmente entendido como um aspecto do suporte organizacional, nesta pesquisa optou-se por utilizar apenas o conceito do suporte organizacional, por sua maior abrangência e efetividade.

Dentre os primeiros estudos acerca da temática, destaca-se a pesquisa de Eisenberger et al. (1986). Neste estudo, os autores apontaram que, para definir o preparo de uma organização para recompensar o esforço laboral e para atender às necessidades por aprovação, os colaboradores elaboram uma crença acerca do valor que a empresa dá para suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Isto é, relaciona-se o comprometimento do colaborador com o comprometimento da empresa em relação ao trabalhador, em uma vinculação de reciprocidade (EISENBERGER et al., 1986). Esta crença elaborada pelo colaborador é conhecida como a percepção de suporte organizacional.

A reciprocidade a que se refere vincula o empregado como receptor de doações organizacionais, enquanto a organização é a doadora, conforme a Figura 2 (SIQUEIRA, 2005).

Figura 2 – Relação de reciprocidade organização-empregado



Fonte: adaptado de Siqueira (2005).

Nesta troca social, as doações são entendidas como atos gerenciais que concretizam a política de gestão de pessoas formulada pela organização, enquanto a percepção do suporte organizacional (PSO) é a forma como os colaboradores enxergam estas doações através do

papel que ocupam como beneficiários. Dessa forma, Siqueira (2005) conceitua a PSO como “crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores ou beneficiários de doações organizacionais durante o intercâmbio social”.

A primeira escala para medir a percepção do suporte organizacional foi desenvolvida por Eisenberger et al. (1986), já mencionado neste estudo. O instrumento foi intitulado *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) e seu conteúdo distribui-se em 36 itens em sua versão completa e 17 itens na versão reduzida, de conteúdo positivo e negativo, cujo padrão de respostas segue uma escala *Likert* de sete pontos em ordem de discordância à concordância. No estudo inicial, obteve-se 361 respondentes de uma empresa de telefonia, o que representou aproximadamente 50% dos colaboradores. A confiabilidade da escala foi medida através do Alfa de *Cronbach*, indicando um valor de 0,97.

No Brasil, Siqueira (1995) realizou sua tese acerca dos antecedentes de cidadania organizacional, na qual validou uma escala adaptada da SPOS considerando as características culturais brasileiras, obtendo confiabilidade alta ($\alpha = 0,86$). No entanto, os itens desta escala são apenas positivos. Outro instrumento encontrado na literatura é a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), de Tamayo, Pinheiro, Troccoli e Paz (2000). Trata-se de um questionário em que constam 42 itens, divididos em seis fatores: gestão organizacional do desempenho, sobrecarga de trabalho, percepção de suporte material, política de pagamento e desenvolvimento, estilo de gestão da chefia e suporte social do grupo. A confiabilidade desta escala também é alta, com Alfa de *Cronbach* acima de 0,81 em todos os fatores.

Para desenvolver uma escala mais assertiva, incluindo aspectos positivos e negativos, Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999) pesquisaram a estrutura do suporte organizacional e, assim, construíram e validaram uma escala adaptada para analisar da percepção do suporte organizacional pelos colaboradores. Ela foi estruturada através de 50 itens que estão reunidos em torno de quatro eixos, como pode ser observado na Figura 3 – gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários – e é conhecida atualmente como Escala de Suporte Organizacional Percebido (EPSO). O índice de confiabilidade da escala foi alto ($\alpha = 0,91$), demonstrando que ela é bastante confiável.

Figura 3 – Fatores da escala EPSO



Fonte: Elaborado pela autora a partir de ABBAD; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999.

Na Figura 3, observam-se as quatro dimensões da EPSO. A gestão do desempenho faz referência à forma pela qual os trabalhadores enxergam as práticas organizacionais de gerenciamento da performance dos colaboradores, por exemplo, o estabelecimento de metas, a valorização de contribuições, o conhecimento de dificuldades individuais associadas à execução das tarefas e o esforço organizacional de atualização de seus empregados em prol das novas tecnologias. Este eixo apresentou alto índice de consistência interna (13 itens, $\alpha = 0,87$). Já a carga de trabalho relaciona-se ao que é exigido do colaborador e à sobrecarga de tarefas atribuídas a ele. Este aspecto demonstrou um índice α de 0,80 (9 itens).

Por sua vez, o suporte material refere-se à percepção do indivíduo “sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas” (ABBAD; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999, p. 45). A medida de confiabilidade deste fator foi de $\alpha = 0,91$ (17 itens), sendo, então, o maior Alfa de *Cronbach* dentre os quatro fatores. Por fim, a dimensão ascensão, promoção e salários reflete o entendimento do indivíduo acerca das práticas organizacionais relativas ao aspecto financeiro e hierárquico, apresentando 11 itens e um α de 0,83.

Assim como no estudo de Eisenberger et al. (1986), percebeu-se que a escala é unidimensional, isto é, os pontos de vista dos colaboradores agem de maneira geral sobre como a organização se comporta em relação a eles, não considerando especificamente nenhum indivíduo, apesar de a percepção do suporte organizacional ocorrer a partir da personificação da organização – isto é, de transformar as ações dos agentes organizacionais em ações organizacionais (EISENBERGER et. al., 1986).

No entanto, a utilização das escalas por fator é importante para que o pesquisador possa medir exatamente algum dos componentes do suporte organizacional para relacioná-lo com algum outro constructo, como o desempenho e a cidadania. Dessa forma, os autores (ABBAD; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999) apontam que a escala EPSO pode ser utilizada tanto de forma integral quanto por fator, já que estes são igualmente confiáveis e válidos.

Considerando que geralmente a EPSO necessita ser associada a outras variáveis relativas ao comportamento organizacional, em 2015, Queiroga, Brandão e Borges-Andrade desenvolveram uma escala EPSO reduzida (ESOP-R), contendo 28 itens distribuídos em quatro dimensões: suporte material ao desempenho (questões 1-6), práticas de promoção e recompensa (questões 7-14), carga de trabalho (questões 15-21) e práticas de gestão de desempenho (questões 22-28). As respostas são realizadas numa escala *Likert* de concordância, variando de 1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”.

Este instrumento foi inicialmente formulado por Brandão (2009) e, posteriormente, revisado por Queiroga (2009). O Quadro 1 faz um comparativo entre as cargas fatoriais em cada um dos itens, sendo que os autores adotaram o critério de uma carga fatorial acima de 0,40 para avaliar se o item avalia apenas uma dimensão do constructo. Tanto no estudo de Brandão, V1, quanto o estudo de Queiroga, V2, apresentaram resultados extremamente semelhantes, mas as diferenças percebidas podem ser resultado de práticas organizacionais específicas das empresas de cada uma das pesquisas. A confiabilidade dos itens foi alta nas duas pesquisas, com Alfas de *Cronbach* acima de 0,8 nos quatro fatores.

Quadro 1 – Altas cargas fatoriais dos estudos de Brandão (2009) e Queiroga (2009)

(continua)

ITENS		I		II		III		IV	
		V1	V2	V1	V2	V1	V2	V1	V2
1.	A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	■	■						
2.	Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.	■	■						

Quadro 1 – Altas cargas fatorias dos estudos de Brandão (2009) e Queiroga (2009)

(continua)

ITENS		I		II		III		IV	
		V1	V2	V1	V2	V1	V2	V1	V2
3.	Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	■	■						
4.	Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).	■	■						
5.	Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	■	■						
6.	Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	■	■						
7.	As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.			■	■				
8.	Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.			■	■				
9.	Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.			■	■				
10.	Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.			■					■
11.	Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).			■	■				
12.	Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.			■	■				
13.	A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.			■	■				
14.	A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas sobre ele (como remoções, por exemplo).			■					
15.	Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.					■	■		
16.	Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.					■	■		
17.	Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.					■	■		
18.	A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.					■	■		
19.	Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.					■	■		
20.	Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.					■	■		

Quadro 1 – Altas cargas fatorias dos estudos de Brandão (2009) e Queiroga (2009)
(conclusão)

ITENS		I		II		III		IV	
		V1	V2	V1	V2	V1	V2	V1	V2
21	Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.					■	■		
22	Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.							■	■
23	Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.							■	■
24	Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.							■	■
25	Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.							■	■
26	Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.							■	■
27	Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.							■	■
28	Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.							■	■

Fonte: QUEIROGA, F.; BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. (2015).

Através de escalas como a exposta no Quadro 1, pode-se medir a forma pela qual os colaboradores percebem os esforços organizacionais realizados em seu benefício. Este processo é importante para que se possa avaliar a efetividade das ações de gestão de pessoas e comportamento organizacional realizadas, optando por mantê-las ou aperfeiçoá-las. Da mesma forma, outros constructos organizacionais são importantes neste processo, como o estudo acerca dos valores pessoais e a oportunidade de alcançá-los no ambiente laboral, como será abordado a seguir.

2.2 VALORES PESSOAIS E OPORTUNIDADE DE ALCANCE DOS VALORES PESSOAIS NO TRABALHO

A fim de proporcionar melhores condições de trabalho e, assim, reter os colaboradores, em tempos em que há grandes instabilidades no mercado, passou-se a observar aspectos individuais das pessoas para que elas se sintam bem. Uma importante possibilidade, neste sentido, é a oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho, isto é, a condição ou característica do trabalho que pode contribuir para a consecução de valores pessoais (PASCHOAL, 2008).

O estudo sobre valores pessoais não é exclusivo da ciência administrativa – pelo contrário, ele pode ser observado através do prisma de diferentes áreas do conhecimento (SOUSA; SILVA; PINTO, 2018). Um importante estudo foi o de England (1967), que analisou o sistema de valores pessoais de gerentes norte-americanos. Em seu estudo, enuncia que o sistema de valores pessoais é uma estrutura relativamente permanente que molda e gera influência na natureza geral do comportamento da pessoa, sendo o termo “valor” entendido como ideologia ou filosofia de vida, diferentemente da atitude, que é mais instável.

Outro grande estudioso da temática foi o psicólogo Rokeach. Para o autor, o valor é uma crença duradoura de que um modo de conduta específico ou estado de existência é pessoalmente ou socialmente preferível em detrimento de outro, tendo base em três componentes – cognitivos, afetivos e comportamentais (ROKEACH, 1973 apud GUNTHER, 1981). Em sua escala, a *Rokeach Value Survey* (RVS), o autor dividiu os valores em terminais e instrumentais. Enquanto aqueles referem-se à forma pela qual o indivíduo tem a pretensão de viver como estado final, estes demonstram os modos de conduta para atingir os primeiros. Estes valores estão expressos no Quadro 2.

Quadro 2 – Valores terminais e instrumentais

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Amor maduro	Alegre
Auto-respeito	Ambicioso
Equilíbrio interior	Amoroso
Felicidade	Capaz
Igualdade	Controlado
Liberdade	Corajoso
Mundo de beleza	Honesto
Mundo de paz	Imaginativo
Prazer	Independente
Reconhecimento social	Limpo
Sabedoria	Lógico
Salvação	Obediente
Segurança da família	Perdoar
Segurança nacional	Polido
Sentimento de realização	Prestativo
Verdadeira amizade	Responsável
Vida confortável	Tolerante
Vida excitante	

Fonte: apud ROKEACH (1973) apud GUNTHER (1981).

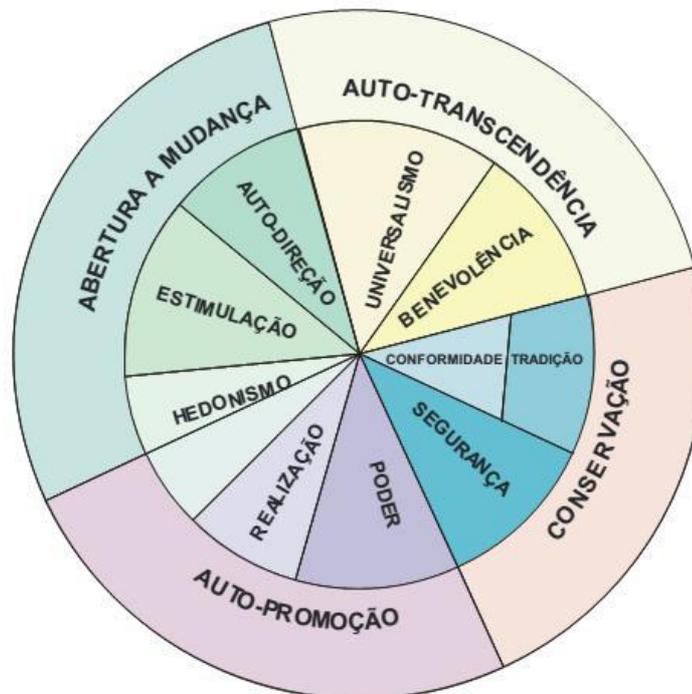
Tão importante quanto o estudo de Rokeach (1973), estão as pesquisas de Schwartz (1992). Seguindo a temática dos valores pessoais, Schwartz (1992) focou neste constructo a partir dos anos 1980, desenvolvendo a teoria de valores pessoais que orienta os pesquisadores

desde então. Em 1987, juntamente com Bilsky, reúne os conceitos existentes na época determinando que, conforme a literatura, os valores:

- a) são conceitos ou crenças;
- b) são sobre comportamentos desejados;
- c) transcendem situações específicas;
- d) guiam a seleção e avaliação de comportamentos e eventos; e
- e) são ordenados conforme a importância relativa (SCHWARTZ; BILSKY, 1987).

Considerando o conceito de valores, Schwartz aponta que há dez valores básicos que podem ser encontrados em qualquer grupo social, em qualquer contexto cultural, que correspondem a: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação ou auto-direção, universalismo, benevolência, tradição, segurança e conformidade (SCHWARTZ, 1992). Sua teoria demonstra que estes valores estão interconectados e se conectam concomitantemente, sendo que cada valor flui para o próximo, conforme a ordem citada acima, formando um círculo, e quanto mais próximos neste círculo, mais similares os valores serão. Da mesma forma, quanto mais distantes, maior o conflito entre os valores. Tal círculo pode ser observado na Figura 4.

Figura 4 – Estrutura motivacional dos valores individuais



Fonte: adaptado de SCHWARTZ (1992).

Para fins de esclarecimento, será abordado o conceito de cada um dos valores a seguir, com base no mesmo estudo do autor. O universalismo refere-se à compreensão e aceitação dos outros e a preocupação com o bem-estar do grupo; a conformidade trata do controle dos impulsos em detrimento de expectativas sociais; a tradição é o respeito às ideias e aos costumes que os povos possuem; a segurança faz referência à integridade e à estabilidade pessoal e social; o poder é a busca pelo status social, bem como sua manutenção, e o controle sobre pessoas e recursos; a realização é a ocorrência do sucesso pessoal através do reconhecimento do grupo; o hedonismo refere-se ao prazer e a gratificação sensual; a estimulação objetiva a excitação, a novidade e a mudança; e, por fim, a autodeterminação é a independência buscada pelo indivíduo.

Schwartz (1992) percebeu, em sua pesquisa, que os valores “poder”, “realização”, “hedonismo”, “estimulação” e “autodeterminação” são valores que servem a interesses individuais, enquanto os valores “benevolência”, “tradição” e “conformidade” relacionam-se a interesses coletivos; já os valores “universalismo” e “segurança” são mistos.

Os valores estão divididos em dimensões de ordem superior, que podem ser observadas na Figura 4, no exterior do círculo: autodeterminação, conservação, autotranscendência e abertura à mudança. A conservação promove a estabilidade e as práticas tradicionais, ao passo que a abertura à mudança estimula o pensamento livre – o que configura as dimensões como tipos motivacionais conflitantes. Da mesma forma, a autotranscendência e a autodeterminação também são diametralmente opostas, de forma que a primeira enfatiza o bem-estar dos outros e a segunda tende a legitimar a busca pelos interesses pessoais (SCHWARTZ, 1992).

A relação entre valores e bem-estar no trabalho, como citado anteriormente, parece estar na possibilidade do indivíduo alcançar ou não valores importantes para sua vida pessoal em seu contexto laboral. As oportunidades no trabalho referem-se a “condições ou características do trabalho, determinadas pela organização, que são percebidas pelo trabalhador e que podem se constituir em oportunidades para o alcance dos valores pessoais” (PASCHOAL, 2008, p. 77).

Dessa forma, uma maneira interessante de a organização dar valor ao seu empregado pode ser a oferta de oportunidades para que ele atinja suas metas pessoais por meio de seu trabalho (TAMAYO; PASCHOAL, 2003), tendo em vista as oportunidades categorizadas com base nas dimensões de ordem superior de Schwartz (2012): oportunidades que expressam interesses individuais (oportunidades de abertura à mudança e de autopromoção) e oportunidades que expressam interesses coletivos e mistos (oportunidades de conservação e de autotranscendência).

Paschoal (2008) desenvolveu um instrumento para medir as oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho a partir da teoria de valores de Schwartz, já mencionada. A partir da versão reduzida do *Portrait Value Questionnaire* (PVQ), escala elaborada por Schwartz, em que constam somente os valores, elaboraram-se sentenças para representar as oportunidades no trabalho. Cada um dos itens completa a frase “Neste trabalho, tenho oportunidade de”, podendo o respondente utilizar a gradação de 1 (nenhuma) a 4 (muita). Os itens foram agrupados em dois fatores: a) valores de abertura à mudança e de autopromoção, representando os valores individuais; b) valores de conservação e autotranscendência, representando os valores coletivos e mistos. O primeiro apresentou Alfa de *Cronbach* de 0,9 e o segundo 0,64.

Apesar de haver alguns aspectos comuns entre a percepção de suporte organizacional e a oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho, perceber que a empresa considera o que seus colaboradores pensam não significa que ela também dá oportunidade para que os empregados desenvolvam sua autonomia; da mesma forma, o primeiro constructo observa as ações organizacionais como um todo, enquanto o segundo considera os valores de cada indivíduo e como a empresa se comporta em relação a estes (PASCHOAL, 2008).

Observando estudos acerca dos valores preconizados por Schwartz, notou-se que a maioria deles demonstra que os homens têm mais tendência de demonstrar valores de autodeterminação, enquanto as mulheres focam mais na autotranscendência (SCHWARTZ; RUBEL, 2005). Para se aprofundar na diferença entre gêneros, Schwartz investigou, junto à Rubel, seu colega da Universidade de Jerusalém, sobre a possível diferença de valores entre homens e mulheres (SCHWARTZ; RUBEL, 2005). A conclusão do estudo foi de que os homens atribuem mais importância para os valores de autodeterminação (poder e realização) do que as mulheres, enquanto elas valorizam mais os valores de autotranscendência (universalismo e benevolência); também se observou que os homens são mais abertos à mudança (estimulação e autodeterminação) e estimam mais o hedonismo. Em relação aos valores de conservação (segurança, tradição e conformidade), não houve diferenças tão significativas, no entanto, as mulheres foram as que mais deram importância. É importante ressaltar, todavia, que o gênero não é o único fator que gera as diferenças, já que a cultura e a idade, por exemplo, também atuam neste sentido.

Considerando o contexto em que se insere este estudo, isto é, a compreensão das disparidades de gênero, proporcionar à colaboradora a possibilidade de alcançar valores pessoais pode ser um diferencial competitivo. Para entender melhor o conceito de gênero e, assim, delinear melhores ações, será abordado a seguir tal aspecto.

2.3 GÊNERO E SEUS ESTUDOS

A fim de que se possa compreender a relação do gênero com o suporte organizacional e com a oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho, nesta seção será destacado o estudo acerca do conceito de gênero e da condição da mulher na atualidade, principalmente voltado ao mercado de trabalho.

2.3.1 Conceituação de gênero

O conceito de gênero não é unânime. Ao longo do tempo, a literatura abordou a temática de diversas maneiras e, todavia, não há um consenso em sua categorização. Saffioti (2001) entende que o único entendimento consensual ao tratar de gênero está no fato de que se trata de uma modelagem social. Neste estudo, buscou-se realizar uma breve revisão das principais ideias.

Em uma perspectiva histórica, sabe-se que foram as ciências sociais as pioneiras nas discussões sobre a temática, com apoio de teorias feministas, passando a um longo projeto para excluir os papéis sociais de gênero e incorporando outros aspectos, como raça e classe social (GONÇALVES, 2013). Nicholson (2000, p. 10) aponta que a palavra “gênero” tem como raízes a base material da identidade e a construção social do caráter humano. Nos anos 60, o termo teria passado a ser utilizado como uma substituição à palavra “sexo”, por considerar este um termo exclusivamente de caráter biológico. Naquele momento, não havia a ideia de substituição entre os termos, mas de complementariedade e interdependência. Guedes (1995) aponta que nos anos 90 as feministas norte-americanas começaram a utilizar o termo gênero no sentido literal, a fim de compreender e fazer referência à organização social da relação entre os sexos. Scott (2012) aponta que não é possível dissociar gênero e sexo mesmo nos tempos atuais, já que a base para a formulação do gênero é a perspectiva de diferença sexual.

Nesse sentido, o movimento feminista passa a incorporar críticas de outros movimentos organizados, ultrapassando as discussões acerca das diferenças entre as categorias sociais e passando a abordar o significado destas categorias e de suas diferenças (PERUCCHI, 2009). Estas análises perpassam pela teoria *queer*, que foi responsável por aprofundar os estudos de gênero para além do debate sobre a questão biológica do conceito, com o objetivo de tirar o estigma patológico que os indivíduos que se identificavam como gays, lésbicas, transexuais, travestis, *drag queens*, entre outros, possuíam naquele momento (BENTO, 2006).

A partir da teoria *queer*, não se utiliza mais o binômio mulher *versus* homem como o único paradigma existente, tendo em vista que, apesar desta relação dicotômica efetivamente existir, há uma amplitude de identidades que permeiam a sociedade humana (PLATERO, 2014). Por combater a ideia de normalidade (o binarismo de gênero), esta teoria é associada ao antirracismo e aos estudos críticos à diversidade, de forma que suas contribuições para o feminismo são principalmente relacionadas ao questionamento da própria teoria, já que “só será viável falarmos de teoria feminista a partir do momento que esta questiona o próprio modelo, expondo o seu potencial normativo” (OLIVEIRA et. al, 2009, p. 22-23).

Joan Scott, historiadora responsável pela publicação do artigo “Gênero: uma categoria útil de análise histórica”, afirma que, em termos gerais, o vocábulo “mulheres” tem sido substituído pela palavra “gênero” para debater as questões relacionadas às mulheres. Todavia, Scott aponta que essa troca de vocabulário supõe que sempre que o grupo de mulheres é estudado, também é estudado o grupo de homens, já que a dualidade do conceito faz com que haja uma associação automática (SCOTT, 1995). Este estudo é considerado um marco a nível de referencial teórico. A importante definição feita por Scott (1995, p. 86) afirma que “o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (...) uma forma primária de dar significado às relações de poder”.

Após ter seu artigo utilizado como fonte de inúmeros estudos, Scott (2012) observou que sua obra e sua definição sobre o vocábulo gênero estavam sendo utilizadas de maneira bastante distinta de sua intenção original, tendo em vista que muitos autores utilizaram o reducionismo biologia *versus* sociologia para entender o gênero, ignorando o complexo cenário que trata da identidade da mulher (SCOTT, 2012). Não se trata apenas de definir os papéis de homens e mulheres, mas contestar inúmeras visões sociais estabelecidas, mudando estruturas culturais, históricas, políticas, etc., e ensejando a participação política e o poder em seu sentido tradicional, percebido nas relações governamentais e estatais (SCOTT, 2012).

Barros (2005) e Barbosa (2012) afirmam que o conceito de gênero teve três etapas: 1) modelo unidimensional da determinação biológica, em que a natureza do homem ou da mulher seriam responsáveis por definir seus componentes – assim, existiam dois grupos, mulheres e homens, com base nos caracteres biológicos do indivíduo; 2) modelo bidimensional, com a influência mútua de aspectos biológicos e culturais na conceituação de gênero; e 3) modelo pluridimensional, que culmina na utilização de uma multiplicidade de questões para definir gênero, como a cultura, a economia, a política e a psicologia. Dessa forma, em conformidade com o modelo mais recente da conceituação de gênero, Soares (2004, p. 113) aponta que “o

conceito de gênero (...) é apenas parte de uma construção social complexa de identidade, hierarquia e diferença”.

No Brasil, é importante ressaltar que nos anos de 1970, o movimento feminista, que até o momento era visto como uno, passou a questionar-se se a opressão que a mulher sofria era universal, isto é, se seria possível criar uma categoria “mulher” para fins de generalização. Com o passar do tempo, foi se tornando nítida a impossibilidade de esta generalização ocorrer, pois as mulheres possuem experiências distintas que, conjugadas, podem resultar em maior ou menor opressão – as chamadas intersecções de gênero, classe social e raça (HIRATA, 2014). Sobre o termo “mulher”, Nicholson (2000) sugere sua utilização para se referir ao conjunto de semelhanças e distinções entre os indivíduos, de forma a englobar todos os contextos e futuros esperados pelo movimento feminista.

Nicholson (2000) traz em sua obra que o gênero costumava ser apontado como aquilo que reunia as mulheres como iguais e outros aspectos, como a classe social e a raça, eram diferenciadores. Assim, entendia-se que a opressão ocorria de maneira igual para todas as mulheres e que quando houvesse mais alguma característica causadora de possível opressão, como a raça, haveria uma cumulação de opressões. Contudo, esse raciocínio é apontado pela autora como reducionista, já que as experiências são complexas e distintas para cada indivíduo, não somente no que tange aos estereótipos de personalidade e comportamento, mas também na forma pela qual a cultura na qual aquela pessoa está inserida pode influenciar a compreensão do corpo e sua representação (NICHOLSON, 2000). É notável, porém, que não se pode falar em gênero sem pensar nos aspectos relativos à classe e raça, já que estes distinguem e colocam as mulheres em patamares diferentes de desigualdade. Sem embargo, a presente análise tem por objetivo apenas agrupar alguns referenciais teóricos para a compreensão de gênero, visando o entendimento dos próximos capítulos. Assim, apesar da irrefutabilidade da importância da intersecção gênero – classe – raça, esta não será aprofundada para fins teóricos.

Por fim, cumpre salientar que Scott (2012) explica que focar em gênero provoca também a redução na capacidade de observar as diferenças entre as próprias mulheres, já que se observa com mais veemência a desigualdade entre homens e mulheres e deixa-se de lado os direitos mais básicos. Esse problema pode ser observado em diversos aspectos dos movimentos sociais, como é o caso do feminismo. Em determinados momentos na história, enquanto o direito ao trabalho era discutido, muitas mulheres trabalhavam por uma questão de sobrevivência, sem nem cogitar as discussões sobre a legalidade de suas ocupações. Por isso, é necessário refletir continuamente sobre o gênero e não deixar de lado outras demandas, tendo em vista que

o “gênero é uma distração de causas mais imediatas e fundamentais de desigualdade entre pessoas e nações, bem como entre os sexos” (SCOTT, 2012, p. 340).

Em suma, apesar de ser um termo de grande complexidade, o entendimento de que o conceito de gênero não deve ser tido como estável, postulado por Scott (2012), faz muito sentido nas relações modernas e líquidas; portanto, a autora aponta que quando algum estudioso definir uma conceituação única e apontar que esta é a resolução da problemática de gênero, é justamente quando se deve perceber que está no caminho errado (SCOTT, 2012).

Seguindo a análise acerca do gênero, o subcapítulo seguinte é responsável por apresentar alguns dados sobre a condição social da mulher na atualidade.

2.3.2 Breve histórico da condição social da mulher e a atualidade

Para Costa e Sardenberg (2008), a subordinação da mulher constitui-se como a primeira forma de opressão na história. Kergoat (1996) afirma que as relações de gênero são relações de produção, em que se interligam os conceitos de exploração, dominação e opressão, reflexo da divisão sexual do trabalho e o controle social da sexualidade e da função reprodutiva das mulheres. Entretanto, este fato não significa que a desigualdade de gênero seja uma pauta antiga – pelo contrário, as lutas em favor das mulheres somente iniciam a partir do século XVII, ainda com pouquíssimo destaque. O movimento feminista é, então, o grande catalisador das diversas manifestações contra o patriarcado. Ao longo do século XX, a luta por uma sociedade de iguais direitos, foi sendo consolidada a partir de uma perspectiva bastante legalista (KARAWEJCZYK, 2010), visto que questiona basicamente a igualdade jurídica de direitos, desconsiderando as questões relacionadas aos papéis atribuídos aos distintos gêneros. Todavia, este processo de construção está em permanente avanço.

A introdução das manifestações neste contexto no Brasil ocorre a partir da atuação de Nísia Flores Brasileira Augusta, nos anos de 1832 a 1856, cuja obra despertou da consciência crítica sobre a condição feminina no país (COSTA; SARDENBERG, 2008). Desde o final dos anos 1960 e início dos anos 1970, as mulheres têm assumido cada vez uma maior parte no mundo público do mercado remunerado – que, até recentemente, era quase composto somente pelos homens (TEYKAL; ROCHA-COUTINHO, 2007). Gomes e Resende (2004) afirmam que o fato de a sociedade viver em uma cultura patriarcal contribuiu para que os homens não participassem da dinâmica doméstica e familiar. Este processo foi quebrado justamente pela introdução feminina no mercado de trabalho, ocasionando a “ruptura da hierarquia doméstica e pelo constante questionamento de sua autoridade” (GOMES; RESENDE, 2004, p. 119).

Acerca da inserção da mulher no mercado laboral brasileiro, destaca-se o estudo das autoras Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015), em que resumem brevemente o histórico deste processo. Este estudo será apresentado de maneira sintetizada a seguir. No período em que o Brasil era uma colônia portuguesa, o patriarcado segregava a mulher ao lar a partir da completa dependência ao pai e ao marido. Conforme a classe social e o estado civil, porém, algumas mulheres trabalhavam por necessidade de sobrevivência e sustento familiar. Neste aspecto, é importante ressaltar os recortes de classe e raça, que se tornam essenciais para compreender as diferentes vivências dos grupos de mulheres (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015).

Com o fim da escravidão, o enorme contingente de ex-escravizados disponíveis ao trabalho e o cenário marcado pelo recém extinto sistema colonial escravista, aliados à divisão sexual do trabalho que já era presente naquele momento, levou as mulheres negras a desempenharem trabalhos domésticos, cuidando de lares e famílias, além de comercializar itens básicos como bolos e hortaliças (PEREIRA, 2011; BENEDITO, 2008). As mulheres brancas pobres também trabalhavam, executando tarefas junto a seus irmãos e pais e frequentemente servindo às mulheres da elite (BENEDITO, 2008), não tendo escolha a não ser servir às famílias mais ricas a fim de garantir a própria subsistência familiar (KAMADA, 2011). Apesar de não se poder negar o desenvolvimento de atividades laborais, as mulheres não eram reconhecidas como trabalhadoras e, portanto, não havia qualquer proteção sobre seus trabalhos (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015).

Nas classes com maiores posses, Já nas classes mais elevadas, o ideário religioso português e sua hierarquia rígida acentuou a educação voltada ao lar, transformando-as em boas mães e esposas. É só no final do século XIX que surge uma oportunidade para a inserção destas mulheres no mercado laboral de maneira mais aceita socialmente: o magistério. A demanda por mulheres aumentou com a industrialização, mas a partir da necessidade mercadológica, e não relativa à realização profissional. Em seguida, a Revolução de 1930 marca alterações importantes, principalmente a garantia de um direito político fundamental, o voto. Nos anos de 1950 e 1960, as mulheres ainda engatinham como indivíduo trabalhador, porém a Segunda Guerra Mundial e o liberalismo francês mostram a elas uma nova possibilidade de viver – mais livre. A crise econômica dos anos 1980 faz urgir a necessidade de que as mulheres trabalhem, principalmente aquelas de classes baixa e média (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015). O setor bancário foi um dos primeiros a aceitar mulheres como trabalhadoras (LIMA et al., 2010).

Os movimentos sociais constituíram-se como protagonistas de diversas mudanças promovidas pela redemocratização brasileira, ocorrida no final dos anos 80. As mulheres, por sua vez, era presença expressiva nestes movimentos urbanos e constituíram-se como sujeito coletivo, passando a atuar no espaço público e “tornando públicos temas até então confinados à esfera privada” (FARAH, 2004, p. 51). Organizaram-se movimentos de mulheres, ou “mulheres nos movimentos”, que lutavam por temas inerentes às mulheres, como o direito à creche, à saúde das mulheres, contracepção, entre outros.

A despeito deste longo e complexo processo, resumido para fins didáticos, a população feminina segue desempenhando um duplo papel na sociedade, tendo em vista que usualmente é a mulher que acumula a vida profissional com o cuidado da família. Dessa forma, Chinchilla e León (2005) afirmam que é hora de considerar que cada profissional da organização é, ao mesmo tempo, empregado, cidadão e membro de uma família, portanto todos os indivíduos devem ser respeitados considerando todos estes papéis. A valorização da mulher no mercado laboral, portanto, é imprescindível, tendo em vista que muitos dos problemas familiares, sejam eles conjugais ou educacionais, em relação aos filhos, ocorrem pela sobrecarga laboral, especialmente feminina. Além de valorizá-la, deve-se buscar ações para que a mulher seja inserida e permaneça no mercado de trabalho. Assim, em uma tentativa de reverter estes problemas dentro das organizações, podem ser aplicadas as políticas e ações de gênero, que serão abordadas a seguir.

2.4 AÇÕES DE GÊNERO NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Sorj (2004) afirma que as mulheres são as principais beneficiárias dos novos arranjos laborais, porém isto não significa que há maior igualdade – pelo contrário, a maioria dos cargos oferece menor salário, pequenas perspectivas de crescimento na carreira, pouco treinamento e alta rotatividade. Parte dos estudiosos defende que o discurso empresarial voltado à diversidade de gênero é utilizado como um critério para hierarquizar e valorizar os trabalhos, promovendo a secundarização e a desqualificação do trabalho da mulher e não eliminando efetivamente os estereótipos e ideologias de gênero (ABRAMO, 2007; CHERON, 2015). Bittencourt (1980) aponta que as mulheres são frequentemente utilizadas como massa de manobra, já que sua mão de obra é utilizada em ocasiões de crescimento econômico, porém quando há momentos de recessão econômica, elas são obrigadas a retornar ao ambiente doméstico.

Esse caso pode ser observado na prática durante a pandemia do COVID-19 com o desemprego em massa das mulheres. Principalmente por terem que fornecer cuidados aos filhos

ou outros familiares, muitas mulheres voltaram a suas casas; este fenômeno ganhou até nome: *she-cession* – neologismo em inglês com as palavras *recession* (recessão) e *she* (ela/mulher) (YALNIZYAN, 2020). Segundo economistas, a recessão causada pelo COVID-19 foi a primeira a atingir mais mulheres do que homens no que tange ao aspecto laboral e para reverter esse cenário, acredita-se que, mesmo dobrando a taxa de progressão histórica da igualdade de gênero, esta não será igual ao cenário pré-pandemia até 2030 (YALNIZYAN, 2020; ALON et al., 2020; PWC, 2021).

No contexto brasileiro como país emergente, conservador e de cultura patriarcal, observa-se que os obstáculos para o ingresso e a permanência das mulheres no mercado de trabalho aumentam, tendo em vista que, em relação a países “desenvolvidos”, elas têm um fardo maior de atividades familiares e domésticas, além de serem constrangidas por preconceitos e estereótipos de gênero (REHMAN; ROOMI, 2012).

Assim, diante do cenário de desigualdade, algumas organizações, aquelas mais preocupadas com um ambiente mais justo e igualitário, desenvolvem políticas próprias voltadas ao bem-estar de suas colaboradoras. Estas ações geralmente estão expressas nos valores das empresas e podem se converter em práticas organizacionais para valorizar as mulheres. Serão observados alguns exemplos a seguir.

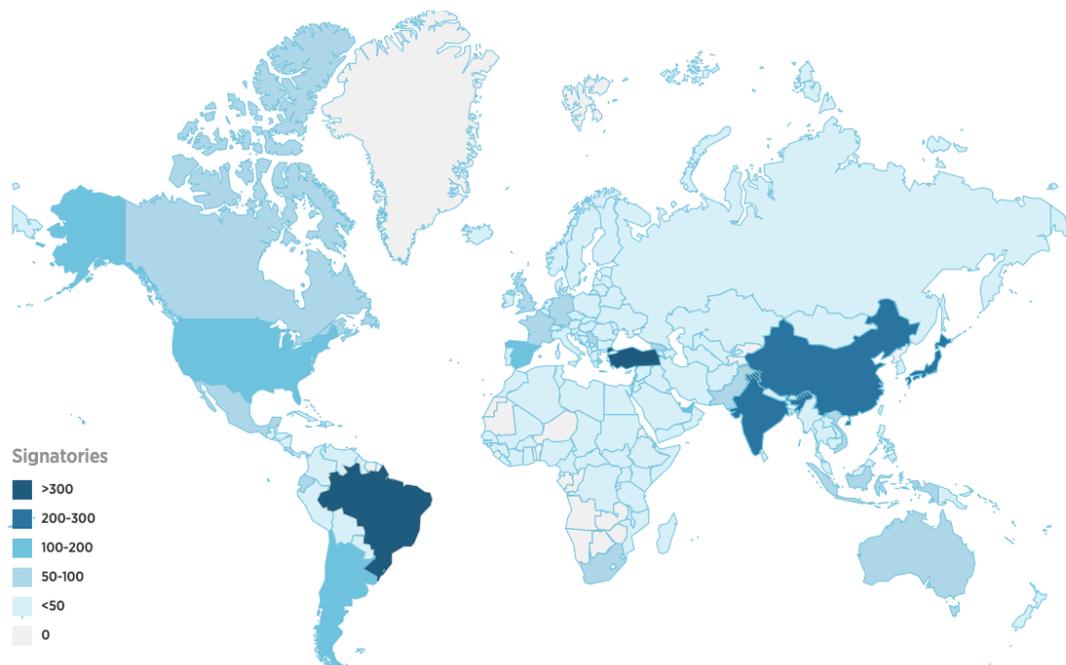
A Organização das Nações Unidas criou um projeto intitulado “Princípios de Empoderamento das Mulheres” (WEPS) (ONU MULHERES, 2020) para que as empresas se comprometessem a incorporar valores e práticas visando à equidade de gênero e o empoderamento de mulheres. Os princípios trazem aspectos relativos à liderança, à não-discriminação, à saúde, ao bem-estar, à capacitação, ao empoderamento e ao ativismo global, e estão dispostos a seguir.

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação.
3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.
6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.
7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero (ONU MULHERES, 2020).

Dessa forma, as empresas assinam este compromisso e começam a desenvolver ações que fomentem estes objetivos. Há signatárias de diversas áreas, como a bancária, o setor industrial e o setor varejista. Atualmente, no Brasil, há cerca de 480 empresas que se tornaram

signatárias dos princípios, sendo o país com o maior número de signatários (WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES, 2020). Este número se torna ainda maior considerando que a maior parte delas faz parte de algum grupo, de forma que há milhares de filiais que também devem agregar estes valores às suas atividades. O número de empresas signatárias dos WEPs em cada país pode ser observado na Figura 5.

Figura 5 – Número de empresas signatárias dos WEPs por país



Fonte: WEPS, 2020.

Além da ação representada na Figura 5, outra ação a ser citada, desenvolvida pelo Instituto Ethos e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, com o auxílio da ONU Mulheres, traça o perfil das 500 maiores empresas do Brasil e expõe algumas de suas ações afirmativas (INSTITUTO ETHOS, 2016). Um dos principais resultados encontrados concernentes à questão de gênero é de que as mulheres são subrepresentadas, principalmente nos níveis hierárquicos mais altos, mesmo possuindo maior nível de instrução que os homens. Também se observou que, em sua maioria (71,8%), as empresas não possuem medidas para incentivar especificamente a paridade de gênero em seus quadros de pessoal. Apesar disso, grande parte delas (64%) possui ações para conciliar trabalho, família e vida pessoal; 52% possui programas de capacitação profissional para qualificar mulheres para assumir postos de

níveis hierárquicos mais elevados; e 44% estabelece metas para ampliar a presença de mulheres em cargos diretivos e gerenciais (INSTITUTO ETHOS, 2016, p. 46).

Também é possível mencionar o instrumento da ONU Mulheres denominado Plano de Ação Global sobre o Empoderamento Econômico das Mulheres no Mundo do Trabalho em Mudança. Ele foi idealizado na 61ª sessão da Comissão sobre o Status da Mulher, ocorrida de 13 a 24 de março de 2017 (ONU MULHERES, 2021). A Figura 6 ilustra o ecossistema de habilitação estratégica, com ações voltadas a diversos setores da sociedade.

Figura 6 – Plano de Ação Global sobre o Empoderamento Econômico das Mulheres no Mundo do Trabalho em Mudança



Fonte: ONU Mulheres (2021).

Ademais, empresas privadas também promovem projetos para premiar boas iniciativas voltadas à igualdade de gênero no mercado do trabalho. A exemplo disto, a *Great Place to Work* Mulher (GPWM Mulher) analisa o ambiente de trabalho, as promoções, a participação na tomada de decisões e a progressão constante da igualdade de gênero, realizando um ranking de melhores empresas para que mulheres trabalhem.

Dessa forma, os gestores das organizações sentem-se motivados a realizar ações melhores e, assim, pode-se afirmar que promovem o suporte organizacional em relação às suas

colaboradoras. Com isso, as ações de fomento à igualdade normalmente se traduzem em melhores condições de bem-estar. Todavia, Saraiva e Irigaray (2009), ao realizar uma pesquisa sobre diversidade, afirmaram que

os discursos empresariais na empresa, embora expressos em políticas organizacionais, são pouco efetivos devido ao preconceito arraigado dos empregados, a certa permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade. Minorias e não minorias demonstram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito às suas diferenças. Apesar de as políticas lhes atribuírem um papel específico no processo, os gerentes manifestam preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas nessas unidades. Nos escritórios observados, há dissonância entre o discurso e as práticas de diversidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 347).

As construções de Saraiva e Irigaray demonstram que as políticas de diversidade, incluindo as de gênero, podem não se efetivar em ações concretas e na percepção positiva dos colaboradores. Assim, os objetivos do presente estudo se relacionam fortemente com a conclusão de Saraiva e Irigaray (2009), ao buscar demonstrar a manifestação de constructos organizacionais que garantem, idealmente, melhores condições de trabalho e mais bem estar a partir das ações de gênero desenvolvidas pelas organizações.

A seguir, será abordado de maneira mais específica as ações de gênero no setor bancário.

2.4.1 Mulheres e ações de gênero no setor bancário

Não é novidade o fato de que as mulheres foram inseridas no mercado laboral de maneira tardia e de que o cenário, até mesmo na hodiernidade, é marcado por discriminações não somente em termos financeiros – por terem salários menores em relação aos homens –, mas também por diferenciações de funções e de valorização. Apesar da divisão sexual do trabalho, que define papéis distintos aos homens e mulheres no mercado, as mulheres têm assumido cada vez uma maior parcela no mundo público do mercado remunerado (TEYKAL; ROCHA-COUTINHO, 2007).

Quando se trata do setor bancário brasileiro, nota-se que a mulher passou a ocupar postos de trabalho a partir dos anos 1960, resultado da reestruturação do setor financeiro nacional (LIMA et al., 2010). As mulheres, no entanto, assumiram papéis rotineiros, atuando como recepcionistas, datilógrafas, escriturárias, faxineiras e auxiliares de escrita, por exemplo (JINKINGS, 1995). Viegas (2010) aponta que, na década de 80, quase metade de todos os postos bancários brasileiros era ocupado por mulheres (47,5%), número que foi reduzido a partir dos anos 90 com a reestruturação do setor bancário que excluiu justamente os cargos de rotina nos quais as mulheres eram mais presentes.

Uma pesquisa recente realizada por Silva et al. (2018) demonstra, utilizando a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), os dados acerca da condição atual da mulher no setor bancário, com base no ano de 2014, e a comparação relativa aos anos de 1994 e 2004. Cumpre salientar que foi justamente no ano de 1994 que se iniciou a discussão sobre a igualdade de oportunidade entre homens e mulheres, a partir da implementação de convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) ratificadas pelo Brasil (SANTOS, 2010).

Em relação à presença de mulheres no setor bancário, hodiernamente elas ocupam 48,95% de postos de trabalho (SILVA et al., 2018). Os pesquisadores (SILVA et al., 2018) apontam que o expressivo número de mulheres neste setor decorre da ação sindical conduzida pela Comissão de Gênero, Raça e Orientação Sexual (CGROS) para incentivar os direitos relacionados à maternidade, à igualdade de oportunidades, ao combate ao assédio sexual, entre outros. Conforme Santos (2010), foi a partir da atuação das sindicalistas bancárias, que posteriormente formaram a CGROS, que a pauta da igualdade de oportunidades em relação ao gênero foi discutida pela primeira vez em um órgão decisório sindical, em 1994. Tal fato demonstra, pois, o pioneirismo do setor bancário no que tange às ações de gênero.

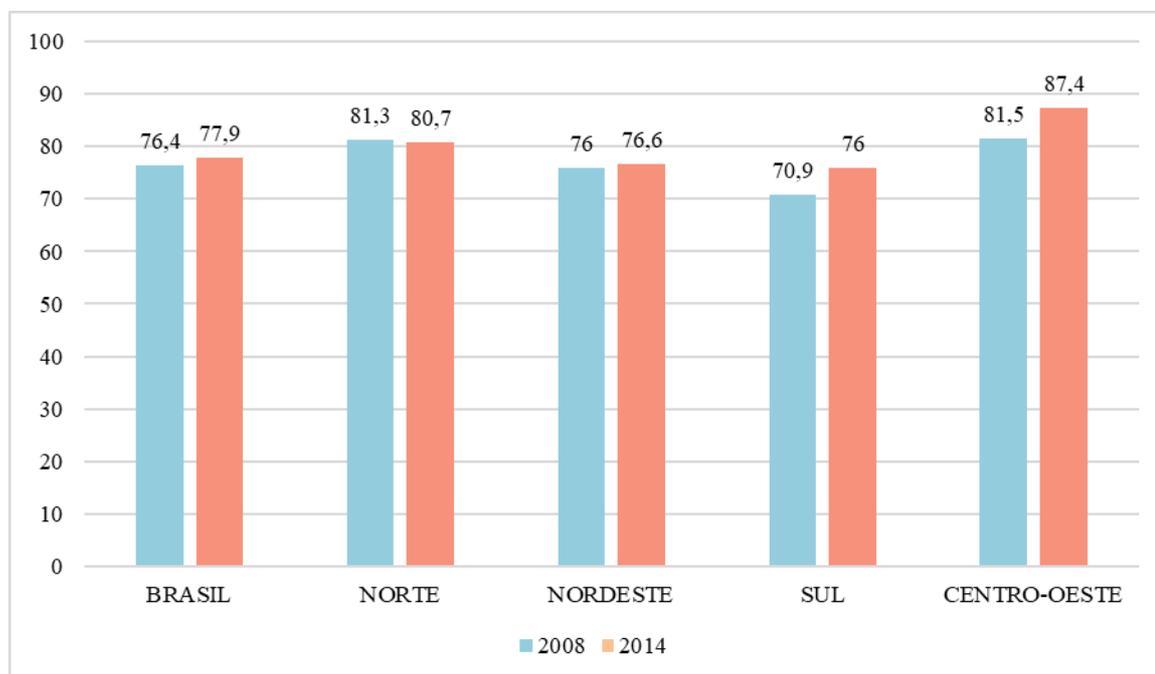
A CGROS foi uma das primeiras iniciativas sindicais do setor bancário voltada à questão de gênero, institucionalizada no ano de 1997, e sua atuação perpassa, por exemplo, a participação em órgãos colegiados decisivos e a criação de diversas campanhas de conscientização nacional, como as campanhas de sindicalização das mulheres (1998), de igualdade de oportunidades e de tratamento (2000) e de combate ao assédio sexual no trabalho (2004) (SANTOS, 2010). Essas campanhas, lançadas a nível nacional, foram responsáveis por dar visibilidade às problemáticas relacionadas ao gênero e à raça em diversas instituições bancárias do Brasil.

Santos (2010), em sua tese, aponta que os trabalhadores bancários viram mudanças de opinião após a atuação da CGROS, através de mais diálogos sobre a discriminação dentro e fora do ambiente de trabalho. A autora aponta, no entanto, que este amadurecimento na consciência dos trabalhadores não se configurou como uma mudança efetiva na inserção da mulher no setor bancário, especialmente em espaços de tomada de decisão, já que muitas práticas ficaram somente no plano das ideias.

Além de iniciativas desenvolvidas por cada instituição bancária, a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) também emite estudos sobre o perfil dos bancários, os chamados Censos da Diversidade (FEBRABAN, 2021). Com dois censos publicados nos anos de 2008 e 2014 e um em elaboração, referente ao ano de 2019, a FEBRABAN divulga, em suas pesquisas, dados importantes acerca do setor bancário, como a proporção do rendimento mensal das

mulheres em relação ao dos homens, como é possível observar no Gráfico 1 (FEBRABAN, 2014).

Gráfico 1 – Proporção do rendimento médio das mulheres em relação ao dos homens



Fonte: FEBRABAN (2014).

O Gráfico 1 demonstra que as mulheres recebiam, em 2008, salários mensais correspondentes a 76,4% dos salários dos homens, percentual que aumentou para 77,9% no ano de 2014. Apesar de este dado demonstrar uma evolução, percebe-se que ainda há uma grande disparidade no que concerne ao aspecto salarial.

Ainda mencionando o estudo de Silva et al. (2018), é relevante salientar o dado que faz jus à ocupação dos indivíduos bancários, sendo eles os cargos de diretores, gerentes, supervisores, escriturários e outros. No ano de 1994, os homens concentravam 12,37% de seus indivíduos nos cargos de gerente, enquanto apenas 5,62% das mulheres estavam neste patamar. Já em 2004, os números mudaram, respectivamente para 16,81% e 8,93%. Em 2014, por fim, havia 11,84% dos homens e 9,84% das mulheres em posições de gerência. O Censo da Igualdade do ano de 2014 também traz informações sobre a participação das mulheres bancárias em cargos de gerência, superintendência e direção, apontando que dentre as mulheres, 14,5% ocupam estes cargos, enquanto os homens possuem um percentual de 21,5% (FEBRABAN, 2014). Esta estatística corrobora o dado da mesma pesquisa que aponta que somente 19,9% das

mulheres foram promovidas mais de três vezes durante a trajetória profissional no banco, em detrimento de 31,7% dos homens. Desse modo, percebe-se que houve um acréscimo da participação feminina em cargos de alta gestão, porém não em posição de igualdade.

Para tanto, além das pesquisas, a FEBRABAN possui um Programa de Valorização da Diversidade, com o objetivo de “promover a equidade e a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho bancário para todas as pessoas, contribuindo para o aperfeiçoamento das instituições e para a construção de uma sociedade mais inclusiva” (FEBRABAN, 2021).

Ainda sobre a temática de ações de gênero no contexto bancário, o Guia dos Bancos Responsáveis (GBR) é uma iniciativa de organizações da sociedade civil brasileiras liderada pelo Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor que mede o grau de comprometimento dos maiores bancos brasileiros em temáticas sociais e ambientais, como a igualdade de gênero (GUIA DOS BANCOS RESPONSÁVEIS, 2021). Nesse sentido, são atribuídas pontuações aos bancos, sendo que, no que concerne à agenda de gênero, as pontuações são de: 24% - Banco Nacional de Desenvolvimento; 18% - bancos Itaú, Santander e Banco do Brasil; 12% - Caixa Econômica Federal; 11% - Bradesco e BV e 7% - BTG Pactual e banco Safra. O GBR também aponta que todos os bancos estudados têm políticas de tolerância zero sobre quaisquer formas de discriminação de gênero e assédio, todavia nenhum deles possui o índice de 30% de mulheres em altos cargos administrativos (GUIA DOS BANCOS RESPONSÁVEIS, 2021)

Para fomentar a agenda de gênero que as organizações bancárias já possuem, diversos bancos resolveram assinar o compromisso instituído pela ONU Mulheres: os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs). Dentre eles, destacam-se os chamados “bancões”, os principais bancos brasileiros – Itaú Unibanco, Santander, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Bradesco. Por terem firmado este compromisso, os referidos bancos fazem parte do foco deste estudo, cuja metodologia será abordada no próximo capítulo.

3 MÉTODO

O presente capítulo destina-se a apresentar os procedimentos metodológicos que nortearão o estudo no intuito de alcançar os objetivos propostos. De acordo com Theófilo e Martins (2009), o método refere-se ao percurso para se chegar a um determinado fim ou objetivo, de modo que o método científico não se trata de uma receita ou um conjunto de regras infalíveis, mas de um contínuo devir na construção da ciência.

Desta forma, os aspectos a serem detalhados visam o atendimento do objetivo principal desta pesquisa, isto é, analisar a influência do gênero como variável moderadora na relação entre Percepção do Suporte Organizacional recebido e Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho em colaboradores de empresas do setor bancário que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres.

Serão apresentadas perspectivas relacionadas ao tipo de pesquisa realizado, à população e à amostra, aos procedimentos éticas, à definição da coleta dos dados e aos métodos de tratamento e análise de dados selecionados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Optar por um método ou outro é etapa essencial de uma pesquisa, pois é essa escolha que define, antes mesmo do estudo ser colocado em prática, os possíveis resultados do trabalho (MATTAR, 2008). Para que o estudo tenha êxito nos objetivos a que se propõe, ele será conduzido a partir de um viés quantitativo.

Este tipo de estudo representa uma garantia de precisão nos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança. Ele se torna um meio para testar teorias, a partir da relação entre variáveis que podem ser medidas por instrumentos para analisar os dados de forma estatística (RICHARDSON; PFEIFFER, 2017).

A principal característica deste tipo de pesquisa é a possibilidade que o pesquisador possui de controlar seu experimento, além da manipulação das variáveis. Sua estrutura baseia-se em duas etapas (planejamento e operacional) e em alguns passos pré-definidos. Em primeiro lugar, “o foco inicial é o próprio problema” (GRAY, 2012, p. 107), que provoca a necessidade de realizar a revisão da bibliografia, o desenvolvimento de perguntas e hipóteses e a identificação de variáveis dependentes e independentes. Na fase operacional, o pesquisador realiza efetivamente o estudo, coletando os dados conforme a metodologia adotada. Após, estes dados são descritos através da estatística descritiva.

Ainda, optou-se pela utilização da epistemologia feminista. Este método caracteriza-se como participativo, com defesa ao princípio da igualdade e tendo como princípio a explicitação das relações de poder, especialmente no que tange ao tema de gênero (PINTO, 2011). Ademais, as metodologias feministas, assim como outros métodos científicos de pesquisa, apresentam-se como instrumentos de responsabilização do pesquisador, que deve adotar uma postura reflexiva e crítica pela utilização da objetividade e da subjetividade de maneira equilibrada, o que se constitui um desafio na ciência (RODRIGUES; MENEZES, 2013). Tal forma de ler os dados vai ao encontro da visão de Creswell e Clark (2015), encorajando o pesquisador a utilizar diferentes visões de mundo, como o olhar feminista para a realidade social.

Para a classificação da pesquisa, utiliza-se como base também a taxionomia apresentada por Vergara (2016) para pesquisa em Administração quanto aos fins e quanto os meios de investigação. Assim, afirma-se que o estudo é composto por objetivos de caráter exploratório e descritivo e seus procedimentos técnicos são baseados no estudo de campo.

O principal objetivo da pesquisa exploratória é “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos” (GIL, 2008, p. 27). Ademais, este tipo de pesquisa é adequado principalmente para os primeiros estágios de estudo, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são poucos, ou até mesmo, inexistem (SAMPIERI et al., 2006). Há, na literatura, inúmeros estudos tratando das questões de gênero no mercado de trabalho, especialmente entre as desigualdades entre homens e mulheres, porém não há nenhum estudo consolidado que tenha buscado verificar a efetividade das ações de gênero dentro das organizações, com base no suporte organizacional e na oportunidade do alcance de valores no trabalho. Portanto, a pesquisa possui o viés exploratório ao buscar perceber tais compreensões.

Por outro lado, a pesquisa descritiva objetiva expor características de uma população, podendo-se utilizar correlações entre variáveis, por exemplo. De acordo com Malhotra (2011) este processo ocorre a partir da exposição clara de um problema, da pré-definição de hipóteses e da especificação de informações indispensáveis para o estudo. No caso em tela, como foram utilizadas hipóteses pré-estabelecidas para entender a relação entre os constructos e para verificar a possível influencia do gênero como variável moderadora, pode-se caracterizar a pesquisa como descritiva.

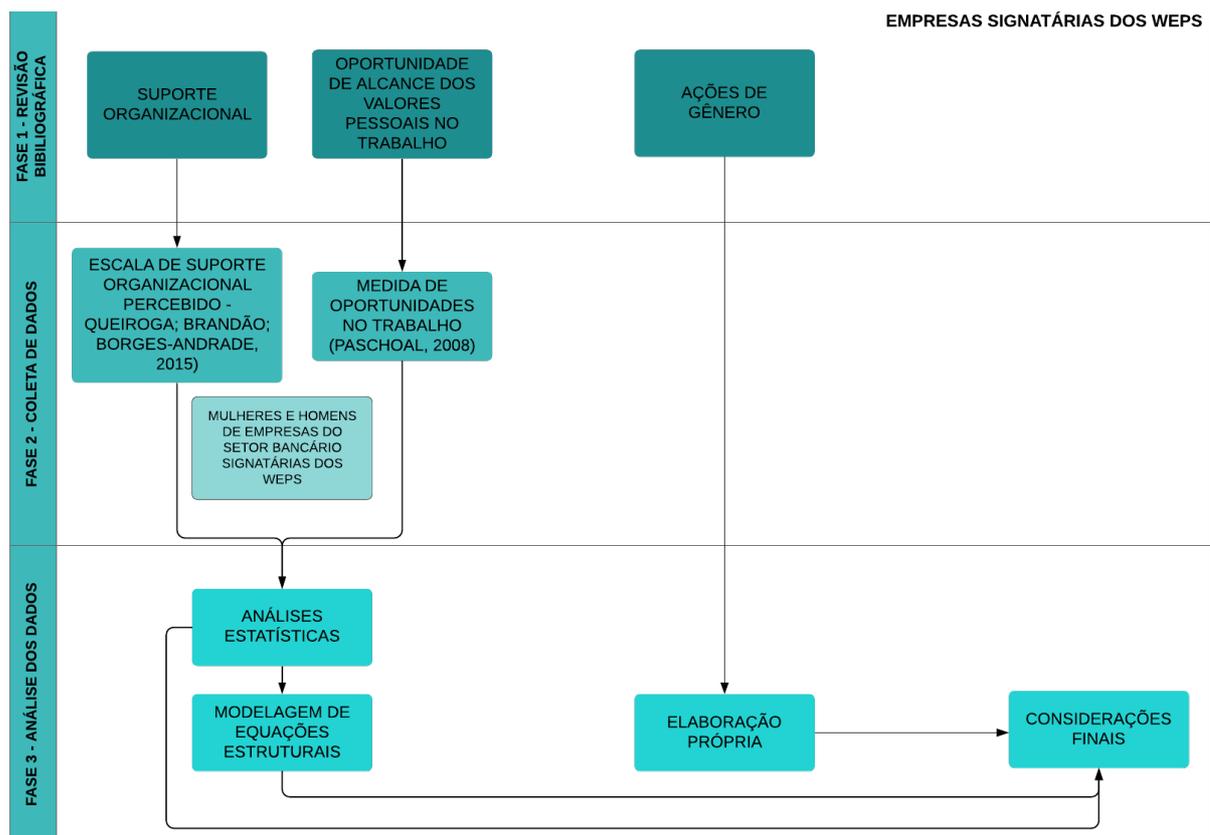
Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa concretizou-se como um estudo de campo. O estudo de campo focaliza uma comunidade com características semelhantes, desenvolvendo a observação das atividades do grupo e realizando entrevistas com os membros (GIL, 2008). Nesse sentido, a pesquisa foi realizada com colaboradores de empresas do setor

bancário que firmaram o documento “Princípios de Empoderamento das Mulheres”, (WEPs), da Organização das Nações Unidas. Tal opção deu-se em razão deste instrumento fazer parte de um pacto em que as empresas se comprometem a realizar ações para garantir a igualdade de gênero. Assim, parte-se do pressuposto de que todas as empresas foco deste estudo já possuem algum tipo de política de gênero.

3.1.1 Desenho da pesquisa

A fim de ilustrar os procedimentos metodológicos que serão seguidos para a construção desta pesquisa, foi elaborada uma figura que contém o desenho da pesquisa, podendo ser observada na Figura 7.

Figura 7 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A primeira fase compõe-se da revisão bibliográfica das temáticas suporte organizacional, oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho, gênero e ações de gênero. Em seguida, a segunda fase refere-se à coleta de dados, com a aplicação das escalas em

mulheres e homens das empresas do setor bancário signatárias dos WEPs. Por fim, será realizada a análise dos dados; primeiramente as análises estatísticas serão consolidadas e em seguida ocorrerá a modelagem e equações estruturais. Os dados acerca das ações de gênero serão construídos pela autora a partir da revisão bibliográfica. Por fim, serão expostas as considerações finais a partir das etapas anteriores.

3.1.2 Objeto do estudo

O setor bancário é um dos mais importantes na vida moderna, tendo em vista que a instituição que guarda e distribui dinheiro, o combustível de uma sociedade capitalista, faz parte do dia a dia da maioria da população mundial. No Brasil, segundo dados recentes da Federação Nacional dos Bancos (FENABAN, 2021), há cerca de 443.815 empregados bancários distribuídos em 175 bancos e em 19.992 agências bancárias. Desses, são considerados os maiores bancos do Brasil os seguintes: Itaú Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil, Santander e Caixa Econômica Federal; estes cinco bancos concentram cerca de 83,7% de todos os empréstimos concedidos e 83,4% de todos os depósitos realizados no território brasileiro, além de concentrarem 81% dos ativos totais (BCB, 2019).

Como aponta a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2019), os bancos sempre fizeram parte da vanguarda tecnológica brasileira, sendo um dos primeiros setores a implementar diversas inovações práticas, como os computadores de mesa, quando de seu lançamento. Aliás, o setor bancário é apontado como uma “ilha” de desenvolvimento em um país com muitos déficits em tantas áreas, já que o sistema capitalista, para se proteger, prioriza o progresso de setores voltados ao sistema financeiro (SEGNINI, 1998). Não seria diferente, pois, em relação a temáticas mais subjetivas, a exemplo da questão de gênero.

O setor bancário foi um dos primeiros a abrir portas para a entrada das mulheres no mercado formal, tendo em vista que a modernização do sistema financeiro, no início dos anos 60, multiplicou os postos de trabalho. Ademais, a crise econômica ocorrida na mesma época provocou a inserção de muitas mulheres de classe média no mercado laboral (GEROLETI, 2011). Desde então, a participação feminina nos bancos tem aumentado até a hodiernidade e diversas ações relacionadas à igualdade de gênero são adotadas no setor bancário, como a assinatura aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulheres.

De acordo com o *website Empower Women*, sob administração da ONU Mulheres, cujo conteúdo apresenta todas as empresas que são signatárias de tais princípios, há 470 empresas no Brasil que fazem parte do acordo. Destas, cinco são as que fazem parte do setor foco deste

estudo – o bancário –, e que possuem sede na cidade de Santa Maria – RS, como pode ser observado na Tabela 1 (ONU MULHERES, 2021); dessa forma, pode-se afirmar que esta, é o objeto deste estudo.

Tabela 1 - Empresas signatárias dos WEPs do ramo bancário

EMPRESA	DATA DE ADOÇÃO DOS WEPs
Itaú Unibanco Holding	18/05/2018
Santander Brasil	24/10/2017
Banco do Brasil	30/08/2010
Caixa Econômica Federal	01/09/2010
Banco Bradesco S/A	14/02/2018

Fonte: elaborado pela autora a partir do website Women's Empowerment Principles (WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES, 2021).

A escolha por estas empresas deu-se essencialmente pelo fato de que, ao firmar um documento como os WEPs, os bancos comprometem-se em realizar ações de gênero e, assim, parte-se do pressuposto de que já há a discussão sobre a temática de gênero no contexto empresarial.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Lopes (2018), a população se trata do conjunto de elementos de determinado fenômeno em que haja ao menos uma característica comum entre eles. Neste aspecto, a população-foco é representada por profissionais de nível operacional, gerencial e tático das empresas do setor bancário signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) que possuem sede na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul.

Em um primeiro momento, o presente estudo seria realizado no setor varejista, porém com o fechamento do comércio em diversas localidades, a redução nos postos de trabalho ocupados e o sentimento de crise que assolava o varejo durante o ano de 2020 em função da pandemia do COVID-19, optou-se por buscar outro setor que fosse igualmente importante para a sociedade e, assim, escolheu-se o setor bancário.

Conforme a justificativa, a escolha pelo setor bancário deu-se por ser um setor que destacadamente possui políticas de gênero e é conhecido por ter uma grande parcela de mulheres em seus quadros, no entanto há uma lacuna no que tange à efetividade das ações de gênero para garantir a igualdade de gênero. Ademais, não há uma vasta literatura que relacione os constructos objeto deste estudo neste setor do mercado.

As empresas que compõe a amostra deste estudo são aquelas que pertencem ao setor bancário, assinam os WEPs e que possuem sede na cidade de Santa Maria – RS. São elas: Itaú Unibanco, Santander Brasil, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Bradesco S/A. Como inicialmente a coleta de dados seria de maneira presencial, foram escolhidos somente os bancos com sede na cidade de Santa Maria; todavia, após as recomendações de distanciamento social decorrentes da pandemia do COVID-19, optou-se por realizar a distribuição dos questionários de maneira remota, através de uma plataforma online, de forma que pessoas de outras localidades também participaram.

Nesse sentido, tanto homens quanto mulheres destas organizações responderam aos questionários, a fim de possibilitar a realização de uma comparação em relação ao suporte organizacional percebido e à possibilidade de alcance dos valores pessoais no trabalho para os dois grupos. A escolha dos respondentes deu-se de forma não probabilística por conveniência, tendo em vista que o preenchimento dos questionários ocorreu somente por pessoas que, por iniciativa própria, optaram por participar.

Conforme Hair Jr. et al. (2009), o tamanho da amostra deve ser correspondente a 5 a 10 vezes o número de questões a serem analisadas e não deve ser inferior a 100 respondentes (HAIR Jr. et al., 2005, p. 98). A partir destes parâmetros, a amostra mais adequada para o estudo seria composta por 480 indivíduos. Para os modelos de equações estruturais, quando possuem cinco constructos ou menos, cada um com mais de três variáveis, podem ser adequadamente estimados com amostras entre 100 e 150 indivíduos (HAIR Jr. et al., 2018).

Com os percalços ocasionados pela pandemia do Novo Coronavírus, que afetou de maneira expressiva a coleta de dados, e após a aplicação dos critérios de exclusão, o número de respondentes foi reduzido a 144 indivíduos. No entanto, este número representa uma parcela considerável de indivíduos a seres estudados, principalmente considerando que as escalas utilizadas já foram elaboradas e validadas para o uso no contexto empresarial, e está dentro do número de respondentes aceitáveis para a mensuração das equações estruturais segundo Hair Jr. et al. (2018).

3.2.1 Critérios de inclusão

Para a aplicação dos questionários, foram incluídos no estudo todos os trabalhadores que compõem o quadro de colaboradores das empresas do setor bancário signatárias dos WEPs que possuem sede na cidade de Santa Maria – RS e que foram voluntários a responder a pesquisa

remotamente, através de um formulário online, e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.2.2 Critérios de exclusão

Como critérios de exclusão na seleção da amostra, foram utilizados os seguintes aspectos:

- a) trabalhadores com contrato de trabalho temporário;
- b) indivíduos não voluntários na coleta de dados;
- c) questionários com mais de 10 itens em branco.

3.3 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Tendo em vista as regulamentações legais que asseguram a ética na pesquisa com seres humanos, o presente estudo foi registrado no Gabinete de Estudos e Apoio Institucional Comunitário (GEAIC) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Ainda, foi protocolado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da supracitada universidade, cuja existência encontra respaldo no reconhecimento da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), conforme exige a resolução 196/96 do Conselho Nacional em Saúde (CNS) (BRASIL, 2021d). Após aprovação pelo Comitê, o estudo foi registrado no Sistema Nacional de Ética e Pesquisa (SISNEP) sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) de nº. 34340420.8.0000.5346.

No que tange à resolução citada, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A) e o Termo de Confidencialidade (Apêndice B), instrumento que garante os preceitos éticos colocados em vigor para regulamentar a ética em pesquisa com seres humanos. Dessa forma, os participantes ficaram cientes do disposto no art. IV.1, alíneas a) a i), como a justificativa do trabalho, a garantia de esclarecimentos, a liberdade do indivíduo de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento e a garantia do sigilo, preconizando a privacidade (BRASIL, 2021d).

Ressalta-se que os participantes do estudo poderão ter acesso aos dados coletados, visto que estes ficarão disponíveis durante o período de cinco anos, conforme exige a Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. O arquivamento será realizado no Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), sob responsabilidade de seu pesquisador coordenador e orientador desta pesquisa, Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes.

3.3.1 Riscos do estudo

Como principal risco deste estudo, está o possível desconforto do participante no momento do preenchimento do questionário, tendo em vista sua extensão.

3.3.2 Benefícios do estudo

No que tange aos benefícios da presente pesquisa, percebeu-se que o desenvolvimento do estudo proporcionou observar e conhecer de maneira mais aprofundada a percepção de suporte organizacional e a oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho para os trabalhadores do setor bancário. Estes constructos podem contribuir fortemente para a permanência dos colaboradores nas organizações, já que a garantia de melhores condições de trabalho e do alinhamento dos objetivos pessoais aos profissionais pode gerar maior engajamento e motivação.

Além de este resultado possibilitar o desenvolvimento de políticas de Gestão de Pessoas mais assertivas e alinhadas com os valores das empresas, pelo recorte de gênero também foi possível compreender se as ações de gênero como os Princípios de Empoderamento das Mulheres geram reais benefícios para seu público-alvo e, assim, pode-se realizar o aperfeiçoamento destas no âmbito laboral.

Por fim, este estudo ainda propicia que a temática relativa à gestão de recursos humanos e ao comportamento organizacional, principalmente no que concerne à questão de gênero, seja amplamente debatida tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito gerencial. Nesse aspecto, esta dissertação pode ser utilizada em diversos meios como fonte de pesquisa para o delineamento de decisões, bem como para fomentar discussões sobre seus resultados.

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROTOCOLO DE PESQUISA

Em um primeiro momento, o presente estudo seria realizado no setor varejista, porém devido à problemática da pandemia do Coronavírus, optou-se por buscar outro setor que fosse tão importante quanto o mencionado e cujo acesso fosse mais fácil por meio de alternativas virtuais; dessa maneira, chegou-se ao setor bancário. Foi realizado contato com os gestores das sedes localizadas a cidade de Santa Maria – RS dos bancos signatários dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulheres.

Com a anuência destes, seguiu-se para a dispersão dos questionários, que foram enviados através da plataforma *Google Forms*. Esta dispersão ocorreu tanto através do contato preliminar com os gestores quanto do contato direto com alguns colaboradores, que enviaram o questionário para seus colegas. A coleta de dados foi realizada durante os meses de agosto a outubro de 2020 e durante este período, a pesquisadora esteve disponível, através de seu e-mail e telefone pessoais, para sanar quaisquer dúvidas relacionadas à pesquisa.

A utilização de questionários como método de coleta de dados enquadra-se no tipo *Survey* (levantamento). Este tipo de coleta de dados visa produzir estatísticas sobre aspectos de uma amostra populacional (FOWLER Jr., 2011). Para melhor contemplar o estudo proposto, foram utilizados dois modelos teóricos: 1) a Escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida (ESOP-R), desenvolvida por Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015) e a Medida de Oportunidades no Trabalho (MOT), desenvolvida por Paschoal (2008) a partir dos valores pessoais de Schwartz (1992). Além disso, foi construído um questionário contendo os dados sócio demográficos e profissionais. Todos os modelos foram aplicados nos colaboradores das empresas citadas na Tabela 1 que decidiram participar da pesquisa.

Em relação ao primeiro instrumento citado, a ESOP-R contém 28 itens distribuídos em quatro dimensões: práticas de gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e práticas de promoção e recompensa (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015). Esta escala é uma versão reduzida da escala de Abbad e colaboradores (1999), cuja composição era de 50 itens divididos nos mesmos fatores, proposta por Brandão (2009) para a redução da fadiga dos respondentes.

Este instrumento foi validado pelos autores em duas amostras distintas compostas por funcionários do setor bancário (BRANDÃO, 2009) e do setor petrolífero (QUEIROGA, 2009) (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015). No quadro 3 estão especificados os fatores e os itens que os compõem.

Quadro 3 – Fatores e Itens da ESOP-R

(continua)

FATORES	ITENS
<p>SUPORTE MATERIAL AO DESEMPENHO</p>	<p>1- A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas. 2- Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade. 3- Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente. 4- Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).</p>

Quadro 3 – Fatores e Itens da ESOP-R

(conclusão)

FATORES	ITENS
SUPORTE MATERIAL AO DESEMPENHO	<p>5- Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.</p> <p>6- Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.</p>
PRÁTICAS DE PROMOÇÃO E RECOMPENSA	<p>6- Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.</p> <p>7- As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.</p> <p>8- Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.</p> <p>9- Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.</p> <p>10- Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.</p> <p>11- Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).</p> <p>12- Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.</p> <p>13- A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.</p> <p>14- A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas sobre ele (como remoções, por exemplo).</p>
CARGA DE TRABALHO	<p>15- Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.</p> <p>16- Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.</p> <p>17- Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental</p> <p>18- A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.</p> <p>19- Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho</p> <p>20- Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.</p> <p>21- Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer</p>
PRÁTICAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO	<p>22- Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.</p> <p>23- Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.</p> <p>24- Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.</p> <p>25- Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.</p> <p>26- Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.</p> <p>27- Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.</p> <p>28- Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.</p>

Fonte: adaptado de Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015).

As respostas foram realizadas numa escala *Likert* de concordância, variando de 1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”, com pontuações mais altas indicando níveis elevados de percepção de suporte organizacional. Para os autores, as médias entre 1,0 e 2,9 podem ser consideradas como uma percepção de suporte organizacional inadequado, entre 3,0 e 3,9 como uma percepção mediana de suporte organizacional e acima de 4,0 como percepção adequada (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015). A confiabilidade do instrumento é alta, tendo em vista que os testes fatoriais confirmatórios demonstraram alfas de *Cronbach* entre 0,83 e 0,91 nos quatro fatores. Esta escala encontra-se integralmente exposta no anexo I deste documento.

Já a Medida de Oportunidades de Trabalho (MOT) é uma ferramenta desenvolvida por Paschoal (2008) com o objetivo de avaliar o efeito da interação das oportunidades no trabalho com os valores pessoais. A autora baseou-se nas quatro dimensões de segunda ordem dos valores pessoais de Schwartz (1992), criando 20 itens que representam os quatro tipos de oportunidades no trabalho: oportunidades de abertura à mudança, oportunidades de autopromoção, oportunidades de autotranscendência e oportunidades de conservação. Os itens podem ser observados no Quadro 4.

Quadro 4 – Fatores e Itens iniciais da MOT (PASCHOAL, 2008)

FATORES	VALORES	ITENS
ABERTURA À MUDANÇA	Autodeterminação	1. exercer minha criatividade
	Autodeterminação	11. exercer minha autonomia
	Estimulação	6. executar tarefas novas
	Estimulação	15. ter desafios
	Hedonismo	10. executar atividades que me agradam
	Hedonismo	19. realizar tarefas prazerosas
AUTOPROMOÇÃO	Hedonismo	16. influenciar pessoas
	Poder	2. ter prestígio
	Realização	4. mostrar minhas habilidades
	Realização	13. ser admirado pelas pessoas
AUTOTRASCENDÊNCIA	Benevolência	12. ajudar as pessoas ao meu redor
	Benevolência	17. ser leal aos meus colegas
	Universalismo	3. tratar as pessoas com igualdade
	Universalismo	8. considerar diferentes opiniões
	Universalismo	18. contribuir para a preservação do meio ambiente
CONSERVAÇÃO	Conformidade	7. exercitar meu autocontrole
	Segurança	5. desenvolver minhas tarefas num ambiente seguro
	Segurança	14. ter estabilidade
	Tradição	9. realizar minhas atividades de maneira tradicional
	Tradição	20. contribuir para preservação de costumes

Fonte: adaptado de Paschoal (2008).

Após a exclusão de dois itens por não se enquadrarem nos fatores da escala, os quatro tipos de oportunidades no trabalho foram agrupados em dois fatores, sendo eles: a) fator 1 – oportunidade de abertura à mudança e oportunidade de autopromoção (AMOA) (12 itens); b) fator 2 – oportunidade de conservação e autotranscedência (COAU) (6 itens). Estes fatores corroboram os tipos de interesses de cada tipo motivacional, tendo em vista que a oportunidade de abertura à mudança e a oportunidade de autopromoção referem-se a interesses individuais e a oportunidade de conservação faz referência aos interesses coletivos e a autotranscedência relaciona-se a interesses mistos. Logo, um dos fatores (fator 1) representa os interesses individuais e o outro (fator 2) representa fatores coletivos e mistos.

Estes itens podem ser observados compondo os fatores no Quadro 5.

Quadro 5 – Fatores e Itens finais da MOT (PASCHOAL, 2008)

FATORES	ITENS
OPORTUNIDADE DE ABERTURA À MUDANÇA E OPORTUNIDADE DE AUTOPROMOÇÃO	1. exercer minha criatividade
	2. ter prestígio
	4. mostrar minhas habilidades
	6. executar tarefas novas
	7. exercitar meu autocontrole
	8. considerar diferentes opiniões
	10. executar atividades que me agradam
	11. exercer minha autonomia
	13. ser admirado pelas pessoas
	15. ter desafios
	16. influenciar pessoas
	19. realizar tarefas prazerosas
Excluídos após análise fatorial	12. ajudar as pessoas ao meu redor
	18. contribuir para a preservação do meio ambiente
OPORTUNIDADE DE CONSERVAÇÃO E AUTOTRASCEDÊNCIA	3. tratar as pessoas com igualdade
	5. desenvolver minhas tarefas num ambiente seguro
	9. realizar minhas atividades de maneira tradicional
	14. ter estabilidade
	17. ser leal aos meus colegas
20. contribuir para preservação de costumes	

Fonte: adaptado de Paschoal (2008).

Cada item foi avaliado pelos respondentes de forma que pensem em seus trabalhos, a partir de uma escala de concordância de 1 a 4. O instrumento consta no Anexo I desta pesquisa. Segundo Paschoal (2008), o modelo presume que compatibilizar valores individuais com características laborais incrementa o bem-estar laboral.

A seguir, para ilustrar a etapa quantitativa da pesquisa, apresenta-se o Quadro 6, contendo as partes que compuseram o questionário.

Quadro 6 – Modelo teórico dos instrumentos

MODELO TEÓRICO – INSTRUMENTOS		
DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS	ESCALA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO REDUZIDA (ESOP-R)	MEDIDA DE OPORTUNIDADES NO TRABALHO (MOT)
Elaboração própria	Desenvolvida por Queiroga, Brandão e Borges-Andrade (2015)	Desenvolvida por Paschoal (2008) a partir dos valores pessoais de Schwartz (1992)
<p>10 questões</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gênero • Idade • Estado civil • Escolaridade • Número de filhos • Grau de responsabilidade financeira pela família • Cargo • Tempo de atuação • Renda • Carga horária 	<p>28 questões concernentes às seguintes dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suporte material ao desempenho • Práticas de promoção e recompensa • Carga de trabalho • Práticas de gestão de desempenho <p>Escala <i>likert</i> variando de 1 a 5</p>	<p>20 questões concernentes às seguintes dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de abertura à mudança e oportunidade de autopromoção • Oportunidade de conservação e autotranscendência <p>Escala <i>likert</i> variando de 1 a 4</p>

Fonte: Elaboração própria (2020).

Com a aplicação do modelo teórico exposto no Quadro 6, composto dos dados sócio demográficos e profissionais, da EPSO-R e da MOT, será possível realizar a coleta de dados, que serão tratados e analisados de acordo com os procedimentos preconizados na seção seguinte.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Neste subcapítulo, serão expostas as formas pelas quais os dados foram tratados e analisados, tanto na etapa quantitativa quanto na etapa qualitativa. Para ilustrar a relação dos objetivos específicos com a forma de coleta e de análise dos dados, foi elaborado o Quadro 7.

Quadro 7 – Relação dos objetivos específicos com a coleta e análise de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODO DE COLETA DE DADOS	COMPOSIÇÃO	AUTOR	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS
Descrever o perfil sócio demográfico e sócio profissional dos trabalhadores da amostra;	Parte I – dados sócio demográficos e sócio profissionais.	Parte I – 10 questões a) gênero; b) idade; c) estado civil; d) escolaridade; e) cargo; f) tempo de atuação; g) estrutura familiar; h) renda; i) carga horária.	Elaboração própria	* Tabelas de frequência; * Medidas descritivas.
Identificar a possível incidência da percepção do suporte organizacional entre os homens e as mulheres da amostra e suas diferenças;	Parte II- Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP-R)	Parte II – 28 questões a) gestão de desempenho; b) carga de trabalho; c) suporte material; d) ascensão, promoção e salários.	QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES ANDRADE. (2015);	* Alpha de Cronbach; * Tabelas de frequência;
Identificar a incidência da percepção da oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho entre os homens e as mulheres da amostra e suas diferenças;	Parte III - Medida de Oportunidades no Trabalho (MOT)	Parte III – 20 questões a) Oportunidade de abertura à mudança e oportunidade de autopromoção b) Oportunidade de conservação e autotranscendência	PASCHOAL (2008). Hair Jr. et al. (2017).	* Medidas descritivas; * Teste comparativo.
Perceber a relação entre as dimensões do Suporte Organizacional e dimensões da Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho através da modelagem de equações estruturais PLS-SEM;	Parte II- Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP-R) Parte III - Medida de Oportunidades no Trabalho.	Parte II – 28 questões a) gestão de desempenho; b) carga de trabalho; c) suporte material; d) ascensão, promoção e salários. Parte III – 20 questões a) Oportunidade de abertura à mudança e oportunidade de autopromoção; b) Oportunidade de conservação e autotranscendência.	QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES ANDRADE. (2015); PASCHOAL (2008); Hair Jr. et al. (2017).	Modelagem de equações estruturais.
Propor ações e práticas organizacionais que promovam a diversidade e possibilitem a redução da desigualdade de gênero no mercado de trabalho.			Elaboração própria.	

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

De acordo com o Quadro 7, cada um dos objetivos específicos possui uma forma de coleta de dados, bem como estatísticas e análises específicas.

Os questionários tiveram seus dados inicialmente organizados em uma base, utilizando o *software Microsoft Excel*, sendo a seguir tabulados e analisados quantitativamente, utilizando-se o *softwares* de apoio *Statistical Package for the Social Sciences*[®] (SPSS) versão 26 e *Statistical Analysis System*[®] (SAS) versão 9, para realização da descrição da amostra, descrição do perfil dos entrevistados e técnicas de análise estatística. Após, utilizou-se o *software Smart PLS*[®], versão 3.3.3 para desenvolver o método estatístico denominado Modelagem de Equações Estruturais.

Na intenção de responder ao objetivo central do estudo, foram realizados os seguintes testes estatísticos: a) análise fatorial exploratória, para determinar os construtos teóricos; b) indicador de consistência interna Alfa de *Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade desses construtos; c) coeficiente de Correlação de *Pearson*, para analisar de que forma estão relacionadas as variáveis estudadas; d) equações estruturais, para verificar as relações de influência entre os construtos propostos no modelo deste estudo. Estes passos serão explicados mais detalhadamente a seguir.

Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva dos dados para definir sua exatidão, a distribuição de casos omissos, o tamanho da descrição da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis, bem como para entender o perfil dos entrevistados. Para tanto, foram utilizadas medidas descritivas e tabelas de frequência. Nesse aspecto, também se dividiu os dados em dois grupos, referentes aos gêneros masculino e feminino, para entender as diferenças entre eles no que tange aos constructos de Percepção do Suporte Organizacional e Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho.

Em seguida, foi utilizado o indicador de consistência interna alfa de *Cronbach* com o propósito de averiguar a confiabilidade das escalas do questionário, conforme os valores propostos por Hair Jr. et al. (2009) e por Lopes (2018) e expressos na Tabela 2.

Tabela 2 – Intensidade da associação conforme o alfa de *Cronbach*

Varição do coeficiente alfa	Intensidade da Associação (HAIR JR. et al., 2009)	Intensidade da Associação (LOPES, 2018)
< 0,6	Baixa	Inaceitável
0,6 a 0,69	Moderada	Aceitável fraco
0,7 a 0,79	Boa	Aceitável fraco
0,8 a 0,89	Muito boa	Aceitável moderado
0,9 a 0,95	Excelente	Aceitável forte

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2009).

Para avaliar a relação entre variáveis, foi utilizada a Correlação de Pearson (r). De acordo com Lopes (2018), os valores variam entre -1 e 1. Ainda segundo o autor, quanto mais próximo de 1, maior a correlação entre as variáveis, sendo que o sinal negativo é utilizado somente para demonstrar se a relação é positiva ou negativa (LOPES, 2018). Os valores e seus significados para as correlações podem ser observados na Tabela 3.

Tabela 3 – Valores para a Correlação de *Pearson*

VALORES	CORRELAÇÃO
$r = 0,00$	Nula
$r = 0,01$ a $0,20$	Íntima fraca
$r = 0,21$ a $0,40$	Fraca
$r = 0,41$ a $0,60$	Moderada
$r = 0,61$ a $0,80$	Forte
$r = 0,81$ a $0,99$	Íntima forte
$r = 1,00$	Perfeita

Fonte: Adaptado de Lopes (2018).

Ainda, foi realizada a Padronização de Escalas, responsável por transformar os dados obtidos das respostas nas escalas EPSO-R e MOT em uma escala ordinal, variando de 0 a 100%, indicando maior ou menor padronização (LOPES, 2018). Os parâmetros para a padronização seguem o preconizado por Lopes (2018), cujas categorias iniciam em baixa padronização (entre 0 e 33,33%), passam a média padronização (entre 33,34% e 66,66%) e chegam em alta padronização (entre 66,67% e 100%). Para calcular, utilizou-se a seguinte equação (LOPES, 2018, p. 36):

$$Ep_i = 100 \left(\frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right), i = 1, 2, \dots, n. \quad (1)$$

cujo:

Ep_i = escore padronizado;

i = número do fator;

SOMA = somatório das respostas válidas;

MÍNIMO = menor soma possível das respostas válidas;

MÁXIMO = maior soma possível das respostas válidas.

Por fim, para responder à problemática deste estudo, testaram-se as relações entre as dimensões dos instrumentos EPSO-R e MOT a partir do método estatístico de Modelagem de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*). Conforme Hair Jr. (2009), a Modelagem de Equações Estruturais é um método utilizado para explicar as relações entre múltiplas variáveis, podendo examinar as inter-relações entre as equações de regressão múltipla.

A partir deste método, foi criado um modelo estrutural parcial baseado em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS-SEM) seguindo as etapas propostas por Porto (2019) e Hair Jr. et al. (2017), sendo elas: a) especificação do modelo estrutural; b) especificação do modelo de mensuração; c) estimação do modelo de caminhos; d) avaliação do modelo de mensuração; e) avaliação do modelo estrutural; f) análise multigrupo; e g) interpretação dos resultados e desenho das conclusões.

Parte-se, então, para a apresentação dos resultados (Capítulo 4).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo abordar os resultados da pesquisa com base nos objetivos definidos para o desenrolar deste estudo. O capítulo foi dividido em cinco tópicos que serão apresentados a seguir. O subcapítulo inicial (4.1) trata de apresentar o perfil sócio demográfico e sócio profissional dos 144 respondentes do questionário. A seguir, os subcapítulos 4.2 e 4.3 abordam as estatísticas descritivas dos dois constructos – percepção do suporte organizacional e oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho. O subcapítulo 4.4 realiza a apresentação da padronização da escalas. Por fim, o subcapítulo 4.5 é responsável pela análise através das equações estruturais.

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E SOCIOPROFISSIONAL

Tendo em vista responder o primeiro objetivo específico deste estudo, de descrever o perfil sociodemográfico e socioprofissional da amostra, utilizaram-se medidas descritivas e tabelas de frequência para relacionar as variáveis pesquisadas ao número de respondentes. Os participantes desta pesquisa foram 144 indivíduos que laboram em algum dos seguintes bancos: Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco e Santander.

Para delinear o perfil da amostra, houve questionamentos acerca do perfil sócio demográfico e profissional. Os dados foram divididos em duas tabelas, uma contendo os dados sociodemográficos e a outra contendo os dados socioprofissionais. Os dados sociodemográficos compõem-se por: gênero, idade, estado civil, escolaridade, número de filhos e responsabilidade financeira pela família e estão expostos na Tabela 4. Já os dados socioprofissionais contém os dados referentes ao cargo, à renda, à carga horária e ao tempo de atuação na empresa e serão expostos na Tabela 5.

Tabela 4 – Perfil sociodemográfico da amostra

(continua)			
VARIÁVEIS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	%
GÊNERO	Feminino	101	70,14
	Masculino	43	29,86
	Outro	0	0
IDADE (em anos completos)	19-28	12	8,33
	29-38	38	26,39
	39-48	40	27,78
	49-58	26	18,06
	Acima de 59	28	19,44

Tabela 4 – Perfil sociodemográfico da amostra

			(conclusão)
VARIÁVEIS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	%
ESTADO CIVIL	Casado	97	67,36
	Separado ou divorciado	12	8,33
	Solteiro	27	18,75
	Viúvo	8	5,56
ESCOLARIDADE	Ensino Médio completo	7	4,86
	Ensino Superior completo	65	45,14
	Especialização	68	47,22
	Mestrado	65	2,78
NÚMERO DE FILHOS	Não possui	49	34,02
	1	31	21,53
	2	47	32,64
	3	13	9,02
	4	4	2,78
RESPONSABILIDADE FINANCEIRA PELA FAMÍLIA	Único responsável	35	24,31
	Principal responsável	33	22,92
RESPONSABILIDADE FINANCEIRA PELA FAMÍLIA	Divide igualmente	60	41,67
	Contribui com pequena parte	11	7,64
	Não contribui com a renda familiar	5	3,47

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Segundo dados da Federação Nacional dos Bancários (2020), no Brasil, o perfil dos trabalhadores bancários é composto 51% por homens e 49% por mulheres. No entanto, no presente estudo, pode-se observar na Tabela 4 que em relação ao gênero, 29,86% dos respondentes se identificam com o gênero masculino, enquanto 70,14% se identificam com o gênero feminino. É possível que a superioridade de respostas do setor feminino dê-se em razão de a pesquisa tratar da questão de gênero. Pelo fato de a adesão à pesquisa ter ocorrido de maneira voluntária, após saber o escopo do estudo, é uma possibilidade que o público mais diretamente atingido, isto é, as mulheres, participariam mais intensamente.

Em relação à idade, a maior frequência deu-se na faixa etária dos 39 aos 48 anos (27,78%) seguida pela faixa etária dos 29 aos 38 anos (26,39%), a faixa etária acima dos 59 anos (19,44%), a faixa etária dos 49 aos 58 anos (18,06%) e, finalmente, a faixa etária dos 19 aos 28 anos (8,33%). No tocante ao estado civil, a maioria absoluta dos respondentes (67,36%) é casado, enquanto 18,75% é solteiro, 8,33% é separado ou divorciado e apenas 5,56% é viúvo.

Referente à escolaridade, a predominância foi de indivíduos com especialização (47,22%) ou com Ensino Superior completo (45,14%), seguido por 4,86% que possuem o Ensino Médio completo e 2,78% cuja formação acadêmica é no nível de Mestrado. Estes dados corroboram o perfil traçado pela FENABAN (2021), que observa que 82% dos bancários possuem Ensino Superior completo. No caso em tela, apenas 7 indivíduos não possuem este grau de formação, havendo parado os estudos na conclusão do Ensino Médio.

Sobre o número de filhos, é notável que a maioria dos respondentes não possui filhos (34,02%) ou possui dois filhos (32,64%). Em seguida, estão os que possuem um filho (21,53%), três filhos (9,02%) e, finalmente, os que possuem quatro filhos (2,78%). A média, portanto, é de 1,25 filhos por pessoa. Segundo o último Censo Demográfico, realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), a média de filhos no Brasil é de 1,9 por mulher, número que vem decrescendo ao longo dos anos (IBGE, 2021); assim, pode-se afirmar que a média desta pesquisa está alinhada com a média brasileira, especialmente quando se observa que é a população mais escolarizada, como a bancária, que tem menores proles (UNFPA, 2017).

Isso se deve não só ao fato de a população com maior estudo possuir maior autonomia em relação à escolha de ter ou não filhos, mas também pela maior oportunidade de realizar a contracepção adequada. Neste aspecto, ainda é possível citar que, para mulheres, especialmente aquelas com menores condições econômicas, ter filhos precocemente é um fator decisivo na diminuição de taxas de matrícula, frequência e conclusão de estudos; a falta de acesso à educação, por sua vez, proporciona menores oportunidades de desenvolvimento de competências e falta de educação sexual, provocando desigualdade de participação, tomada de decisão, justiça e igualdade de gênero (UNFPA, 2017).

Finalizando os dados sociodemográficos, observa-se a responsabilidade financeira pela família. Quando questionados sobre o grau de responsabilidade financeira pela família, a maior parte dos participantes informou dividir igualmente a responsabilidade financeira pela família (41,67%). Em seguida, há predominância de pessoas que são as únicas responsáveis financeiras pela família (24,31%) e de pessoas que são as principais responsáveis financeiras pela família (22,92%). Por fim, estão os indivíduos que contribuem com uma pequena parcela da renda familiar (7,64%) e os que não contribuem com a renda familiar (3,47%).

Ter a maior parte dos respondentes afirmando que dividem igualmente a responsabilidade financeira pela família é um indicativo de que, nesta amostra, há relativa igualdade nos papéis de gênero em alguns lares dos participantes. Entretanto, ao somar os participantes que afirmam ser os únicos responsáveis financeiros pela família com aqueles que são os principais responsáveis financeiros pela família, atinge-se um patamar que equivale a quase metade da amostra (47,23%). Logo, também há muitos casos em que existe predominância do provimento econômico do lar advindo de apenas um dos familiares.

Em resumo, o perfil sociodemográficos dos respondentes, utilizando as maiores médias, é composto por pessoas do gênero feminino (70,14%), com idades variando entre 38 e 49 anos completos (27,78%), casadas (67,36%), com nível escolar de Especialização completa

(47,22%), sem filhos (34,02%) e cuja responsabilidade financeira pela família é igualmente dividida com outro membro familiar (41,67%).

Em seguida, a Tabela 5 contém os dados socioprofissionais da amostra, contendo o cargo, a renda, a carga horária e o tempo de atuação na empresa.

Tabela 5 – Perfil socioprofissional da amostra

VARIÁVEIS	CATEGORIAS	FREQUÊNCIA	%
CARGO	Analista	7	4,86
	Aposentado	8	5,56
	Assessor	9	6,25
	Atendente	3	2,08
	Caixa	8	5,56
	Escriturário	5	3,47
	Gerente	68	47,22
	Agente de negócios	2	1,39
	Outros	10	6,94
	Supervisor	10	6,94
	Vendedor	14	9,72
RENDA (em salários mínimos)	1 a 3	13	9,03
	4 a 6	49	34,03
	7 a 9	45	31,25
	Mais de 10	37	25,69
CARGA HORÁRIA (em horas semanais)	Até 20	7	4,86
	Entre 21 e 30	28	19,44
	Entre 31 e 40	78	54,17
	Acima de 41	31	21,53
TEMPO DE ATUAÇÃO (anos completos)	1 a 4	31	21,53
	5 a 10	35	24,31
	11 a 20	40	27,78
	21 a 30	25	17,36
	Mais de 30	13	9,03

Fonte: dados da pesquisa (2021).

O primeiro dado socioprofissional analisado na Tabela 5 foi o cargo. Como o questionamento acerca do cargo foi uma pergunta aberta, surgiram diversas respostas, destacando-se, quantitativamente, a de gerente (47,22%), a de vendedor (9,72%) e a de supervisor (6,94%).

Já em relação à renda, utilizou-se o salário mínimo brasileiro como medida de comparação. No momento da coleta dos dados, este era de R\$ 1.045,00 (mil e quarenta e cinco reais) (BRASIL, 2021c). Constatou-se que o maior percentual foi de remunerações entre 4 e 6 salários mínimos (R\$ 4.180,00 a R\$ 6.270,00) (34,03%), seguido por 7 a 9 salários mínimos (R\$ 7.315,00 a R\$ 9.405,00) (31,25%), de 1 a 3 salários mínimos (R\$ 1.045,00 a R\$3.125,00) (9,03%) e, por fim, acima de 10 salários mínimos (R\$10.450,00). Conforme a FENABAN (2021), a média salarial dos bancários é cerca de 2,8 vezes maior do que a média brasileira,

correspondendo a, aproximadamente R\$ 8.098,00 (base de cálculo da média salarial brasileira = R\$ 2.939,05). Desta forma, o resultado do perfil da amostra está dentro da realidade exposta pela FENABAN.

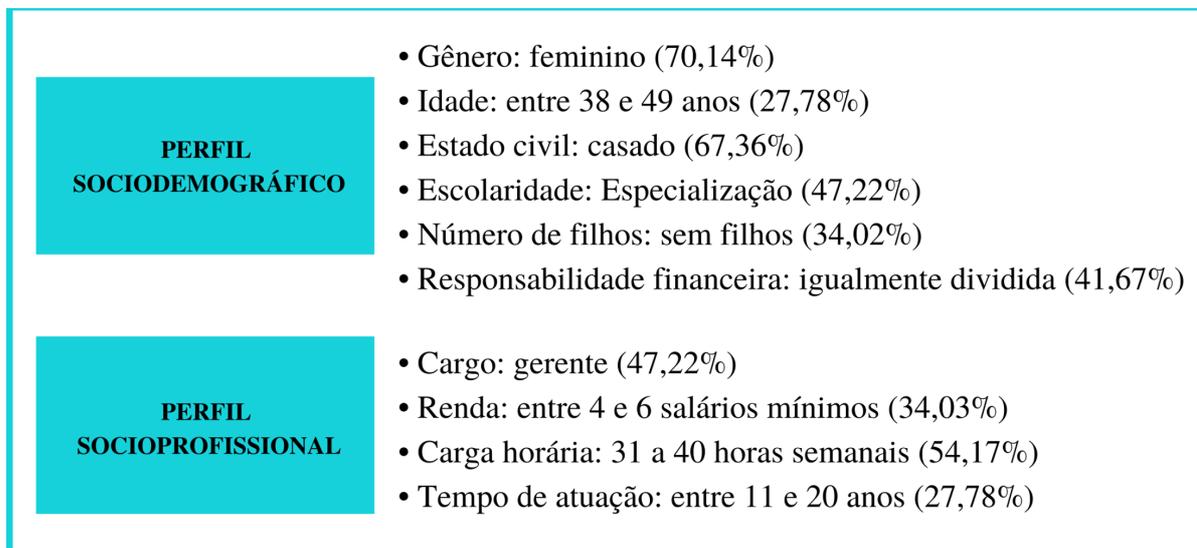
Sobre a carga horária, destacou-se a carga horária entre 31 e 40 horas semanais (54,17%), o que, possivelmente, corresponde à carga horária padrão de 40 horas. Em segundo lugar, predominou a carga acima de 41 horas (21,53%), seguida pela carga horária entre 21 e 30 horas semanais (19,44) e, por fim, abaixo de 20 horas semanais (4,86%).

Finalmente, o tempo de atuação dos colaboradores na empresa em que no momento da coleta de dados variou entre 1 e mais de 30 anos. Destacou-se o número de respondentes cuja trajetória no banco era de 11 a 20 anos (27,78%). Em sequência, os percentuais ordenaram-se da seguinte forma: de 5 a 10 anos (24,31%), de 1 a 4 anos (21,53%), de 21 a 30 anos (17,36%) e mais de 30 anos (9,03%). O fato de a maior parte dos participantes fazer parte da empresa há bastante tempo corrobora o dado da FENABAN de que a taxa de rotatividade anual dos bancários, de 8,9%, é inferior à média nacional, de 32,9% (FENABAN, 2021).

Dessa forma, pode-se afirmar que o perfil socioprofissional dos respondentes da amostra é, majoritariamente, de indivíduos que ocupam cargos de gerente (47,22%), com remunerações entre 4 e 6 salários mínimos (34,03%), que cumprem uma carga horária de 31 a 40 horas semanais (54,17%) e que laboram na empresa por um período entre 11 e 20 anos (27,78%).

Para melhor ilustrar os perfis sociodemográfico e socioprofissional dos participantes da pesquisa, foi elaborada a Figura 8.

Figura 8 – Perfil sociodemográfico e socioprofissional da amostra



Fonte: dados da pesquisa (2021)

O próximo subcapítulo apresenta a percepção do suporte organizacional e a percepção da oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho a partir das frequências, médias e desvio padrões dos fatores das escalas ESOP-R e MOT.

4.2 PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL

Para responder ao terceiro objetivo específico deste estudo – identificar a possível incidência da percepção do suporte organizacional entre os homens e as mulheres da amostra e suas diferenças –, serão abordados os resultados advindos da aplicação da Escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida (ESOP-R) (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015). Nela, é possível identificar quatro fatores: suporte material ao desempenho (SUMA), práticas de promoção e recompensa (PPR), carga de trabalho (CATR) e práticas de gestão de desempenho (PGD). Estes fatores foram representados, respectivamente, por seis, oito, sete e sete itens da escala, e a análise dos resultados obtidos em cada um deles será realizada por meio de tabelas de frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) divididas em três grupos: gênero feminino, gênero masculino e amostra geral.

É importante lembrar que a escala utiliza uma variação de 1 a 5 pontos, sendo que valores entre 1 e 2,9 demonstram percepção de suporte organizacional inadequado, entre 3 e 3,9 como uma percepção de suporte organizacional mediano e acima de 4 configura percepção de suporte organizacional adequado (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Dessa forma, a fim de melhor analisar os percentuais encontrados em cada uma das respostas, somou-se o obtido nos pontos 1 e 2 (percepção de suporte organizacional inadequado/baixa percepção de suporte organizacional) e o obtido nos pontos 4 e 5 (percepção de suporte organizacional adequado/alta percepção de suporte organizacional). Convencionou-se, no presente estudo, utilizar o parâmetro de uma diferença percentual acima de 10% para configurar uma distinção significativa na percepção de suporte organizacional entre os grupos feminino e masculino.

Inicialmente, passa-se a observar a Tabela 6, referente ao fator Suporte Material ao Desempenho (SUMA).

Tabela 6 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator SUMA

ITENS	Gênero*	PERCENTUAL**					\bar{x}	s
		1	2	3	4	5		
1. A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.	F	2,97	0,99	20,79	39,60	35,64	4,04	0,94
	M	2,38	2,38	9,52	40,48	45,24	4,24	0,91
	Geral	2,80	1,40	17,48	39,86	38,46	4,10	0,93
2. Nesta organização, as ferramentas de trabalho são de boa qualidade.	F	1,98	0,99	25,74	40,59	30,69	3,97	0,89
	M	0,00	4,76	11,90	45,24	38,10	4,17	0,82
	Geral	1,40	2,10	21,68	41,96	32,87	4,03	0,87
3. Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.	F	1,98	0,00	16,83	44,55	36,63	4,14	4,14
	M	0,00	4,76	14,29	30,95	50,00	4,26	0,89
	Geral	1,40	1,40	16,08	40,56	40,56	4,17	0,85
4. Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades.	F	1,98	0,00	23,76	39,60	34,65	4,05	0,88
	M	0,00	4,76	16,67	23,81	54,76	4,29	0,92
	Geral	1,40	1,40	21,68	34,97	40,56	4,12	0,89
5. Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.	F	2,97	0,99	21,78	40,59	33,66	4,01	0,93
	M	0,00	2,38	14,29	26,19	57,14	4,38	0,82
	Geral	2,10	1,40	19,58	36,36	40,56	4,12	0,92
6. Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.	F	1,98	1,98	22,77	45,54	27,72	3,95	0,88
	M	2,38	2,38	23,81	28,57	42,86	4,07	1,00
	Geral	2,10	2,10	23,08	40,56	32,17	3,99	0,91
FATOR SUPORTE MATERIAL AO DESEMPENHO	F	2,31	0,83	21,95	41,75	33,17	4,03	0,89
	M	0,79	3,57	15,08	32,54	48,02	4,23	0,89
	Geral	1,86	1,63	19,93	39,04	37,53	4,09	0,89

* F = Feminino; M = Masculino

** Percentual: 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- concordo em parte; 4- concordo; 5-concordo totalmente.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Pode-se verificar que todos os percentuais do fator SUMA foram predominantemente superiores a 4, sendo possível afirmar que os respondentes percebem um suporte organizacional adequado advindo da organização bancária em que trabalham. A média geral do fator SUMA foi de ($\bar{x} = 4,03$; $s = 0,89$) para o gênero feminino e de ($\bar{x} = 4,23$; $s = 0,89$) para o gênero masculino, totalizando ($\bar{x} = 4,09$; $s = 0,89$) na amostra em geral. Esta diferença representa cerca de 5,16% de disparidade em relação à percepção de suporte material ao desempenho, sendo o gênero masculino o nível superior.

Destacaram-se os itens 1 “a organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas” e 2 “nesta organização, as ferramentas de trabalho são de boa qualidade”, com diferenças percentuais, respectivamente, de +10,47% e +12,05% dos homens em relação às mulheres no suporte organizacional adequado (pontos 4 e 5) e de -11,27% e -13,84% dos homens em relação às mulheres no suporte organizacional mediano (ponto 3).

Como este fator faz referência principalmente aos aspectos físicos do local de trabalho, é possível que as diferenças entre homens e mulheres tenham se dado em função das

necessidades distintas que os dois grupos possuem; por exemplo, as mulheres, quando gestantes e, posteriormente, lactantes, possuem necessidades de utilizar banheiros e espaços como berçários e salas de amamentação.

A seguir, observa-se a Tabela 7 cujo foco está na análise do fator Práticas de Promoção e Recompensa (PPR).

Tabela 7 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do PPR

ITENS	Gênero*	PERCENTUAL**					\bar{x}	s
		1	2	3	4	5		
7. As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	F	2,97	14,85	31,68	29,70	20,79	3,50	1,07
	M	2,33	6,98	32,56	27,91	30,23	3,77	1,04
	Geral	2,80	12,59	32,17	29,37	23,08	3,57	1,06
8. Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.	F	2,97	11,88	38,61	34,65	11,88	3,41	0,95
	M	2,33	4,65	46,51	25,58	20,93	3,58	0,96
	Geral	2,80	9,79	41,26	32,17	13,99	3,45	0,95
9. Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação têm mais oportunidades de ascensão profissional.	F	3,96	12,87	28,71	35,64	18,81	3,52	1,06
	M	0,00	16,28	41,86	25,58	16,28	3,72	1,01
	Geral	3,50	10,49	32,17	32,87	20,98	3,57	1,04
10. Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação nos lucros e resultados representam uma boa recompensa financeira.	F	5,94	7,92	25,74	36,63	23,76	3,64	1,11
	M	4,65	9,30	32,56	30,23	23,26	3,58	1,10
	Geral	5,59	8,39	27,97	34,97	23,08	3,62	1,10
11. Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas.	F	4,95	11,88	38,61	31,68	12,87	3,36	1,02
	M	2,33	11,63	30,23	37,21	18,60	3,58	1,01
	Geral	4,20	11,89	36,36	33,57	13,99	3,41	1,01
12. Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.	F	0,00	11,88	42,57	35,64	9,90	3,44	0,83
	M	2,33	9,30	25,58	39,53	23,26	3,72	1,01
	Geral	0,70	11,19	37,76	36,36	13,99	3,52	0,89
13. A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.	F	8,91	9,90	42,57	24,75	13,86	3,25	1,10
	M	0,00	16,28	41,86	25,58	16,28	3,42	0,96
	Geral	6,29	11,88	42,66	25,17	13,99	3,29	1,05
14. A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas sobre ele.	F	4,95	31,68	26,73	28,71	7,92	3,03	1,06
	M	0,00	44,19	25,58	16,28	13,95	3,00	1,09
	Geral	3,50	34,97	26,57	25,17	9,79	3,03	1,07
FATOR PRÁTICAS DE PROMOÇÃO E RECOMPENSA	F	4,33	14,10	34,40	32,17	14,97	3,39	1,03
	M	1,74	14,82	34,59	28,48	20,34	3,52	1,04
	Geral	3,67	13,89	34,61	31,20	16,60	3,43	1,04

* F = Feminino; M = Masculino

** Percentual: 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- concordo em parte; 4- concordo; 5- concordo totalmente.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Acerca dos percentuais do fator PPR, percebe-se na Tabela 7 que o fator possuiu a média de 3,43 pontos, considerada pelos autores da escala como uma percepção de suporte

organizacional mediano. A média geral do fator PPR foi de ($\bar{x} = 3,39$; $s = 1,03$) para o gênero feminino e de ($\bar{x} = 3,52$; $s = 1,04$) para o gênero masculino, com uma diferença de 3,8% entre os dois grupos, o que não configura grande disparidade nas respostas.

No entanto, pode-se observar que alguns questionamentos tiveram maiores diferenças entre os grupos de respondentes. No item 8 “nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação têm mais oportunidades de ascensão profissional”, a diferença entre mulheres e homens na percepção de suporte organizacional adequado (pontos 4 e 5) foi de 12,59%, possuindo o grupo masculino o maior percentual. Uma possível explicação para tais índices é o fato de as mulheres bancárias possuírem menos chance de serem promovidas do que os homens, ainda que possuam maior escolaridade. Este dado é resultado da pesquisa da FEBRABAN (2014) que aponta que somente 19,9% das mulheres foram promovidas mais de três vezes durante a trajetória profissional no banco, em detrimento de 31,7% dos homens, ainda que elas sejam mais escolarizadas.

Estudos apontam fomentar a diversidade através da presença de mulheres em cargos mais altos, como nos conselhos de administração das organizações, pode contribuir para aumentar o valor da empresa e melhorar o desempenho financeiro (SCHMILIVER et al., 2019; LAZZARETTI; PIEKAS; JULKOVSKI, 2019). Apesar disso, são poucos os exemplos de empresas que concretizam a efetiva equidade entre homens e mulheres. Atribui-se esse fato ao fenômeno denominado “teto de vidro” (*glass ceiling*). Este conceito surgiu nos Estados Unidos na década de 90 e reflete a barreira artificial que não permite que mulheres e minorias cheguem em altas posições hierárquicas apesar de terem qualificações (COTTER et al., 2001). No Brasil, a existência do teto de vidro segue impedindo mulheres de chegar a cargos como CEO (*Chief Executive Officer*) de empresas em função do contexto desfavorável de machismo enraizado na sociedade e, conseqüentemente, nas organizações (MADALOZZO, 2011; LIMA et al., 2013).

Também se destacou o item 12 “nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares”, cujas respostas femininas de percepção adequada (pontos 4 e 5) do suporte organizacional foram 17,25% inferiores às dos homens. Independente da instituição, sabe-se que as mulheres que laboram no setor bancário possuem menores salários em relação ao homens (FEBRABAN, 2014; GBR, 2021). Em seqüência, a Tabela 8 aponta os dados referentes ao fator Carga de Trabalho (CATR).

Tabela 8 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator CATR

ITENS	Gênero*	PERCENTUAL**					\bar{x}	s
		1	2	3	4	5		
15. Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.	F	36,63	0,99	28,71	32,67	0,99	2,60	1,30
	M	47,62	0,00	38,10	11,90	2,38	2,21	1,24
	Geral	39,86	0,70	31,47	26,57	1,40	2,50	1,29
16. Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.	F	21,78	1,98	28,71	47,52	0,00	3,02	1,17
	M	26,19	0,00	26,19	47,62	0,00	2,95	1,25
	Geral	23,08	1,40	27,97	47,55	0,00	3,01	1,18
17. Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.	F	29,70	0,99	18,81	49,50	0,99	2,91	1,32
	M	0,00	0,00	11,90	61,90	26,19	3,07	1,22
	Geral	27,27	0,70	23,08	46,85	2,10	2,97	1,28
18. A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.	F	23,76	0,00	28,71	42,57	4,95	3,05	1,26
	M	16,67	0,00	16,67	64,29	2,38	3,36	1,14
	Geral	21,68	0,00	25,17	48,95	4,20	3,15	1,22
19. Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.	F	14,85	1,98	41,58	34,65	6,93	3,17	1,11
	M	7,14	0,00	42,86	38,10	11,90	3,48	0,97
	Geral	12,59	1,40	41,96	35,66	8,39	3,27	1,07
20. Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.	F	15,84	0,00	35,64	42,57	5,94	3,23	1,12
	M	11,90	0,00	47,62	30,95	9,52	3,26	1,06
	Geral	14,69	0,00	39,16	39,16	6,99	3,24	1,10
21. Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.	F	5,94	0,00	20,79	57,43	15,84	3,77	0,93
	M	0,00	0,00	11,90	61,90	26,19	4,14	0,61
	Geral	4,20	0,00	18,18	58,74	18,88	3,88	0,86
FATOR CARGA DE TRABALHO	F	21,22	0,85	29,00	43,85	5,09	3,11	1,18
	M	15,65	0,00	27,89	45,24	11,22	3,21	1,21
	Geral	20,48	0,60	29,57	43,36	5,99	3,14	1,22

* F = Feminino; M = Masculino

** Percentual: 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- concordo em parte; 4- concordo; 5-concordo totalmente.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Sobre o fator CATR, ressalta-se que, por ter itens de valor negativo, deve-se interpretar de maneira inversa, isto é, a percepção de suporte organizacional adequada corresponde à faixa de 1 e 2 pontos e a percepção de suporte organizacional inadequada corresponde à faixa de 4 e 5 pontos na escala. A média do fator foi de ($\bar{x} = 3,14$), isto é, percebe-se um suporte organizacional mediano para os respondentes da escala. Houve diferenças significativas entre gêneros em quase todas as questões.

No primeiro questionamento do fator, item 15, “na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas”, houve concentração de respostas masculinas na faixa de alta percepção de suporte organizacional (47,62%), assim como de respostas femininas (37,62%); entretanto, no grupo de mulheres, a baixa percepção de suporte organizacional também foi bastante elevada (33,66%), quase 20 pontos percentuais acima do

grupo masculino. Todavia, quando perguntados sobre haver metas inatingíveis (questão 18 – “a organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis”), os homens apresentaram um nível de baixa percepção de suporte organizacional bastante superior às mulheres (diferença de 19,14%). Tais dados indicam que, apesar de haver metas difíceis de serem alcançadas, os homens não sofrem tanta pressão quanto às mulheres.

Sabe-se que o trabalho bancário é marcado fortemente pela presença de metas excessivas e pressões (MARQUES; GIONGO, 2016; NETZ; MENDES, 2006; SANTOS, 2013), situação que, para as mulheres, pode ser evidenciada pela cumulação de jornadas de trabalho (BRAGA; ARAÚJO; MACIEL, 2019). Sobre a temática, em uma entrevista, a economista Bárbara Vallejos, do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) afirma que:

A partir dos 40 anos, sobretudo nos bancos privados, as mulheres diminuem de maneira drástica a sua participação. Entre as hipóteses é de que pode haver maior incidência de assédio moral justamente por estarem nas áreas comerciais. **A meta também pesa muito e é diferenciada, porque os gestores são em geral homens.** Outra pressão com a mulher bancária é em relação à venda de produtos. A exploração do que se chama de “características” femininas como paciência, o certo jeito para tratar com os clientes e, evidentemente, a exploração da própria imagem da mulher. Então, como esse emprego é muito estafante, ele acaba expulsando a mulher ou até mesmo colocando teto com relação às promoções (SINDICATO DOS BANCÁRIOS, 2021).

Em que pese haver um grande número de indivíduos que não experienciam o sofrimento através das cobranças excessivas, é importante observar que há também um grupo bastante considerável que o sente, especialmente de mulheres, que não percebem o suporte organizacional em relação a esta questão. Por isso, é importante que sejam incentivadas práticas que visem maior respeito à integridade mental e à vida dos trabalhadores; nesse aspecto, os sindicatos são de extrema importância ao servirem como canal formal de denúncia de abusos ocorridos no ambiente laboral bancário, até mesmo o assédio moral, mais experienciado pelas mulheres (SANTOS, 2020).

A Tabela 9 apresentada a seguir refere-se aos dados do fator Práticas de Gestão de Desempenho (PGD).

Tabela 9 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator PGD

(continua)

ITENS	Gênero*	PERCENTUAL**					\bar{x}	s
		1	2	3	4	5		
22. Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.	F	4,95	19,80	43,56	23,76	7,92	3,10	0,97
	M	0,00	23,81	40,48	26,19	9,52	3,21	0,92
	Geral	3,50	20,98	42,66	24,48	8,39	3,15	0,94

Tabela 9 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator PGD

ITENS	Gênero*	PERCENTUAL**					\bar{x}	s
		1	2	3	4	5		
23. Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.	F	1,98	20,79	45,54	24,75	6,93	3,14	0,89
	M	0,00	28,57	40,48	23,81	7,14	3,10	0,91
	Geral	1,40	23,08	44,06	24,48	6,99	3,13	0,89
24. Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.	F	2,97	17,82	40,59	34,65	3,96	3,19	0,88
	M	0,00	7,14	21,43	54,76	16,67	3,14	0,87
	Geral	2,10	19,58	41,96	31,47	4,90	3,18	0,87
25. Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.	F	5,94	12,87	38,61	29,70	12,87	3,31	1,05
	M	2,38	11,90	47,62	23,81	14,29	3,36	0,96
	Geral	4,90	12,59	41,26	27,97	13,29	3,32	1,02
26. Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.	F	2,97	21,78	43,56	21,78	9,90	3,14	0,97
	M	0,00	26,19	33,33	28,57	11,90	3,26	0,99
	Geral	2,10	23,08	40,56	23,78	10,49	3,18	0,98
27. Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.	F	2,97	25,74	46,53	17,82	6,93	3,00	0,92
	M	4,76	28,57	38,10	23,81	4,76	2,95	0,96
	Geral	3,50	26,57	44,06	19,58	6,29	3,00	0,91
28. Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.	F	5,94	7,92	29,70	38,61	17,82	3,54	1,06
	M	0,00	7,14	21,43	54,76	16,67	3,81	0,80
	Geral	4,20	25,74	27,27	43,36	17,48	3,61	1,00
FATOR PRÁTICAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO	F	3,96	18,10	41,16	27,30	9,48	3,20	0,97
	M	1,02	19,05	34,69	33,67	11,56	3,26	0,94
	Geral	3,10	19,08	40,26	27,87	9,69	3,22	0,97

* F = Feminino; M = Masculino

** Percentual: 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- concordo em parte; 4- concordo; 5- concordo totalmente.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

O fator PGD, cujos dados estatísticos apresentam-se na Tabela 9, obteve uma média de 3,22 pontos, considerada pelos autores da escala como uma percepção de suporte organizacional mediano. A média geral do fator PPR foi de ($\bar{x} = 3,20$; $s = 0,97$) para o gênero feminino e de ($\bar{x} = 3,26$; $s = 0,94$) para o gênero masculino, diferença irrelevante para o contexto geral do fator. Entretanto, alguns dos itens demonstraram disparidades entre os dois grupos respondentes.

As questões 23 e 24, respectivamente, “esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades” e “esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho” foram as que mais se destacaram. Na primeira, as mulheres tiveram 19,17% mais respostas na percepção mediana de suporte organizacional; já na segunda, a baixa percepção foi 13,65%

maior e a alta percepção foi 32,81% menor para as mulheres em relação aos homens. Ou seja: as mulheres percebem que tem menos dificuldades sanadas e que são menos ouvidas pelas instituições bancárias onde trabalham em relação aos homens.

O movimento feminista aponta que as mulheres são amplamente silenciadas em diversos aspectos de suas vidas: na política, na religião, no contexto acadêmico e também no trabalho (KIDD, 2017). O conceito de *mansplain*, neologismo entre as palavras *man* (homem) e *explain* (explicar), também colabora para entender o motivo pelo qual as mulheres não se sentem ouvidas; nesse aspecto, o termo se refere a um conjunto de atitudes realizadas pelos homens, por exemplo, quando um homem explica conceitos básicos de maneira a crer que a mulher é intelectualmente inferior ou quando decide explicar com suas próprias palavras alguma ideia ou conceito que uma mulher acabou de mencionar, fazendo-a parecer errada. Em um artigo publicado no jornal *The New York Times*, Sheryl Sandberg, chefe de operações do Facebook desde o ano de 2008, em conjunto com Adam Grant, professor universitário na Universidade da Pensilvânia, aponta-se que:

“quando uma mulher fala no contexto profissional, ele está caminhando em uma corda bamba. Ou ela mal é olvida ou ela é julgada como agressiva. Quando um homem fala exatamente a mesma coisa, as cabeças acenam em apreciação pela ótima ideia. Como resultado, mulheres frequentemente decidem que falar menos é mais” (tradução nossa)² (SANDBERG; GRANT, 2015).

Esta questão está intimamente relacionada à estatística obtida nas questões 23 e 24. Enquanto os homens entendem que suas opiniões são mais ouvidas e que suas dificuldades são sanadas, as mulheres comportam-se de maneira contrária.

Por fim, apresenta-se a Tabela 10 contendo o resumo das estatísticas descritivas da escala ESOP-R.

Tabela 10 – Resumo da frequência, média e desvio padrão da Escala ESOP-R

FATORES	\bar{x}			s		
	F	M	GERAL	F	M	GERAL
Suporte Material ao Desempenho	4,03	4,23	4,09	0,89	0,89	0,89
Práticas de Promoção e Recompensa	3,39	3,52	3,43	1,03	1,04	1,04
Carga de Trabalho	3,11	3,21	3,14	1,18	1,21	1,22
Práticas de Gestão de Desempenho	3,20	3,26	3,22	0,97	0,94	0,97

* F = Feminino; M = Masculino.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

² “When a woman speaks in a professional setting, she walks a tightrope. Either she’s barely heard, or she’s judged as too aggressive. When a man says virtually the same thing, heads nod in appreciation for his fine idea. As a result, women often decide that saying less is more”.

Com isso, percebe-se que, de maneira geral, a percepção de suporte organizacional dos respondentes foi de mediana para adequada, com baixos desvios padrão. Todos os fatores tiveram maiores médias no grupo masculino, demonstrando haver maior percepção de suporte organizacional, inclusive no fator CATR, cuja análise deve ser feita de maneira inversa (menores médias significam maior percepção de suporte organizacional). No entanto, as diferenças não foram significativas no fator como um todo, e sim em alguns itens, como foi abordado previamente.

Assim, passa-se a análise da estatística descritiva da escala Medida de Oportunidades do Trabalho (MOT) (PASCHOAL, 2008).

4.3 PERCEPÇÃO DE ALCANCE DOS VALORES PESSOAIS NO TRABALHO

Este subcapítulo está estruturado a fim de responder ao quarto objetivo específico deste estudo, isto é, identificar a incidência da percepção da oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho entre os homens e as mulheres da amostra e suas diferenças. A Medida de Oportunidades do Trabalho (MOT) (PASCHOAL, 2008) é uma escala baseada nos valores de Schwartz (1992), cuja composição é feita em dois fatores: oportunidade de abertura à mudança e oportunidade de autopromoção (AMOA) e oportunidade de conservação e autotranscendência (COAU). Estes fatores foram representados, respectivamente, por doze e oito questões. A análise dos resultados obtidos em cada um deles será realizada por meio de tabelas de frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) divididas em três grupos: gênero feminino, gênero masculino e amostra geral.

Ressalta-se que a escala utiliza uma variação de 1 a 4 pontos, sendo eles: 1 – não ocorre nunca em meu trabalho; 2 – não ocorre frequentemente em meu trabalho; 3 – ocorre frequentemente em meu trabalho; 4 – ocorre sempre em meu trabalho. Para entender os percentuais encontrados em cada item, optou-se por definir três faixas de resultados: uma média de 1 a 1,9 pontos corresponde à baixa percepção de alcance dos valores pessoais no trabalho; de 2 a 2,9 pontos ocorre uma mediana percepção de alcance dos valores pessoais no trabalho; e, por fim, de 3 a 4 pontos há uma alta percepção de alcance dos valores pessoais no trabalho. Considerando tais faixas, conclui-se que quanto mais próxima de 4 for a média, maior a oportunidade de um colaborador de alcançar seus valores pessoais no trabalho. Convencionou-se, no presente estudo, utilizar o parâmetro de uma diferença percentual acima de 10% para

configurar uma distinção significativa na percepção de alcance dos valores pessoais no trabalho entre os grupos.

Inicialmente, passa-se a observar a Tabela 11, referente ao fator Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção (AMOA).

Tabela 11 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator AMOA

ITENS	Gênero*	PERCENTUAL				\bar{x}	s
		1	2	3	4		
1. exercer minha criatividade	F	8,91	37,62	43,56	9,90	2,54	0,79
	M	0,00	50,00	38,10	11,90	2,62	0,70
	Geral	6,29	41,26	41,96	10,49	2,57	0,77
2. ter prestígio	F	2,97	33,66	54,46	8,91	2,69	0,67
	M	0,00	45,24	42,86	11,90	2,67	0,69
	Geral	2,11	36,62	51,41	9,86	2,69	0,68
4. mostrar minhas habilidades	F	1,98	29,70	47,52	20,79	2,87	0,76
	M	2,38	35,71	47,62	14,29	2,74	0,73
	Geral	2,10	31,47	47,55	18,88	2,83	0,75
6. executar tarefas novas	F	3,96	33,66	46,53	15,84	2,74	0,77
	M	16,67	26,19	42,86	14,29	2,55	0,94
	Geral	7,69	31,47	45,45	15,38	2,69	0,83
7. exercitar meu autocontrole	F	3,96	19,80	51,49	24,75	2,97	0,78
	M	4,76	9,52	59,52	26,19	3,07	0,75
	Geral	4,20	16,78	53,85	25,17	3,00	0,77
8. considerar diferentes opiniões	F	1,98	30,69	57,43	9,90	2,75	0,65
	M	4,76	30,95	45,24	19,05	2,79	0,81
	Geral	2,80	30,77	53,85	12,59	2,76	0,70
10. executar atividades que me agradam	F	4,95	35,64	51,49	7,92	2,62	0,71
	M	19,51	36,59	39,02	4,88	2,29	0,84
	Geral	9,09	35,66	47,55	7,69	2,54	0,77
11. exercer minha autonomia	F	14,85	38,61	34,65	11,88	2,44	0,89
	M	4,76	35,71	50,00	9,52	2,64	0,73
	Geral	11,89	37,76	39,16	11,19	2,50	0,85
13. ser admirado pelas pessoas	F	0,00	25,74	60,40	13,86	2,88	0,62
	M	0,00	45,24	30,95	23,81	2,79	0,81
	Geral	0,00	31,47	51,75	16,78	2,85	0,68
15. ter desafios	F	0,99	9,90	50,50	38,61	3,27	0,68
	M	0,00	14,29	40,48	45,24	3,31	0,72
	Geral	0,70	11,19	47,55	40,56	3,28	0,69
16. influenciar pessoas	F	1,98	26,73	56,44	14,85	2,84	0,69
	M	0,00	38,10	35,71	26,19	2,88	0,80
	Geral	1,40	30,07	50,35	18,18	2,85	0,72
19. realizar tarefas prazerosas	F	4,20	39,86	39,86	16,08	2,60	0,78
	M	0,00	40,48	33,33	26,19	2,86	0,81
	Geral	5,94	39,60	42,57	11,88	2,68	0,79
FATOR OPORTUNIDADE DE ABERTURA À MUDANÇA E OPORTUNIDADE DE AUTOPROMOÇÃO (AMOA)	F	4,37	31,20	47,52	16,91	2,77	0,89
	M	4,37	34,00	42,15	19,48	2,77	1,00
	Geral	4,37	30,12	49,75	15,76	2,77	0,92

* F = Feminino; M = Masculino

** Percentual: 1- não ocorre nunca em meu trabalho; 2- não ocorre frequentemente em meu trabalho; 3- ocorre frequentemente em meu trabalho; 4- ocorre sempre em meu trabalho.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se na Tabela 11 que o fator Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção obteve uma média de ($\bar{x} = 2,77$), indicando que os indivíduos percebem que, em seus trabalhos, há razoável oportunidade de abertura à mudança e de autopromoção. Dessa forma, pode-se afirmar que há mediana percepção de alcance dos valores pessoais no trabalho no que tange a este fator. Não houve qualquer diferença entre gêneros. O desvio padrão foi de ($s = 0,92$), o que demonstra haver uniformidade nas respostas.

Em relação aos itens individuais, houve diferenças significativas entre os gêneros. No primeiro item “exercer minha criatividade”, nota-se que os homens concentraram suas respostas na faixa de 2 pontos, enquanto as mulheres tiveram mais respondentes na faixa de 3 pontos. Também foram elas que se apresentaram maiores índices no item “ter prestígio” – 54,46% das mulheres apontam que tem esta oportunidade com frequência, ao passo que apenas 42,86% dos homens fazem a mesma afirmação. Nesse mesmo aspecto, sobre “ser admirado pelas pessoas”, nota-se que a diferença entre o gênero feminino e o gênero masculino foi de 29,44% no ponto 3, prevalecendo o percentual de mulheres que acreditam ser admiradas frequentemente em seus trabalhos. Apesar destes altos índices apresentados, no item “exercer minha autonomia” o percentual de homens que responderam que esta ação não ocorre nunca em seus trabalhos (ponto 1) foi 10,09% inferior às mulheres, enquanto aqueles que responderam que ocorre frequentemente em seus trabalhos (3) foi 15,35% superior. Assim, infere-se que as mulheres têm menos oportunidade de demonstrar sua autonomia do que os homens, ainda que percebam ter mais reconhecimento.

Em “considerar diferentes opiniões”, é possível verificar que a maioria das mulheres (57,43%) experimentam essa oportunidade frequentemente em seus trabalhos, porém este número diminui para 12,19% menos quando se trata dos homens (45,24%). Este aspecto reforça a noção de que as mulheres tendem a ser mais empáticas e compreensivas. Alguns autores, como Wilkens, apontam que o mercado ainda não está preparado para receber indivíduos com estas características, apesar de serem positivas; assim, muitas mulheres acabam buscando sucesso através de empreendimentos próprios, onde podem demonstrar os traços mais associados ao gênero feminino (WILKENS, 1998).

Por fim, no que tange ao item 16 – “influenciar pessoas”, os homens apresentaram maior percentual de respondentes no ponto 4 (11,34% de diferença em relação às mulheres), apontando um comportamento que é mais comum para a população masculina. Este indicador corrobora o conceito já mencionado de *mansplain*, neologismo entre as palavras *man* (homem) e *explain* (explicar), tendo em vista que, apesar de as mulheres apontarem ter mais prestígio e

serem mais admiradas, elas não conseguem influenciar pessoas com suas ações no contexto empresarial.

A Tabela 12 apresenta os indicadores frequência, média e desvio padrão do fator Oportunidade de e Autotranscendência (COAU).

Tabela 12 – Frequência, média (\bar{x}) e desvio padrão (s) do fator COAU

ITENS	Gênero*	PERCENTUAL				\bar{x}	s
		1	2	3	4		
3. tratar as pessoas com igualdade	F	1,98	23,76	47,52	26,73	2,99	0,77
	M	4,76	21,43	40,48	33,33	3,02	0,87
	Geral	2,80	23,08	45,45	28,67	3,00	0,80
5. desenvolver minhas tarefas num ambiente seguro	F	0,99	17,82	49,50	31,68	3,12	0,73
	M	2,38	4,76	64,29	28,57	3,19	0,63
	Geral	1,40	13,99	53,85	30,77	3,14	0,70
9. realizar minhas atividades de maneira tradicional	F	2,38	16,67	61,90	19,05	2,83	0,71
	M	2,38	21,43	69,05	7,14	2,81	0,59
	Geral	2,80	24,48	60,14	12,59	2,83	0,67
14. ter estabilidade	F	3,96	21,78	49,50	24,75	2,95	0,79
	M	0,00	40,48	38,10	21,43	2,81	0,77
	Geral	2,80	27,27	46,15	23,78	2,91	0,79
17. ser leal aos meus colegas	F	0,00	8,91	50,50	40,59	3,32	0,63
	M	0,00	4,76	50,00	45,24	3,40	0,59
	Geral	0,00	7,04	50,70	42,25	3,34	0,62
20. contribuir para preservação de costumes	F	0,99	27,72	54,46	16,83	2,87	0,69
	M	0,00	23,81	50,00	26,19	3,02	0,72
	Geral	0,70	26,57	53,15	19,58	2,92	0,70
FATOR OPORTUNIDADE DE CONSERVAÇÃO E AUTOTRASCENDÊNCIA (COAU)	F	1,80	19,75	50,81	27,65	3,01	0,49
	M	1,59	19,44	51,98	26,98	3,04	0,49
	Geral	1,75	20,42	51,58	26,25	3,02	0,49

* F = Feminino; M = Masculino.

** Percentual: 1- não ocorre nunca em meu trabalho; 2- não ocorre frequentemente em meu trabalho; 3- ocorre frequentemente em meu trabalho; 4- ocorre sempre em meu trabalho.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Destaca-se na Tabela 12 que o fator Oportunidade de Conservação e Autotranscendência (COAU) obteve uma média de ($\bar{x} = 3,02$), indicando que os indivíduos percebem que, em seus trabalhos, há alta oportunidade de conservação e autotranscendência. Portanto, é possível afirmar que há alta percepção de alcance dos valores pessoais no trabalho no que tange a este fator. O desvio padrão foi de ($s = 0,49$), o que demonstra haver uniformidade nas respostas. A diferença entre gêneros foi considerada irrelevante no fator como um todo, porém houve disparidades importantes em alguns itens.

Destaca-se o item 5 – “desenvolver minhas tarefas em um ambiente seguro”, em que houve 64,29% dos respondentes do gênero masculino que optaram pela opção 3, enquanto apenas 40,50% das mulheres o fizeram, já que elas concentraram suas respostas no ponto 2 da

escala. Este indicador demonstra que as mulheres se sentem mais inseguras em seus locais de trabalho do que os homens. Provavelmente a diferença entre gêneros esteja fundamentada no fato de que são as mulheres as principais vítimas de violência e assédio moral e sexual no trabalho, graças a uma cultura machista que permeia a sociedade e, conseqüentemente, as organizações (FREITAS, 2001). Para que esta situação seja revertida, é importante que as organizações desenvolvam ferramentas para prevenir práticas de abuso, especialmente contra as mulheres; ressalta-se que alguns dos bancos pesquisados já possuem canais de denúncia e campanhas acerca da violência contra a mulher, logo, é de suma importância que tais métodos sejam revistos, tendo em vista que ainda são as mulheres que percebem viver em um contexto de maior violência em suas empresas.

Por fim, apresenta-se na Tabela 13 o resumo dos indicadores da Escala MOT.

Tabela 13 – Resumo da frequência, média e desvio padrão da Escala MOT

FATORES	\bar{x}			s		
	F*	M*	GERAL	F*	M*	GERAL
Oportunidade de Conservação e Autotranscendência	2,77	2,77	2,77	0,89	1	0,92
Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção	3,01	3,04	3,02	0,49	0,49	0,49

* F = Feminino; M = Masculino.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com o abordado, percebe-se que, de maneira geral, a percepção da oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho dos respondentes foi de mediana para alta, com desvios padrão aceitáveis. Não houve diferença entre gêneros no fator COAU e no fator AMOA a diferença não foi significativa. Alguns itens dos fatores, porém, demonstraram disparidades entre homens e mulheres.

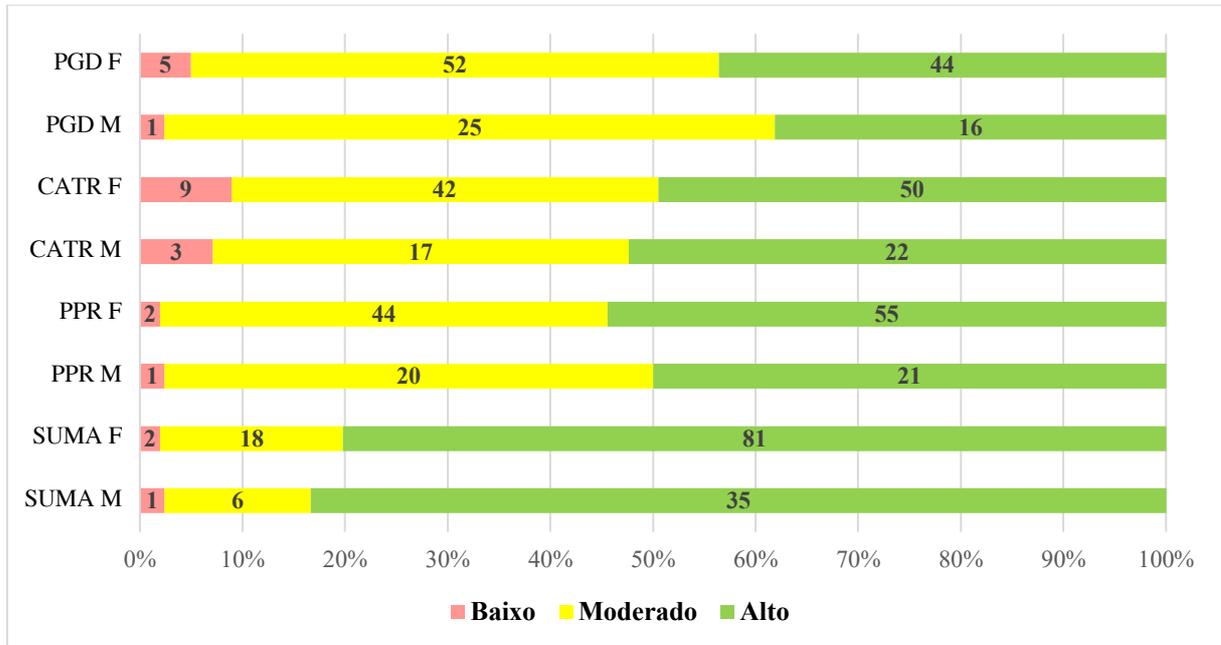
Para tornar a análise dos dados mais completa, o próximo subcapítulo é responsável por demonstrar a padronização das escalas EPSO-R e MOT.

4.4 INDICADORES DE EPSO-R E MOT

A fim complementar os resultados descritos nos itens anteriores, optou-se por realizar a padronização das escalas EPSO-R e MOT. Este processo demonstra os níveis atingidos em cada uma das dimensões, sendo eles: baixo (de 0 a 33,33%), moderado (de 33,34% a 66,66%) e alto

(de 66,67% a 100%) (LOPES, 2018). Inicialmente, o Gráfico 2 demonstra a padronização da escala EPSO-R a partir de seus fatores, apresentada por gênero dos respondentes.

Gráfico 2 – Padronização dos fatores da escala EPSO-R



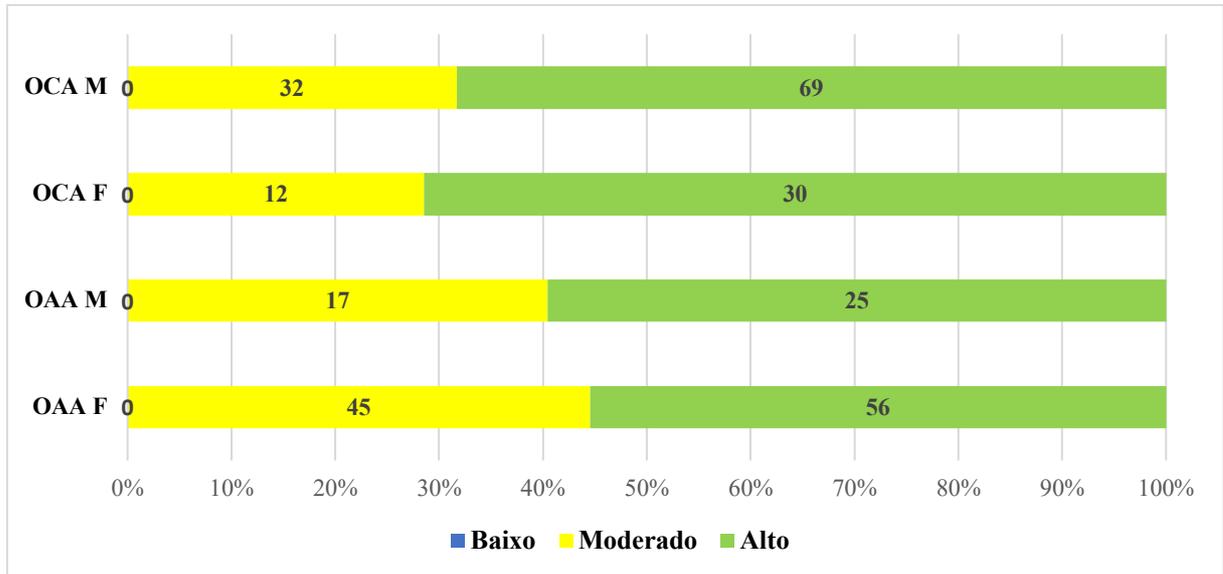
Fonte: dados da pesquisa (2021).

No Gráfico 2, pode-se observar os fatores PGD, CATR, PPR e SUMA, divididos por gênero dos respondentes. A partir destes dados e da amostra de 42 homens e 101 mulheres, percebe-se que em três dos quatro fatores houve a maior parte dos participantes apresentando altos índices de percepção de suporte organizacional, exceto pelo fator PGD.

No fator PGD, nota-se que 52 mulheres (51,49%) e 25 homens (59,52%) demonstraram ter moderado índice de percepção de suporte organizacional. Destaca-se, ainda, o fator SUMA, por possuir percentuais de acima de 80% dos respondentes no alto índice de percepção de suporte organizacional. Por outro lado, o fator que mais demonstrou o baixo índice de percepção de suporte organizacional foi CATR, havendo 9 mulheres (8,91%) e 3 homens (7,14%) de indivíduos.

A seguir, no Gráfico 3, estão expostos os índices obtidos em cada um dos fatores da escala MOT, apresentados por gênero dos respondentes.

Gráfico 3 – Padronização dos fatores da escala MOT



Fonte: dados da pesquisa (2021).

Nesta escala, destaca-se o fato de que não houve nenhum respondente com baixo índice na padronização de fatores. Os dados revelam que 69 mulheres (68,32%) e 30 homens (71,43%) apresentaram alto índice de percepção de oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho no fator COAU, enquanto no índice moderado houve 32 mulheres (31,68%) e 12 homens (28,57%). No fator AMOA, foram 56 as mulheres com alto índice (55,45%) e 25 os homens (59,52%).

A partir destes indicadores, nota-se que tanto na escala EPSO-R quanto na escala MOT houve bons resultados, demonstrando que os indivíduos estudados efetivamente percebem o suporte organizacional e a oportunidade de alcançar seus valores pessoais no local de trabalho. Por não haver diferenças tão significativas entre homens e mulheres ao realizar esta análise, apesar de algumas disparidades gritantes em alguns dos itens, optou-se por utilizar a modelagem de equações estruturais para verificar as relações entre os constructos EPSO-R e MOT e para verificar se há alguma influência no gênero. Este estudo será explicitado no capítulo a seguir.

4.5 ANÁLISE MULTI GRUPO RELACIONANDO EPSO-R E MOT

Sendo o trabalho um valor de grande relevância social, importante para a construção da identidade dos indivíduos (MORIN, 2001), estudar o ambiente no qual as atividades laborais se desenvolvem é de grande valia para a ciência da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional. Neste aspecto, o suporte organizacional mostra-se como um instrumento da

organização para a valorizar as contribuições dos colaboradores, criando uma relação de reciprocidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais de cada indivíduo (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014) que pode beneficiar o resultado organizacional e o bem-estar dos indivíduos (PASCHOAL, 2008). É no trabalho, também, que podem ser concretizados valores que os colaboradores consideram importantes em sua vida, dependendo da forma pela qual a organização organiza e desenvolve suas atividades; poder alcançar os valores pessoais no local de trabalho é um dos fatores que pode influenciar no bem-estar no trabalho (PASCHOAL, 2008).

Em sua tese, Paschoal (2008) buscou compreender as relações entre percepção do suporte organizacional, oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho e os valores pessoais em relação ao bem-estar no trabalho. A autora afirma que é possível que algumas das dimensões dos constructos utilizados podem se relacionar entre si, todavia estas possibilidades não são abordadas no estudo, por não consistirem no objetivo da pesquisa.

Outro importante estudo que relaciona a percepção do suporte organizacional e os valores é de Farh, Hackett e Liang (2007). Nele, os autores apontam que os estudos acerca da percepção do suporte organizacional são conduzidos majoritariamente nos Estados Unidos, logo os valores culturais são bastante semelhantes entre indivíduos; nesse sentido, buscaram realizar a pesquisa na China, local em que a cultura e, conseqüentemente, os valores, são altamente distintos. Dentre os resultados do estudo, os pesquisadores concluíram que a percepção do suporte organizacional pode ser afetada pelos valores culturais, a exemplo da tradição. Na mesma esteira, Hui, Wong e Tjosvold (2007) também testaram a relação entre a percepção do suporte organizacional e os valores chineses de cada indivíduo³, percebendo que o primeiro constructo é uma variável mediadora entre tradição e desempenho.

Dada a importância de estudos que relacionem os constructos referidos, optou-se por desenvolver as possíveis relações entre a percepção do suporte organizacional e a oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho no presente estudo. Para tanto, foram propostas oito hipóteses relacionando os constructos das escalas EPSO-R e MOT.

Ademais, adicionou-se o gênero como variável para investigar se ele se constitui como uma variável ponderadora entre os supracitados constructos. Essa escolha deu-se pelo fato de a

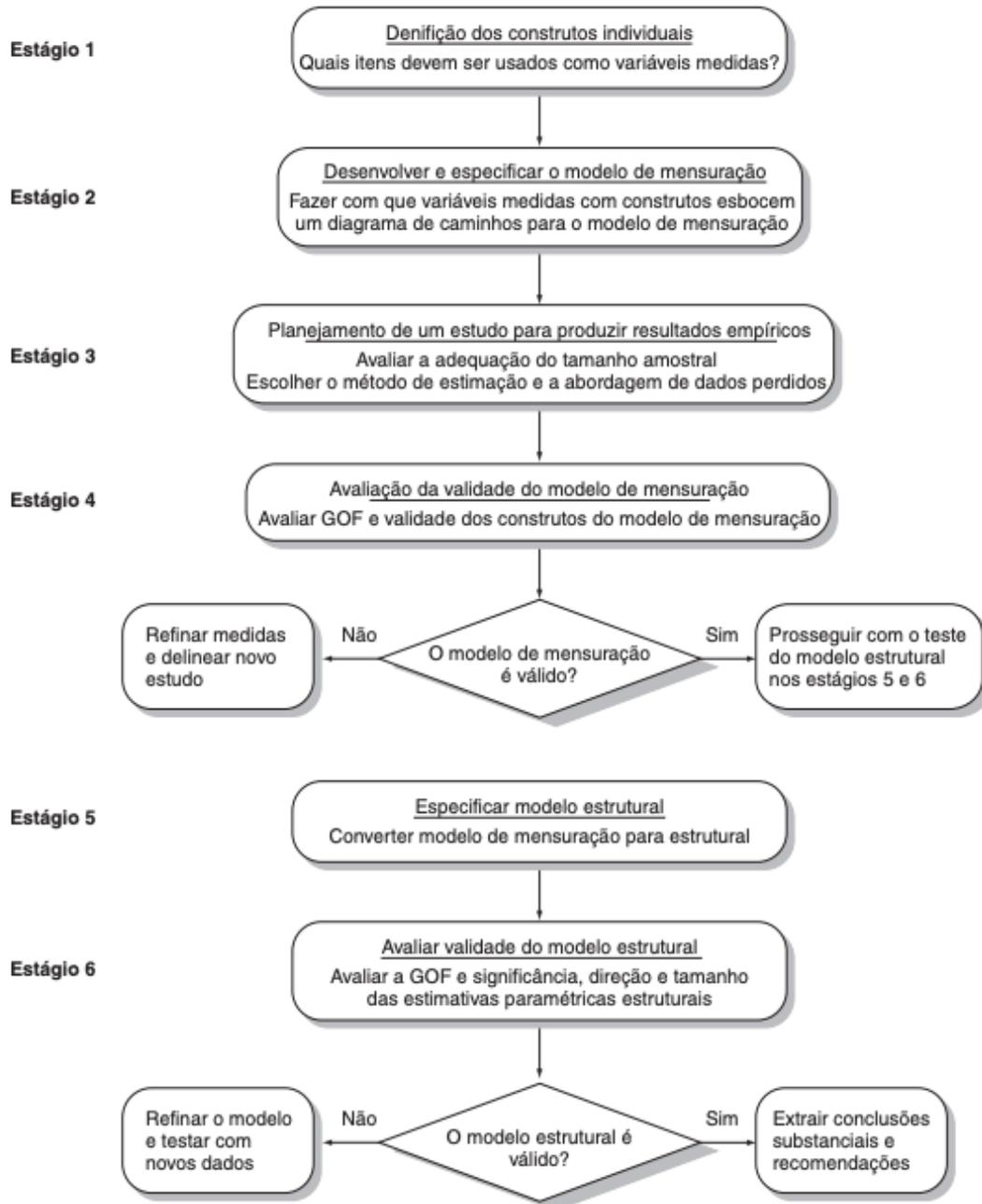
³ “A China permanece como uma sociedade de valores hierárquicos. Alguns empregados acreditam que o respeito à autoridade é útil tanto na organização quanto no contexto pessoal. (...) Tradição se refere à tendência do povo chinês de respeitar autoridade, praticar a piedade filial, adorar os ancestrais, permitir a dominação masculina e aceitar o fatalismo. (...) Modernidade, por outro lado, significa uma orientação mais assertiva e individual no povo moderno chinês. (...) Chineses como uma moderna orientação de valores são mais parecidos com os ocidentais” (tradução nossa) (HUI; WONG; TJOSVOLD, 2010, p. 738)

temática da igualdade de gênero ser uma pauta importantíssima na agenda das organizações, concretizando-se em ações como os Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulheres. A relação do gênero com a percepção do suporte organizacional foi abordada em estudos como o de Amason e Allen (1997), Nwanzu (2017) e Thompson, Bergeron e Bolino (2020); enquanto os dois primeiros não encontraram diferenças significativas para o gênero, o terceiro indicou algumas evidências de que o gênero influencia a relação entre percepção do suporte organizacional e comportamento de cidadania organizacional. Sobre a relação de gênero e valores pessoais também há numerosos estudos, a exemplo de Barnett e Karson (1989) e Boohene, Sheridan e Kotey (2008). Portanto, criaram-se oito hipóteses relacionando o gênero como variável ponderadora entre os constructos da EPSO-R e da MOT.

Para confirmar as relações entre as dimensões propostas, foi utilizado o PLS-SEM através do *software* Smart PLS® versão 3.3.3. O método abrange técnicas de modelagem de equações estruturais baseada em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS-SEM), adequado quando o objetivo for prever dimensões chave ou identificar dimensões direcionadores (HAIR Jr. et al., 2017). Este tipo de análise é utilizada quando se pretende identificar relações entre diversas variáveis, mas também para verificar quais variáveis não se relacionam (Hair Jr. et al., 2018).

Quanto à análise multigrupo, esta tem por finalidade, neste estudo, responder ao quarto objetivo específico, qual seja, perceber a relação entre as dimensões do Suporte Organizacional e dimensões da Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho, através da modelagem de equações estruturais PLS-SEM realizada a partir do teste de dezesseis hipóteses. Para utilizar o algoritmo PLS-SEM, optou-se pelo método dos mínimos quadrados parciais (RINGLE, WENDE; BECKER, 2015). A análise foi realizada em seis etapas preconizadas por Hair Jr. et al. (2018), que estão expressas na Figura 9.

Figura 9 – Etapas da modelagem de equações estruturais



Fonte: Hair Jr. et al. (2018).

Nesse sentido, alguns dos passos foram realizados e expostos nos capítulos anteriores, como a escolha das variáveis e constructos, através da escolha das escalas EPSO-R e MOT, e o planejamento do estudo, detalhado na metodologia. Para elucidar as etapas posteriores, realizadas na análise do modelo estrutural, no Quadro 8 apresentam-se as pressuposições que foram seguidas nesta investigação para validação do modelo.

Quadro 8 – Resumo dos testes e pressuposições para avaliação do modelo de mensuração

AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO		
TESTE	CRITÉRIOS	BREVE CONCEITO
CONSISTÊNCIA INTERNA		
Alfa de <i>Cronbach</i> (α)	$0,7 < \alpha < 0,95$	É a estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas (HAIR Jr. et al., 2018).
Confiabilidade Composta (ρ_c)	$0,7 < \rho_c < 0,95$	É a verificação das variáveis latentes para identificar se são “não viesadas” (HAIR Jr. et al., 2018).
VALIDADE CONVERGENTE		
Variância Média Extraída – VME	$VME > 0,5$	A VME é a parcela dos dados explicados por cada um dos constructos, a partir de seus conjuntos de indicadores (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).
VALIDADE DISCRIMINANTE		
Cargas Fatoriais Cruzadas (CFC)	$CF_{original} > CF_{demais}$	É a primeira pressuposição da validade discriminante do modelo de mensuração. Correlaciona as VO's com as VL's (RINGLE; SILVA; BIDO, 2019; HAIR Jr. et al., 2018).
Critério Fornell-Larcker	$\sqrt{VME} > r_{ij}$ para $i \neq j$	É a segunda pressuposição da validade discriminante. Compara as raízes quadradas dos valores das VME de cada constructo com as correlações de <i>Pearson</i> entre os constructos (FORNELL; LARCKER, 1981).
Critério <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT), confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i>	HTMT < 0,9 LS _{97,5%} (HTMT) < 1,0	É a terceira pressuposição da validade discriminante, já que os critérios de CFC e de Fornell-Larcker podem não ser consistentes para identificar a validade discriminante. É uma estima da correlação entre as VL's. (NETEMEYER; BEARDER; SHARMA, 2003). Deverá ser confirmado pelo método de <i>bootstrapping</i> (PORTO, 2019).

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2018), Ringle, Silva e Bido (2014), Porto (2019), Fornell e Larcker (1981) e Netemeyer, Bearder e Sharma (2003).

Ademais, o Quadro 9 apresenta os testes e pressuposições utilizadas para avaliar o modelo estrutural e para confirmar as dezesseis hipóteses propostas.

Quadro 9 – Resumo dos testes e pressuposições para avaliação do modelo estrutural

AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL		
TESTE	CRITÉRIOS	BREVE CONCEITO
Avaliação da Colinearidade <i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>	VIF < 5	Avalia a existência de fortes correlações entre as variáveis latentes, indicando possíveis problemas de colinearidade (HAIR Jr. et al., 2018).
Tamanho do efeito (f^2), confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i>	$0,02 \leq f^2 \leq 0,075$ (pequeno efeito); $0,075 < f^2 \leq 0,225$ (médio efeito); $f^2 > 0,225$ (grande efeito)	Avalia a utilidade de cada dimensão endógena para o ajuste do modelo (COHEN, 1988; HAIR Jr. et al., 2018; LOPES et al., 2020).
Coefficiente de Explicação (R^2), confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i>	$0,02 \leq R^2 \leq 0,075$ (efeito fraco); $0,075 < R^2 \leq 0,19$ (efeito moderado); $R^2 > 0,19$ (efeito forte)	Avalia a porção da variância das dimensões endógenas que pode ser explicada pelo modelo estrutural (COHEN, 1988; LOPES et al., 2020).
Validade do coeficiente estrutural (β), confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i>	$H_1: \beta \neq 0$ $t_c. > 1,96$ ($p < 0,05$)	Avalia a significância do valor do coeficiente estrutural (confirmação da hipótese ou não) (HAIR Jr. et al., 2017).
Relevância preditiva (Q^2), confirmado pelo método <i>Blindfolding</i> .	$Q^2 > 0$ $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$ (grau fraco); $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ (grau moderado); $Q^2 > 0,25$ (grau forte)	Avalia o grau de acurácia do modelo final ajustado (CHIN, 2010; HAIR Jr. et al., 2017; LOPES et al., 2020).
Análise Multigrupo	$H_1: \beta \neq 0$ (G1 – G2) $t_c. > 1,96$ ($p < 0,05$)	Avalia em que medida os parâmetros do modelo proposto são invariantes (equivalentes) para diferentes grupos (DAMÁSIO, 2013)

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2017), Hair Jr. et al. (2018), Cohen (1998), Porto (2019), Lopes et al. (2020), Chin (2010) e Damásio (2013).

A seguir, parte-se para a especificação do modelo estrutural.

4.5.1 Especificação do Modelo Estrutural

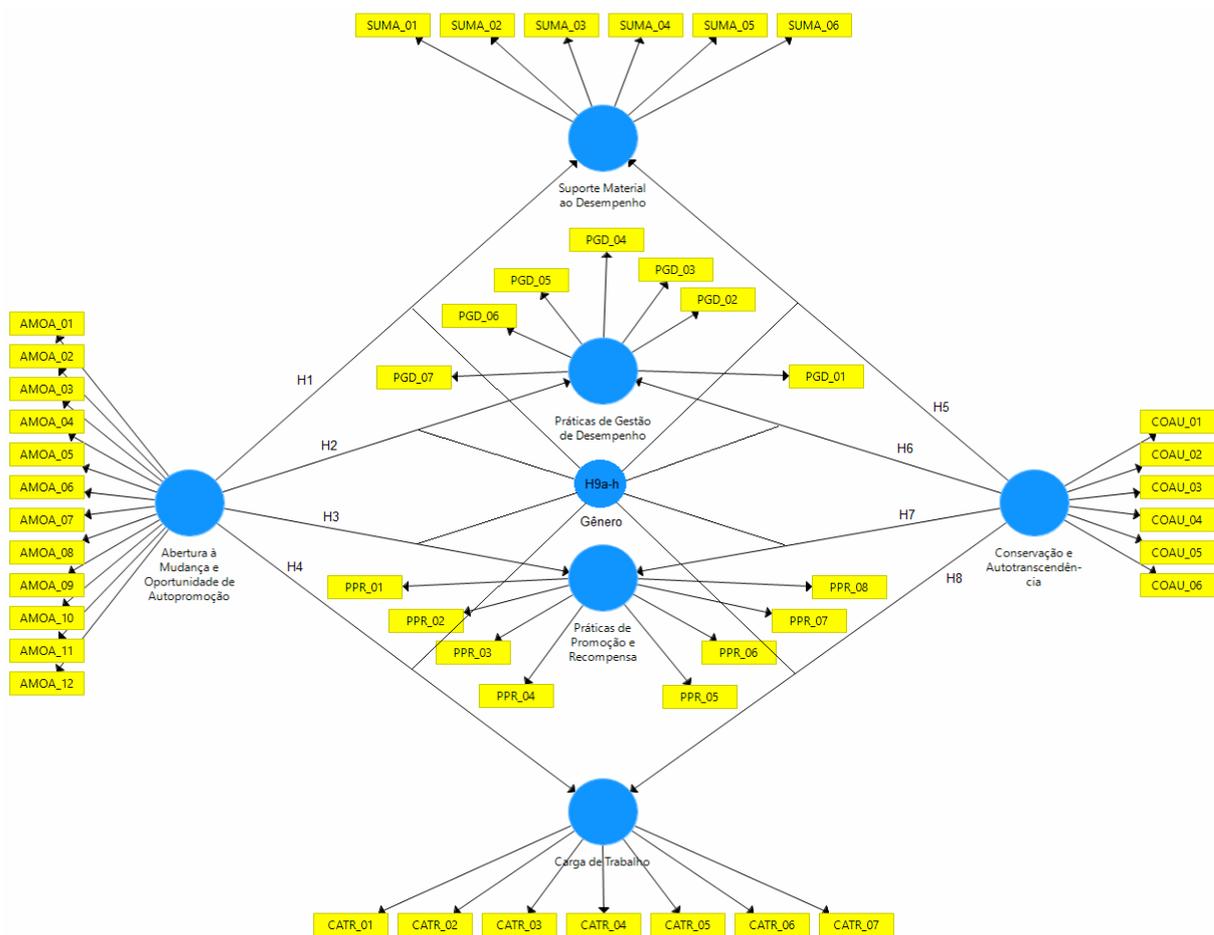
De acordo com Hair Jr. et al. (2018), após as fases iniciais de uma modelagem de equações estruturais, focadas na escolha de variáveis, constructos, definição da amostra e viabilização do estudo, deve-se especificar o modelo de mensuração, que ilustra as relações entre os fatores.

Dessa forma, o presente modelo de mensuração apresenta 8 parâmetros (β 's) que conectam as seis dimensões/variáveis Latentes (VL's) – a) suporte material ao desempenho (SUMA), b) práticas de promoção e recompensa (PPR), c) carga de trabalho (CATR), d) práticas de gestão de desempenho (PGD), e) oportunidade de abertura à mudança e oportunidade de autopromoção (AMOA) e f) oportunidade de conservação e

autotranscendência (COAU) – aos 31 indicadores/variáveis observadas (VO's) – as variáveis pertencentes às dimensões. Quando estruturado de forma multigrupo, o modelo passa a ter 16 hipóteses, sendo oito delas comparando os gêneros (HAIR Jr.; GABRIEL; PATEL, 2014).

Ao iniciar a análise dos dados, apresenta-se o modelo multigrupo hipotético de mensuração das escalas EPSO-R e MOT comparando os gêneros (Figura 10) que conta com a ilustração das hipóteses de pesquisa, exibindo as relações entre as variáveis latentes (VL's) e variáveis observadas (VO's) e suas relações causais (HAIR Jr. et al., 2018; LOPES et al., 2020; NGUYEN-PHOUC et al., 2021).

Figura 10 – Modelo hipotético multigrupo para medir variáveis latentes e observadas



Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Como é possível observar na Figura 10, as variáveis latentes estão representadas pelos círculos azuis e as variáveis observadas são representadas pelos retângulos amarelos. Já as relações entre os fatores e as relações entre as dimensões (variáveis latentes) e as variáveis

observadas estão representadas por meio das flechas. Ademais, o gênero está incluído no modelo como um círculo azul na região central da Figura, intermediando todas as outras hipóteses.

O modelo Hipotético de mensuração (Figura 10) e os estudos mencionados oferecem suporte a proposição das hipóteses norteadoras desta pesquisa, sendo elas descritas no Quadro 10.

Quadro 10 – Hipóteses da pesquisa

HIPÓTESES		
	FATORES DA MOT	FATORES DA EPSO-R
H ₁	A Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção influencia positivamente	no Suporte Material ao Desempenho;
H ₂		nas Práticas de Gestão de Desempenho;
H ₃		nas Práticas de Promoção e Recompensa;
H ₄		na Carga de Trabalho;
H ₅	A Oportunidade de Conservação e Autotranscendência	no Suporte Material ao Desempenho;
H ₆		nas Práticas de Gestão de Desempenho;
H ₇		nas Práticas de Promoção e Recompensa;
H ₈		na Carga de Trabalho;
H _{9a-h}	O gênero influencia nas relações entre as dimensões da Escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida (ESOP-R) e a escala Medida de Oportunidades de Trabalho (MOT).	

Fonte: elaboração própria (2021).

Diante do modelo hipotético multigrupo, ressalta-se que as relações entre oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho e percepção do suporte organizacional são abordadas na literatura, a exemplo da tese de Paschoal (2008) e dos estudos dos pesquisadores chineses Farh, Hackett e Liang (2007) e Hui, Wong e Tjosvold (2007). Da mesma forma, o gênero é uma temática bastante estudada no contexto laboral, inclusive nas relações com a percepção do suporte organizacional e com os valores pessoais.

Na seção que segue, será especificado o modelo de mensuração, que representa as relações entre as dimensões e suas variáveis indicadoras.

4.5.2 Especificação do Modelo de Mensuração

Seguindo a modelagem de equações estruturais, a construção do modelo de mensuração é responsável por demonstrar as relações entre as variáveis latentes e seus indicadores observados, com a finalidade de ter controle de quais dimensões descrevem quais aspectos (HAIR Jr. et al., 2018). Este modelo é criado com fundamento no referencial teórico que foi

abordado previamente, nos capítulos anteriores, e este processo de consulta a pesquisas e bibliografias é imprescindível para que os resultados das equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) sejam úteis.

Para a construção do modelo de mensuração, inicialmente são apresentados no Quadro 11 os constructos e suas respectivas variáveis observadas a partir das escalas EPSO-R e MOT.

Quadro 11 – Variáveis latentes e variáveis observadas do modelo EPSO-R – MOT

(continua)

INSTRUMENTO	VARIÁVEIS LATENTES	VARIÁVEIS OBSERVADAS	
		CÓDIGO	VARIÁVEIS
ESCALA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO REDUZIDA (ESOP-R)	Suporte Material ao Desempenho	SUMA_01	1- A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.
		SUMA_02	2- Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.
		SUMA_03	3- Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.
		SUMA_04	4- Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).
		SUMA_05	5- Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.
		SUMA_06	6- Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.
	Práticas de Promoção e Recompensa	PPR_01	7- As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.
		PPR_02	8- Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.
		PPR_03	9- Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.
		PPR_04	10- Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.
		PPR_05	11- Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).
		PPR_06	12- Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.
		PPR_07	13- A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.

Quadro 11 – Variáveis latentes e variáveis observadas do modelo EPSO-R – MOT

(continua)

INSTRUMENTO	VARIÁVEIS LATENTES	VARIÁVEIS OBSERVADAS	
		CÓDIGO	VARIÁVEIS
ESCALA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO REDUZIDA (ESOP-R)	Práticas de Promoção e Recompensa	PPR_08	14- A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas sobre ele (como remoções, por exemplo).
	Carga de Trabalho	CATR_01	15- Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.
		CATR_02	16- Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.
		CATR_03	17- Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.
		CATR_04	18- A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.
		CATR_05	19- Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.
		CATR_06	20- Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.
		CATR_07	21- Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer
	Práticas de Gestão de Desempenho	PGD_01	22- Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.
		PGD_02	23- Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.
		PGD_03	24- Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.
		PGD_04	25- Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.
		PGD_05	26- Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.
		PGD_06	27- Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.
		PGD_07	28- Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.

Quadro 11 – Variáveis latentes e variáveis observadas do modelo EPSO-R – MOT (conclusão)

INSTRUMENTO	VARIÁVEIS LATENTES	VARIÁVEIS OBSERVADAS	
		CÓDIGO	VARIÁVEIS
MEDIDA DE OPORTUNIDADES DE TRABALHO (MOT)	Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção	AMOA 01	1. exercer minha criatividade
		AMOA 02	2. ter prestígio
		AMOA 03	4. mostrar minhas habilidades
		AMOA 04	6. executar tarefas novas
		AMOA 05	7. exercitar meu autocontrole
		AMOA 06	8. considerar diferentes opiniões
		AMOA 07	10. executar atividades que me agradam
		AMOA 08	11. exercer minha autonomia
		AMOA 09	13. ser admirado pelas pessoas
		AMOA 10	15. ter desafios
		AMOA 11	16. influenciar pessoas
		AMOA 12	19. realizar tarefas prazerosas
	Oportunidade de Conservação e Autotranscendência	COAU 01	3. tratar as pessoas com igualdade
		COAU_02	5. desenvolver minhas tarefas num ambiente seguro
		COAU_03	9. realizar minhas atividades de maneira tradicional
		COAU 04	14. ter estabilidade
		COAU 05	17. ser leal aos meus colegas
		COAU_06	20. contribuir para preservação de costumes

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Por fim, apresenta-se a Tabela 14, contendo as equações estruturais que nortearam a construção do modelo estrutural.

Tabela 14 – Diagrama de caminhos para equações estruturais do modelo EPSO-R – MOT

DIMENSÕES ENDÓGENAS	=	ASPECTOS EXÓGENOS	+	ERRO
SUMA	=	$(\beta_1 \text{ AMOA} + \beta_2 \text{ COAU})$	+	$\mathcal{E}_{\text{SUMA}}$
PGD	=	$(\beta_3 \text{ AMOA} + \beta_4 \text{ COAU})$	+	\mathcal{E}_{PGD}
PPR	=	$(\beta_5 \text{ AMOA} + \beta_6 \text{ COAU})$	+	\mathcal{E}_{PPR}
CATR	=	$(\beta_7 \text{ AMOA} + \beta_8 \text{ COAU})$	+	$\mathcal{E}_{\text{CATR}}$
SUMA	=	$(\beta_9 \text{ AMOA} + \beta_{10} \text{ COAU}) * \text{Gênero}$	+	$\mathcal{E}_{\text{SUMA}}$
PGD	=	$(\beta_{11} \text{ AMOA} + \beta_{12} \text{ COAU}) * \text{Gênero}$	+	\mathcal{E}_{PGD}
PPR	=	$(\beta_{13} \text{ AMOA} + \beta_{14} \text{ COAU}) * \text{Gênero}$	+	\mathcal{E}_{PPR}
CATR	=	$(\beta_{15} \text{ AMOA} + \beta_{16} \text{ COAU}) * \text{Gênero}$	+	$\mathcal{E}_{\text{CATR}}$

Fonte: dados da pesquisa com base em Hair Jr. et al. (2018).

Como é possível observar na Tabela 14, o modelo de mensuração apresenta 15 parâmetros (β 's) que combinam as seis variáveis latentes (dimensões) e as 46 variáveis observadas (indicadores). Ademais, o gênero é apresentado como variável ponderadora.

A próxima seção apresenta a avaliação do Modelo de Mensuração.

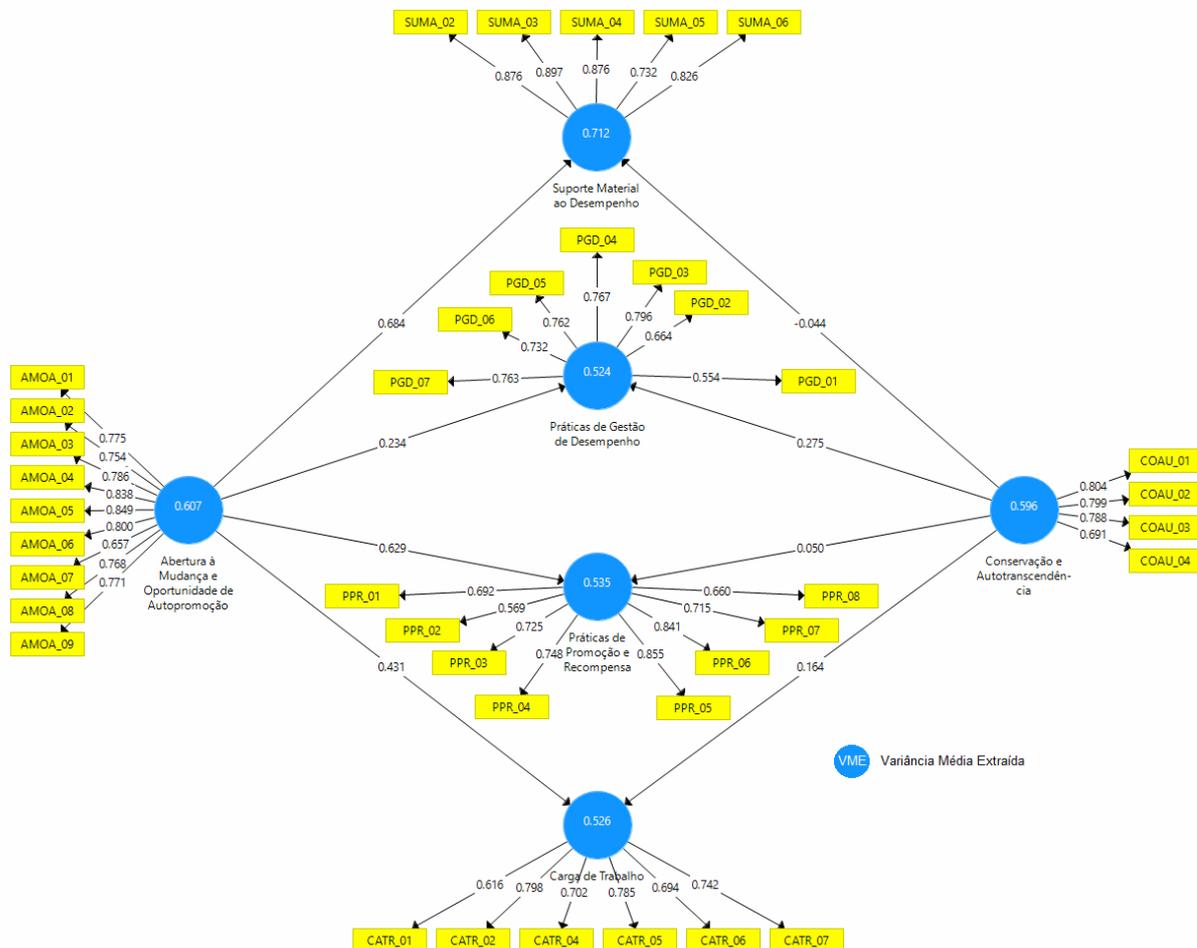
4.5.3 Avaliação do Modelo de Mensuração

Esta etapa é responsável por avaliar o modelo de mensuração apresentado, após a especificação do modelo estrutural e do modelo de mensuração. Para tanto, avaliou-se a consistência interna por meio do Alfa de *Cronbach* (α), da Confiabilidade Composta (ρ_c) e da Validade Convergente (Variância Média Extraída – VME) (valores superiores a 0,5). Após, avaliou-se a validade discriminante (Cargas Cruzadas, Critério de *Fornell-Larcker* e HTMT – *Heterotrait Monotrait*) (HAIR Jr. et al, 2017).

Para realizar a Estimção do Modelo de Mensuração PLS, utilizou-se o algoritmo do SmartPLS[®], sendo configurado para 7 critérios de finalização. Os valores de referência do modelo são avaliados quanto modelo de mensuração (consistência interna e validade convergente), validade discriminante e avaliação do modelo de mensuração (HAIR Jr. et al., 2017).

Para atingir a exigência da validade convergente do modelo (Variância Média Extraída (VME > 0,5) foram excluídas as variáveis observadas com cargas fatoriais abaixo de 0,6, sendo elas: AMOA_10 ($\lambda = -0,124$), AMOA_11 ($\lambda = -0,128$), AMOA_12 ($\lambda = -0,158$), CATR_03 ($\lambda = 0,541$), COAU_05 ($\lambda = -0,293$), COAU_06 ($\lambda = -0,183$) e SUMA_01 ($\lambda = -0,098$). Os resultados da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para o modelo generalizado, estimado a partir do uso do software Smart PLS[®] após a exclusão das variáveis observadas com cargas fatoriais abaixo de 0,6, podem ser observados no Modelo de Mensuração apresentado na Figura 11.

Figura 11 – Modelo de Mensuração e validade convergente (VME)



Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A Figura 11 apresenta a segunda rodada do modelo de mensuração, com os valores das cargas fatoriais que mensuram a contribuição marginal que cada VO tem em relação a sua respectiva VL. Para identificar a confiabilidade das escalas, calculou-se a consistência interna, a confiabilidade composta e a validade convergente, dados que estão expostos na seção seguinte.

4.5.3.1 Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída

Para identificar a confiabilidade das escalas, optou-se por utilizar o indicador alfa de Cronbach (α), a partir dos parâmetros estabelecidos por Hair Jr. et al. (2009) e Lopes et al. (2020), juntamente com os indicadores confiabilidade composta (CC) e variância média

extraída (VME) para realizar, respectivamente, a análise da consistência interna e a validade convergente do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR Jr. et al., 2016).

O alfa de *Cronbach* é uma medida utilizada em inúmeros estudos a fim de estimar “quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1” (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006, p. 73). Ele é tido como uma medida mais conservadora, que, utilizada isoladamente, sem observar outros aspectos como a correlação e a quantidade de itens, pode apresentar pontuações não correspondentes à fiabilidade do instrumento (VENTURA-LEÓN; PEÑA-CALERO, 2020). Portanto, é interessante que outras medidas sejam utilizadas para evitar este tipo de erro.

Nesse sentido, as medidas de confiabilidade composta e de variância média extraída tem sido mais utilizadas recentemente para avaliar a qualidade de uma medida (VALENTINI; DAMÁSIO, 2015). A CC é um indicador mais robusto que o alfa, tendo em vista que naquela as cargas fatoriais podem variar, enquanto neste os valores são fixos (VALENTINI; DAMÁSIO, 2015). Para Hair Jr. et al. (2009), a CC deve ser superior a 0,70 e, de preferência, inferior a 0,95 para que seja aceitável.

Já o cálculo da VME é realizado de forma semelhante ao CC, no entanto há diferenças significativas em relação às cargas fatoriais e ao número de itens do modelo. De acordo com Fornell e Larcker (1981), a VME deve ser inferior a 0,5 para que a escala seja adequada e explique mais de metade da variância dos indicadores. A VME é responsável por verificar a validade convergente do modelo de mensuração (RINGLE; SILVA; BIDO, 2019).

A Tabela 15 apresenta os valores do alfa de *Cronbach*, confiabilidade composta e da variância média extraída para a escala ESOP-R, a partir do método de *Bootstrapping*.

Tabela 15 – Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e VME da escala ESOP-R

DIMENSÕES	ALFA DE CRONBACH (α)	CONFIABILIDADE COMPOSTA (ρ_c)	VME
Carga de Trabalho (CATR)	0,820	0,869	0,526
Práticas de Gestão de Desempenho (PGD)	0,848	0,884	0,524
Práticas de Promoção e Recompensa (PPR)	0,872	0,901	0,535
Suporte Material ao Desempenho (SUMA)	0,897	0,925	0,712

Fonte: *Software Smart PLS*® v. 3.3.3 a partir dos dados da pesquisa (2021).

Observando a Tabela 15, nota-se que, tanto nos critérios de Hair Jr. et al. (2009) quanto nos de Lopes (2018), os Alfas de *Cronbach* da escala ESOP-R demonstram a fiabilidade do instrumento, já que os valores apresentados, entre 0,82 e 0,897, são considerados pelos autores,

respectivamente, como níveis excelentes e de confiabilidade aceitável forte. A confiabilidade composta também apresentou níveis adequados conforme Hair Jr. et al. (2009), variando entre 0,869 e 0,925, isto é, superando o mínimo de 0,7. Por fim, a variância média extraída excedeu o valor mínimo proposto por Fornell e Larcker (1981) de 0,5 em todos os fatores da escala, indicando uma possível convergência do modelo. Portanto, pode-se afirmar que, com base nos indicadores escolhidos para a análise, a ESOP-R mostrou-se bastante consistente na amostra estudada.

A seguir, a Tabela 16 aponta o resultado das medidas para a Medida de Oportunidades de Trabalho (MOT).

Tabela 16 – Medidas de confiabilidade da escala MOT

DIMENSÕES	α	ρ_c	VME
Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção (AMOA)	0,919	0,933	0,607
Conservação e Autotranscendência (COAU)	0,776	0,855	0,596

Fonte: *Software Smart PLS®* v. 3.3.3 a partir dos dados da pesquisa (2021).

Para os parâmetros de Hair Jr. et al. (2009) e Lopes (2018), o alfa de *Cronbach* do fator “oportunidade de abertura à mudança e oportunidade de autopromoção” ($\alpha = 0,919$) é, respectivamente, excelente e aceitável forte. Já o fator “oportunidade de conservação e autotranscendência” apresentou um valor inferior ($\alpha = 0,776$), mas ainda adequado para a pesquisa, considerado com boa associação (HAIR Jr. et al., 2009) e associação aceitável fraca (LOPES, 2018). Para ambos os fatores, a confiabilidade composta apresentou bons índices, acima de 0,7 (HAIR Jr. et al., 2009) e a variância média extraída superou o valor de 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981; RINGLE; SILVA; BIDO, 2019). Dessa forma, a escala MOT, assim como a ESOP-R, também se mostrou bastante consistente na amostra estudada.

Após a verificação do Alfa de *Cronbach*, da Confiabilidade Composta e da Variância Média Extraída, segue-se a avaliação do Modelo de Mensuração com a análise da validade discriminante na seção que segue.

4.5.3.2 Validade Discriminante

A validade discriminante do modelo é um indicativo que mostra quanto a dimensão é verdadeiramente distinta das demais dimensões em função dos padrões empíricos, isto é, “a validade discriminante é o grau em que dois conceitos similares são distintos” (HAIR et al.,

2009, p. 126). Dessa forma, ela é importante para demonstrar que, dentro de uma mesma dimensão, os valores devem ser significativos, porém nas outras dimensões eles não podem ser significativos – de forma que cada dimensão possa efetivamente medir o que ela se destina.

Tradicionalmente, utilizam-se dois critérios para a análise da validade discriminante: as Cargas Fatoriais Cruzadas (*Cross Loading*) e o critério de Fornell e Larcker (1981). Eles são os indicadores mais usados para medir a validade discriminante (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015). Adicionalmente, o critério HTMT (*Heterotrait - Monotrait Ratio*) é utilizado para corroborar as análises dos dois primeiros.

As Cargas Fatoriais Cruzadas são utilizadas para identificação de indicadores com cargas fatoriais mais altas nas variáveis latentes em relação às outras dimensões (Chin, 1998). A Tabela 17 apresenta os valores das cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas (indicadores) em relação às variáveis latentes (dimensões/fatores).

Tabela 17 – Cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas com as demais variáveis latentes para o modelo de mensuração

(continua)

VARIÁVEIS OBSERVADAS	VARIÁVEIS LATENTES					
	AMOA	CATR	COAU	PGD	PPR	SUMA
AMOA_01	0,775	0,314	0,709	0,287	0,405	0,454
AMOA_02	0,754	0,397	0,730	0,333	0,496	0,471
AMOA_03	0,786	0,349	0,768	0,296	0,374	0,364
AMOA_04	0,838	0,383	0,778	0,356	0,444	0,387
AMOA_05	0,849	0,488	0,743	0,315	0,602	0,530
AMOA_06	0,800	0,493	0,678	0,423	0,562	0,569
AMOA_07	0,657	0,483	0,540	0,391	0,535	0,458
AMOA_08	0,768	0,543	0,648	0,437	0,608	0,582
AMOA_09	0,771	0,493	0,711	0,447	0,575	0,591
CATR_01	0,345	0,616	0,229	0,427	0,521	0,329
CATR_02	0,481	0,798	0,437	0,534	0,690	0,415
CATR_04	0,419	0,702	0,406	0,422	0,597	0,456
CATR_05	0,523	0,785	0,502	0,493	0,719	0,638
CATR_06	0,331	0,694	0,361	0,633	0,612	0,392
CATR_07	0,368	0,742	0,404	0,688	0,622	0,495
COAU_01	0,768	0,359	0,804	0,348	0,405	0,346
COAU_02	0,783	0,364	0,799	0,267	0,416	0,349
COAU_03	0,675	0,507	0,788	0,464	0,513	0,491
COAU_04	0,563	0,426	0,691	0,371	0,518	0,515
PGD_01	0,272	0,420	0,322	0,554	0,397	0,314
PGD_02	0,297	0,500	0,236	0,664	0,417	0,280
PGD_03	0,345	0,673	0,358	0,796	0,636	0,476
PGD_04	0,259	0,498	0,272	0,767	0,454	0,370
PGD_05	0,331	0,444	0,342	0,762	0,434	0,347
PGD_06	0,496	0,605	0,484	0,732	0,593	0,541
PGD_07	0,324	0,460	0,332	0,763	0,450	0,403

Tabela 17 – Cargas fatoriais cruzadas das variáveis observadas com as demais variáveis latentes para o modelo de mensuração

(conclusão)

VARIÁVEIS OBSERVADAS	VARIÁVEIS LATENTES					
	AMOA	CATR	COAU	PGD	PPR	SUMA
PPR_01	0,500	0,539	0,430	0,425	0,692	0,731
PPR_02	0,477	0,366	0,389	0,443	0,569	0,630
PPR_03	0,453	0,672	0,428	0,478	0,725	0,469
PPR_04	0,463	0,614	0,453	0,433	0,748	0,481
PPR_05	0,556	0,757	0,506	0,547	0,855	0,567
PPR_06	0,488	0,787	0,475	0,564	0,841	0,566
PPR_07	0,579	0,634	0,527	0,574	0,715	0,488
PPR_08	0,355	0,717	0,313	0,520	0,660	0,481
SUMA_02	0,597	0,542	0,528	0,440	0,638	0,876
SUMA_03	0,621	0,596	0,555	0,540	0,722	0,897
SUMA_04	0,509	0,535	0,437	0,477	0,627	0,876
SUMA_05	0,472	0,444	0,405	0,439	0,561	0,732
SUMA_06	0,498	0,568	0,450	0,466	0,640	0,826

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A partir das cargas fatoriais cruzadas pelo critério de Chin (1998), evidenciou-se, na Tabela 17, que as cargas fatoriais das variáveis observadas (indicadores) nas dimensões (variáveis latentes) originais foram maiores que em outras dimensões, constatando-se que há validade discriminante no modelo por este critério.

Em seguida, apresenta-se o critério Fornell-Larcker. Ele baseia-se na ideia de que uma dimensão partilha mais variância com seus indicadores observáveis associados do que com qualquer outra dimensão (HAIR Jr. et al., 2016). Sua análise reside na comparação dos valores das VME de cada dimensão com os valores da matriz de correlações de Pearson entre as dimensões, sendo que as raízes quadradas das VME devem ser maiores que as correlação entre as dimensões. A análise de acordo com o critério Fornell-Larcker está na Tabela 18.

Tabela 18 – Análise da validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker e LS(HTMT)_{97,5%} para o modelo proposto

DIMENSÕES	MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON					
	AMOA	CATR	COAU	PGD	PPR	SUMA
AMOA	0,779					
CATR	0,578	0,726				
COAU	0,695	0,550	0,772			
PGD	0,480	0,624	0,484	0,724		
PPR	0,674	0,670	0,613	0,685	0,731	
SUMA	0,645	0,639	0,569	0,561	0,658	0,844

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

O modelo proposto atende ao critério Fornell-Larcker, uma vez que os valores da raiz quadrada das VME das dimensões (números destacados em cada coluna) são superiores aos valores das correlações entre as dimensões.

Por fim, apresenta-se o critério HTMT. O critério HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) é considerado mais eficiente, visto que os critérios de carga fatorial cruzada e de Fornell-Larcker podem não ser consistentes para a identificação de validade discriminante (HAIR Jr. et al., 2016; HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2014; LOPES et al., 2020). Os resultados superiores a 0,9 indicam falta de validade discriminante, portanto Henseler et al. (2014) sugerem que, pelo método de *bootstrapping*, o limite superior (LS) para 5% de significância seja inferior a 1,0. A Tabela 19 apresenta os resultados dessas análises.

Tabela 19 – HTMT para o Modelo de Mensuração

DIMENSÕES	LS (HTMT) ^{97.5%}					SUMA
	AMOA	CATR	COAU	PGD	PPR	
AMOA						
CATR	0,743					
COAU	0,825	0,772				
GEDE	0,644	0,961	0,703			
PAS	0,812	0,873	0,824	0,869		
SUMA	0,791	0,826	0,781	0,743	0,919	

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Quanto ao critério HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), os limites superiores do intervalo de confiança com limite inferior de 2,5% e limite superior de 97,5% para os pares de dimensões, utilizando o método *bootstrapping*, para 5.000 subamostras, ficaram abaixo de 1,00, atendendo aos preceitos de Henseler et al. (2014) e corroborando os critérios demonstrados anteriormente.

Portanto, utilizando os três critérios escolhidos para a avaliação da validade discriminante – as Cargas Fatoriais Cruzadas, o critério de Fornell e Larcker e o critério HTMT – o modelo teve sucesso em demonstrar a existência de validade discriminante, isto é, que todos seus fatores medem efetivamente o que se propõe, sem haver semelhanças muito altas entre as dimensões. Isso indica, pois, que as dimensões não se correlacionam com as outras dimensões do instrumento das quais se pressupõe que deveriam divergir.

Após haver testado e confirmado valores aceitáveis do Alfa de *Cronbach*, da Confiabilidade Composta e da Variância Média Extraída, além de comprovar a existência de validade discriminante, segue-se a análise para a avaliação do Modelo Estrutural.

4.5.4 Avaliação do Modelo Estrutural

Para avaliar o modelo estrutural, que representa as teorias subjacentes do modelo de mensuração, permitindo analisar a capacidade preditiva do modelo, as relações entre as dimensões e a validação dos betas, considera-se (HAIR Jr., et al., 2017; SARSTEADT; CHEAH, 2019):

- a) a análise de colinearidade (*Variance Inflation Factor* - VIF);
- b) o tamanho do efeito f^2 ;
- c) a avaliação do coeficiente de determinação (R^2);
- d) avaliação da relevância preditiva (Q^2);
- e) os coeficientes do modelo estrutural;
- f) a análise multigrupo.

Estes indicadores serão apresentados nas seções a seguir.

4.5.4.1 Avaliação da Colinearidade

A colinearidade representa a “extensão que uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis na análise”, de forma que quanto mais altos os valores deste indicador entre variáveis independentes, mais difícil é a identificação dos efeitos de cada uma das variáveis e, conseqüentemente, a estimação do modelo fica prejudicada (HAIR Jr. et al., 2009, p. 22).

Uma forma de medir a colinearidade é o fator de inflação de variância (*Variance Inflation Factor* – VIF). Para Hair Jr. et al. (2009), uma referência bastante comum é a aceitação de valores de VIF abaixo de 10, porém os autores afirmam que é necessário que cada pesquisador defina valores aceitáveis de tolerância de acordo com o tamanho da amostra utilizado na pesquisa para que não haja aumento no erro padrão devido à colinearidade. No caso em tela, optou-se por aceitar valores abaixo de 5 para o VIF.

Na Tabela 20, apresentam-se os valores de VIF para o modelo proposto.

Tabela 20 – Valores de VIF para o modelo proposto

DIMENÇÕES EXÓGENAS	DIMENSÕES ENDÓGENAS			SUMA
	CATR	PGD	PPR	
	<i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>			
AMOA	2,046	2,046	2,046	2,046
COAU	2,046	2,046	2,046	2,046

Observa-se na Tabela 20 que os valores de VIF das relações entre as variáveis exógenas e as variáveis endógenas são todos inferiores a 5, de forma que a colinearidade não atinge níveis críticos em termos das dimensões. Logo, a partir deste indicador, pode-se afirmar que não há problema de colinearidade para a estimação do modelo proposto. Parte-se para a avaliação do Efeito f^2 .

4.5.4.2 Avaliação do Efeito f^2

A análise do efeito f^2 é realizada com a finalidade de avaliar a correlação entre os fatores endógenos (dependentes) com os fatores exógenos (independentes) a partir de seus coeficientes de explicação (R^2). Através deste indicador, pode-se verificar quão “útil” cada constructo é para o ajuste do modelo (HAIR Jr. et al., 2018). Os valores do efeito f^2 para Cohen (1988), ajustados por Lopes et al. (2020) são de que o efeito é considerado pequeno quando $0,02 < f^2 \leq 0,075$, médio/moderado quando $0,075 < f^2 \leq 0,225$ e grande quando $f^2 > 0,225$.

A partir disso, na Tabela 21 demonstra-se os valores do tamanho do efeito f^2 e a significância para o modelo proposto, determinados pelo método *bootstrapping*.

Tabela 21 – Efeito f^2 para o modelo proposto

DIMENÇÕES EXÓGENAS	DIMENSÕES ENDÓGENAS			
	CATR	PGD	PPR	SUMA
	Efeito f^2			
AMOA	0,156 (0,027)	0,124 (0,049)	0,144 (0,029)	0,159 (0,019)
COAU	0,008 (0,660)	0,130 (0,033)	0,001 (0,939)	0,001 (0,951)

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Dessa forma, observa-se na análise do tamanho dos efeitos f^2 que a relação entre a dimensão AMOA e as dimensões da Medida de Oportunidades de Trabalho obteve intensidades moderadas ($0,075 < f^2 \leq 0,225$) e significativas ($p < 0,05$), implicando uma possível relação e significância dos coeficientes estruturais (β 's), enquanto a relação da dimensão COAU com as dimensões da MOT só teve efeito moderado e significativo com a dimensão PGD. O fato de haver relações sem efeito significativo não significa, porém, que os betas não sejam significativos e que as hipóteses não confirmadas. Parte-se para a avaliação do Coeficiente de Determinação (R^2).

4.5.4.3 Avaliação do Coeficiente de Determinação (R^2)

Utilizado para medir quanto da variância de uma variável dependente em torno de sua média é explicada pelas variáveis independentes, o Coeficiente de Determinação (R^2) é a medida da capacidade de previsão do modelo, demonstrando os efeitos combinados das variáveis latentes exógenas (dimensões da MOT) nas variáveis latentes endógenas (dimensões da EPSO-R). Seu cálculo é realizado a partir da soma dos quadrados de regressão entre os valores específicos e uma dimensão endógena dividida pela soma total de quadrados (HAIR Jr., et al., 2017; SARSTEADT; CHEAH, 2019).

De acordo com Cohen (1988), a avaliação do coeficiente de determinação deve ser feita utilizando os seguintes parâmetros: $0,02 \leq R^2 \leq 0,075$ corresponde a um efeito fraco, $0,075 < R^2 \leq 0,19$ corresponde a um efeito moderado e $R^2 > 0,19$ é um efeito forte. Os valores de R^2 suas significâncias para o modelo proposto estão representados na Tabela 22.

Tabela 22 – Valores de R^2 para o modelo preditivo

DIMENSÕES PREDITIVAS	R^2
Carga de Trabalho (CATR)	0,340 (0,000)
Práticas de Gestão de Desempenho (PGD)	0,245 (0,000)
Práticas de Promoção e Recompensa (PPR)	0,454 (0,000)
Suporte Material ao Desempenho (SUMA)	0,416 (0,000)

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Constatou-se que a dimensão Práticas de Promoção e Recompensa (PPR) apresenta $R^2 = 0,454$, a dimensão Suporte Material ao Desempenho (SUMA) apresenta $R^2 = 0,416$, a dimensão Carga do Trabalho apresenta $R^2 = 0,340$ e, por fim, a dimensão Práticas de Gestão de Desempenho apresenta $R^2 = 0,245$. Conforme Cohen (1988), todas as dimensões são classificadas com efeitos fortes ($R^2 > 0,19$).

Em seguida, será demonstrada a avaliação da Relevância Preditiva (Q^2).

4.5.4.4 Avaliação da Relevância Preditiva (Q^2)

A medida de validade preditiva Q^2 , também conhecida por indicador de Stone-Geisser, é calculada pelo método *Blindfolding* e tem por finalidade avaliar a acurácia do modelo ajustado (HAIR Jr. et al., 2018). Os valores estimados pelo processo representam uma medida de quão bem o modelo de mensuração pode prever os valores originalmente observados (CHIN, 2010).

Todos os valores devem ser superiores a zero, porém há graus de relevância preditiva, sendo eles: valores entre $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$ demonstram grau fraco, valores entre $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ correspondem a grau moderado e valores de $Q^2 > 0,25$ apontam grau forte de relevância preditiva. A Tabela 23 apresenta os valores da medida de relevância preditiva Q^2 para o modelo ESOP-R – MOT.

Tabela 23 – Valores de Q^2 para o modelo preditivo

DIMENSÕES PREDITIVAS	SQO	SQR	$Q^2 = 1 - \frac{SQO}{SQR}$
CATR	864,00	722,01	0,164
PGD	1.008,00	899,62	0,108
PPR	1.152,00	896,13	0,222
SUMA	720,00	518,22	0,280

SQO = Soma dos Quadrados Observados; SQR = Soma dos Quadrados dos Resíduos

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Analisando o Q^2 , observa-se uma relevância do modelo, pois os valores encontrados são maiores que zero, sendo que as dimensões CATR, PGD e PPR foram classificadas com grau moderado de relevância preditiva e a dimensão SUMA com grau forte de relevância preditiva (CHIN, 2010; HAIR Jr. et al., 2017 e LOPES et al., 2020).

Apresenta-se, a seguir, a avaliação dos betas do modelo estrutural e a análise das hipóteses para os modelos geral e com efeito moderador da variável gênero.

4.5.4.5 Avaliação dos Betas do Modelo Estrutural e as respectivas hipóteses - modelo geral

Para avaliar os Coeficientes do Modelo Estrutural, será calculado o teste t de *Student*, entre os valores originais dos dados e entre os valores obtidos das subamostras obtidas pela técnica *bootstrapping*, para cada relação entre as variáveis observadas e para cada relação variável exógena (variável latente independente) - variável endógena (variável latente dependente). O teste t é importante para avaliar o nível de significância a partir do número de erros padrão que o coeficiente se distancia de zero (HAIR Jr. et al., 2017). De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), são realizadas correlações com o estabelecimento da hipótese nula (H_0), devendo-se aceitar as hipóteses quando $p < 0,05$, sendo que o *software* Smart PLS® utiliza o método *bootstrapping* para cada relação de correlação entre as variáveis observadas – constructo e para cada relação constructo * constructo.

Os resultados do teste são detalhados na Tabela 24, que apresenta os β 's, o resultado da estatística t e os valores de p (significância).

Tabela 24 – Resultados das hipóteses propostas no modelo geral

HIPÓTESES		VALORES			Resultado	
		β 's	Estatística t	p - valor		
H ₁	A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente no Suporte material ao desempenho	AMOA → SUMA	0,684	5,074	0,000	Aceita
H ₂	A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente à Práticas de gestão de desempenho	AMOA → PGD	0,234	2,520	0,049	Aceita
H ₃	A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente à Práticas de promoção e recompensa	AMOA → PPR	0,629	5,227	0,000	Aceita
H ₄	A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente à Carga de trabalho	AMOA → CATR	0,431	2,970	0,003	Aceita
H ₅	A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente no Suporte material ao desempenho	COAU → SUMA	-0,044	0,313	0,754	Rejeitada
H ₆	A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente à Práticas de gestão de desempenho	COAU → PGD	0,275	2,739	0,042	Aceita
H ₇	A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente à Práticas de promoção e recompensa	COAU → PPR	0,050	0,380	0,704	Rejeitada
H ₈	A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente à Carga de trabalho	COAU → CATR	0,164	1,118	0,264	Rejeitada

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Com base nos resultados da Tabela 24, as hipóteses que relacionam a dimensão Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidades de Autopromoção com as dimensões Suporte Material ao Trabalho, Práticas de Gestão de Desempenho, Práticas de Promoção e Recompensa e Carga de Trabalho (respectivamente, H₁, H₂, H₃ e H₄) foram aceitas. De tal relação, pode-se afirmar que essa dimensão (AMOA) tem uma relação positiva e significativa com as dimensões da Escala de Suporte Organizacional – reduzida.

Já as relações entre a dimensão Oportunidade de Conservação e Autotranscendência e as dimensões Suporte Material ao Trabalho, Práticas de Gestão de Desempenho, Práticas de Promoção e Recompensa e Carga de Trabalho só apresentaram uma hipótese aceita, com a dimensão Práticas de Gestão de Desempenho (H_6) ($p < 0,05$). As demais hipóteses H_5 , H_7 e H_8 tiveram suas relações rejeitadas ($p > 0,05$).

Na seção que segue, será aplicado o efeito moderador do gênero utilizando o método *Multigroup Analysis* (MGA) para avaliar o modelo proposto.

4.5.4.6 Avaliação dos Betas do Modelo Estrutural e as respectivas hipóteses - modelo com efeito moderador de gênero

Para avaliar uma possível interferência da variável gênero na relação entre as dimensões da EPSO-R e da MOT, optou-se por aplicar o efeito moderador do gênero utilizando o método *Multigroup Analysis* (MGA). De acordo com Hair Jr. et al. (2009, p. 662), “um efeito moderador ocorre quando uma terceira variável ou construto muda a relação entre duas variáveis/construtos relacionadas. Um moderador significa que a relação entre duas variáveis muda com o nível de outra variável/construto”.

O MGA será utilizado para compreender uma possível diferença entre dois grupos, feminino (F) x masculino (M), nas 8 hipóteses que relacionam os fatores Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidades de Autopromoção e Oportunidade de Conservação e Autotranscendência aos fatores Suporte Material ao Trabalho, Práticas de Gestão de Desempenho, Práticas de Promoção e Recompensa e Carga de Trabalho (H_{9a-h}).

Antes de realizar o MGA, será testada a Invariância de Medição de Modelos Compostos (*Measurement Invariance of Composite Models* – MICOM) usando o procedimento em três etapas: a) avaliação da invariância configural; b) avaliação da invariância composicional; (Tabelas 25 e 26) e c) teste para comparação das médias e variâncias (Tabela 27) (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2014, NGUYEN-PHUOC et al., 2021). Ressalta-se que o passo 1 não pode ser obtido por meio do *Software Smart PLS*[®], porém ao considerar que os indicadores e o tratamento de dados foram os mesmos para ambos os grupos, atestou-se a invariância da configuração. Também é importante salientar que a relação da MICOM é requisito para a realização do MGA, sendo necessário comprovar a invariância total.

Na Tabela 25 observam-se as etapas 1, 2 e na Tabela 26 a etapa 3.

Tabela 25 - Resultados do teste de medição de invariância usando permutações (Etapas 1 e 2)

DIM.	ETAPA 1		ETAPA 2			INVARIÂNCIA DE MEDIÇÃO PARCIAL ESTABELECIDADA
	Invariância Configural (mesmo algoritmo para ambos os grupos)		Correlação original	Intervalo de confiança	P – valores (F – M)	
AMOA	Sim		0,996	[0,990; 1,000]	0,234	Sim
CATR	Sim		0,991	[0,972; 1,000]	0,418	Sim
COAU	Sim		0,998	[0,970; 1,000]	0,750	Sim
PGD	Sim		0,999	[0,957; 1,000]	0,993	Sim
PPR	Sim		0,998	[0,989; 1,000]	0,855	Sim
SUMA	Sim		0,996	[0,995; 1,000]	0,098	Sim

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A partir da observação da Tabela 25, nota-se que foi realizado um teste para avaliar se os escores dos dois grupos diferiram significativamente, sendo que para comprovar a invariância da composição os valores devem ser superiores a $p > 0,05$ (HAIR Jr. et al., 2018). Dessa forma, como os escores foram acima de 0,05, confirmou-se a invariância parcial da composição, possibilitando o prosseguimento para a próxima etapa, que está exposta na Tabela 26.

Tabela 26 - Resultados do teste de medição de invariância usando permutações (Etapa 3)

DIM.	ETAPA 3 – PARTE 1				ETAPA 3 – PARTE 2				INVARIÂNCIA DE MEDIÇÃO TOTAL ESTABELECIDADA
	Diferença das Médias				Diferença das Variâncias				
	F – M	IC	p - valor	Igual	F – M	IC	p - valor	Igual	
AMOA	-0,134	[-0,362; 0,342]	0,464	Sim	0,445	[-0,512; 0,574]	0,131	Sim	Sim
CATR	-0,193	[-0,375; 0,352]	0,301	Sim	0,501	[-0,383; 0,639]	0,100	Sim	Sim
COAU	-0,064	[-0,376; 0,380]	0,738	Sim	0,368	[-0,509; 0,568]	0,190	Sim	Sim
PGD	-0,094	[-0,365; 0,370]	0,606	Sim	0,006	[-0,433; 0,508]	0,979	Sim	Sim
PPR	-0,110	[-0,383; 0,327]	0,547	Sim	0,310	[-0,433; 0,521]	0,186	Sim	Sim
SUMA	-0,075	[-0,363; 0,338]	0,672	Sim	0,321	[-0,449; 0,587]	0,217	Sim	Sim

IC = Intervalo de Confiança

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Na Tabela 26, demonstra-se o cálculo da diferença das médias e da diferença das variâncias para avaliar se o valor médio dos constructos e suas variâncias diferem entre os grupos feminino e masculino. Os valores p foram superiores à 0,05, o que indica que não houve diferenças significativas de mensuração dos constructos e foi estabelecida a invariância de medição total. Logo, cumpriram-se os requisitos mínimos para avaliar a diferença significativa entre os dois grupos usando MGA (HAIR Jr. et al., 2018).

Para realizar a análise multigrupo, serão aplicados os testes MGA de Henseler (método não paramétrico) e o teste de permutação. De acordo com o método PLS-MGA de Henseler, um valor de p inferior a 0,05 demonstrará diferenças significativas entre os coeficientes de caminho dos dois grupos a um nível de significância de 5%, assim como o teste de permutação, em que também será utilizado o valor de $p = 0,05$ como parâmetro (HENSELER, 2012). Os resultados estão expostos na Tabela 27.

Tabela 27 - Resultados da análise multigrupo: Feminino (F) x Masculino (M)

Hip.	Relações	CC (F x M)	p-valor (diferença) MGA de Henseler	Teste das Permutações	Resultados
H _{9a}	AMOA → SUMA	0,586	0,086	0,080	Não / Não
H _{9b}	AMOA → PGD	0,046	0,906	0,906	Não / Não
H _{9c}	AMOA → PPR	0,215	0,437	0,453	Não / Não
H _{9d}	AMOA → CATR	-0,170	0,570	0,575	Não / Não
H _{9e}	COAU → SUMA	-0,610	0,070	0,069	Não / Não
H _{9f}	COAU → PGD	-0,053	0,893	0,881	Não / Não
H _{9g}	COAU → PPR	-0,213	0,472	0,477	Não / Não
H _{9h}	COAU → CATR	0,306	0,334	0,352	Não / Não

CC = Coeficientes de caminho

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A partir dos dados da Tabela 27, observa-se não haver diferenças significativas na análise MGA, tendo em vista que todas as hipóteses apresentaram $p > 0,05$. Dessa forma, pode-se inferir que os coeficientes estruturais das mulheres ($n = 101$) e dos homens ($n = 43$) são estatisticamente iguais, confirmando então que as hipóteses propostas e confirmadas e não confirmadas na Tabela 27 servem para os dois tipos de gêneros, sem encontrar, porém, diferenças significativas entre eles.

Por fim, serão interpretados os resultados e será realizado o desenho do modelo final na seção a seguir.

4.5.5 Interpretação dos Resultados e Desenho das Conclusões

Após as etapas propostas por Hair Jr. et al. (2018) para a modelagem de equações estruturais parciais baseado em variâncias terem sido finalizadas, cabe realizar um resumo das conclusões de todas as etapas para que seja possível expor o desenho do modelo final proposto e confirmado neste estudo.

Os primeiros testes realizados foram o Alfa de *Cronbach*, a Confiabilidade Composta e a Variância Média Extraída. A partir do resultado dos testes, concluiu-se que a amostra apresentou valores aceitáveis e significativos para a consistência interna e validade convergente. Todavia, foram excluídas as variáveis observadas com cargas fatoriais abaixo de 0,6, sendo elas: a) AMOA_10 ($\lambda = -0,124$), AMOA_11 ($\lambda = -0,128$) e AMOA_12 ($\lambda = -0,158$), referentes à dimensão Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidades de Autopromoção, b) CATR_03 ($\lambda = 0,541$), da dimensão Carga de Trabalho; c) COAU_05 ($\lambda = -0,293$) e COAU_06 ($\lambda = -0,183$), referentes à dimensão Oportunidade de Conservação e Autotranscendência e d) SUMA_01 ($\lambda = -0,098$), da dimensão Suporte Material ao Desempenho.

A próxima etapa foi a verificação da validade discriminante através dos critérios de Cargas Fatoriais Cruzadas, de Fornell e Larcker (1981) e *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). A partir destes testes, concluiu-se que o modelo possui validade discriminante, considerando que todos os critérios apresentaram resultados aceitáveis de acordo com os valores esperados. Estas primeiras análises configuraram a avaliação do Modelo de Mensuração.

Dando prosseguimento ao processo, avaliou-se o Modelo Estrutural. Foram realizados os seguintes testes: Avaliação da Colinearidade (VIF), Tamanho do efeito f^2 , Coeficiente de Explicação (R^2), Validade do Coeficiente Estrutural (β) e Relevância Preditiva (Q^2). O VIF demonstrou que não há problema de colinearidade no modelo ($VIF < 5$). Já o efeito f^2 indicou que a relação entre a dimensão AMOA e as dimensões da MOT são de intensidade moderada, enquanto a relação entre a dimensão COAU com as dimensões da MOT possui efeito moderado somente na dimensão PGD. Ademais, todas as dimensões apresentaram efeitos fortes no Coeficiente de Explicação ($R^2 > 0,19$). Por fim, observou-se a relevância do modelo no que tange à Relevância Preditiva ($Q^2 > 0$), sendo que as dimensões CATR, PGD e PPR foram classificadas com grau moderado e a dimensão SUMA com grau forte.

A partir do teste t de *Student*, foi possível confirmar cinco das oito hipóteses do modelo geral, sendo elas H₁ – A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente no Suporte material ao desempenho, H₂ – A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente à Práticas de gestão de desempenho, H₃ – A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente à Práticas de promoção e recompensa, H₄ – A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente à Carga de trabalho e H₆ – A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente

à Práticas de gestão de desempenho. Foram rejeitadas H₅ – A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente no Suporte material ao desempenho, H₇ – A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente à Práticas de promoção e recompensa e H₈ – A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente à Carga de trabalho.

No que tange ao modelo proposto com o gênero como variável moderadora, foi realizada uma análise multigrupo (MGA) utilizando a Invariância de Medição de Modelos Compostos (*Measurement Invariance of Composite Models* – MICOM) em seu procedimento em três etapas – avaliação da invariância configural, avaliação da invariância composicional e teste para comparação das médias e variâncias. Comprovando a invariância, passou-se para a etapa seguinte.

Posteriormente, foram aplicados os testes MGA de Henseler (método não paramétrico) e teste de permutação, cujos resultados demonstraram não haver diferenças significativas entre os grupos feminino e masculino, tendo em vista que todas as hipóteses apresentaram $p > 0,05$. Logo, os coeficientes estruturais das mulheres ($n = 101$) e dos homens ($n = 43$) são estatisticamente iguais, confirmando que as hipóteses propostas e confirmadas e rejeitas no modelo geral servem para os dois tipos de gêneros, sem encontrar, porém, diferenças significativas entre eles.

O resultado de todas as hipóteses pode ser observado na Tabela 28.

Tabela 28 – Resultado das hipóteses da pesquisa

(continua)			
	HIPÓTESES	RELAÇÃO	RESULTADO
H ₁	A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente no Suporte material ao desempenho	AMOA → SUMA	Aceita
H ₂	A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente à Práticas de gestão de desempenho	AMOA → PGD	Aceita
H ₃	A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente à Práticas de promoção e recompensa	AMOA → PPR	Aceita
H ₄	A Oportunidade de abertura à mudança e oportunidades de autopromoção influencia positivamente à Carga de trabalho	AMOA → CATR	Aceita
H ₅	A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente no Suporte material ao desempenho	COAU → SUMA	Rejeitada
H ₆	A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente à Práticas de gestão de desempenho	COAU → PGD	Aceita

Tabela 28 – Resultado das hipóteses da pesquisa

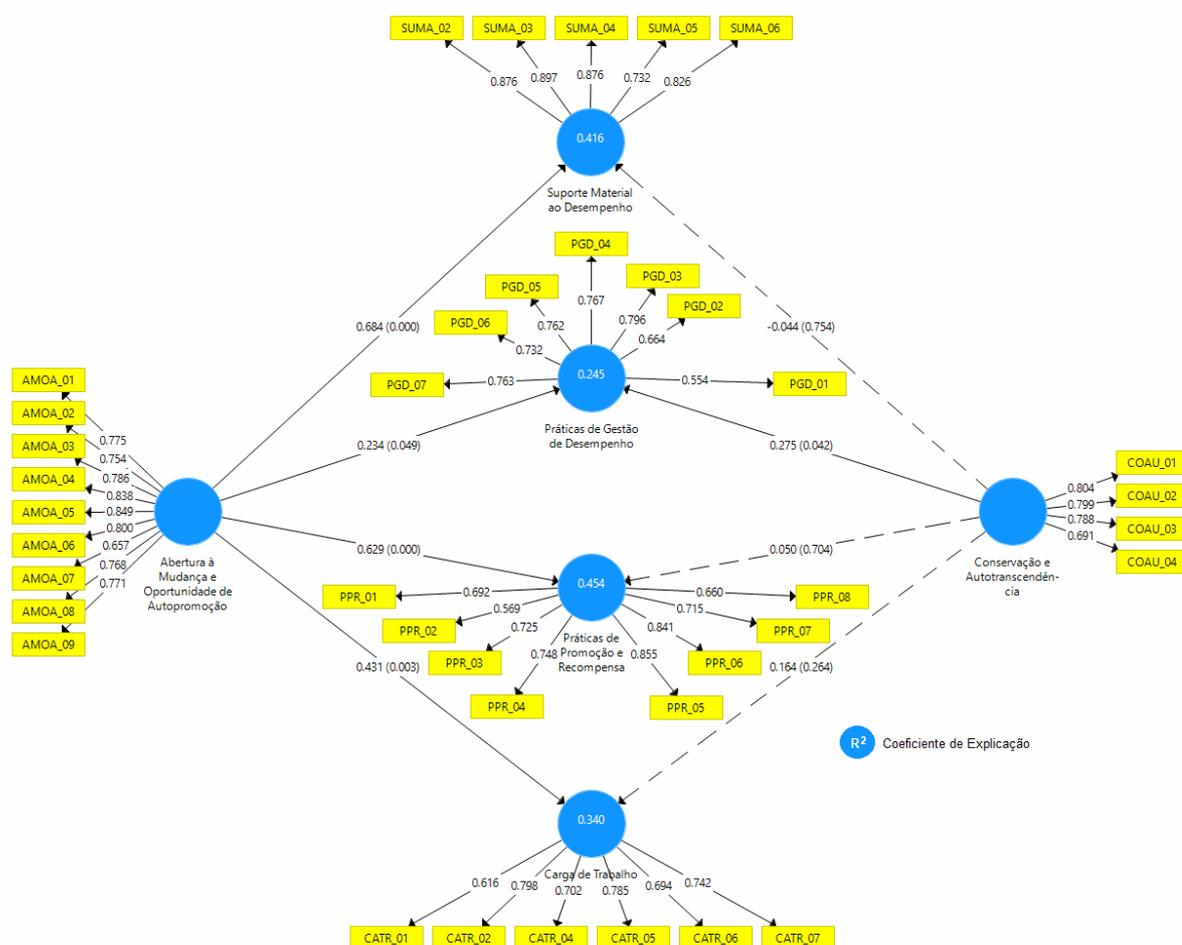
HIPÓTESES		RELAÇÃO	(conclusão) RESULTADO
H7	A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente à Práticas de promoção e recompensa	COAU → PPR	Rejeitada
H8	A oportunidade de conservação e autotranscendência influencia positivamente à Carga de trabalho	COAU → CATR	Rejeitada
H9a-h	O gênero influencia nas relações entre as dimensões da escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida (ESOP-R) e a escala Medida de Oportunidades de Trabalho (MOT)	AMOA → Gênero → SUMA AMOA → Gênero → PGD AMOA → Gênero → PPR AMOA → Gênero → CATR COAU → Gênero → SUMA COAU → Gênero → PGD COAU → Gênero → PPR COAU → Gênero → CATR	Rejeitada

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Por tudo o que foi citado, através da análise do modelo estrutural por meio de equações estruturais parciais baseado em variâncias, percebeu-se que das oito hipóteses propostas no modelo geral, cinco foram aceitas, enquanto no modelo com gênero como variável moderadora não há aceitação pela falta de significância na análise multigrupo.

Dessa forma, na Figura 12 apresenta-se o Modelo Final, com os valores de beta e os valores de R^2 para cada um dos constructos endógenos, representando, então, o diagrama de caminhos final para as equações estruturais realizada neste estudo.

Figura 12 – Modelo Final e os coeficientes de explicação



Fonte: Software SmartPLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015)

Através do Modelo Final, representado na Figura 12, foi possível obter informações importantes acerca da relação entre constructos. Acerca das hipóteses que possuem a dimensão Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção como variável exógena, percebeu-se que houve influência positiva em todas as dimensões da EPSO-R, sendo elas Suporte Material ao Desempenho (H₁), Práticas de Gestão de Desempenho (H₂), Práticas de Promoção e Recompensa (H₃) e Carga de Trabalho (H₄). Isso demonstra que desenvolver valores pessoais individuais, a partir da possibilidade de alcançar sucesso pessoal, ter reconhecimento e domínio sobre os outros, além de proteger a estabilidade e preservar práticas tradicionais de trabalho, influencia positivamente na percepção de suporte organizacional.

Algumas dessas relações foram consideradas prováveis por Paschoal (2008). A relação AMOA – PGD foi uma delas, tendo em consideração que o estabelecimento de metas e a valorização de novas ideias, aspectos da PGD, possibilitam que o trabalhador exerça sua autonomia, desenvolvendo metas de autodeterminação (PASCHOAL, 2008). A

autodeterminação, por sua vez, é um dos fatores da dimensão Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção (SCHWARTZ, 1992; PASCHOAL, 2008). Da mesma forma, a relação AMOA – PPR também era previsível, já que a dimensão PPR envolve as práticas de remuneração e promoção dos colaboradores que podem, frequentemente, fazê-los sentir-se mais realizados e poderosos, reforçando o aspecto de autopromoção da dimensão AMOA (SCHWARTZ, 1992; PASCHOAL, 2008).

Acerca da dimensão Oportunidade de Conservação e Autotranscendência, verificou-se que ele se relacionou positivamente somente com a dimensão Práticas de Gestão de Desempenho, confirmando a H₆. Tal confirmação aponta que favorecer o bem-estar coletivo e possibilitar ações independentes do trabalhador, focadas na mudança, evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos beneficia a percepção de práticas de gerenciamento de desempenho dos colaboradores. Esta relação pode ser explicada tendo em vista que os colaboradores que prezam mais por valores como a segurança, pertencente aos valores de conservação, gostam de ter seus trabalhos reconhecidos através de manifestações dos empregadores, por exemplo (item da dimensão PGD – “Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito”). No mesmo sentido, aqueles indivíduos que possuem o universalismo como valor pessoal, demonstram apreço por atitudes de compreensão e tolerância, como o respeito às sugestões do colaboradores e a valorização de bons comportamentos e atitudes ao invés dos maus exemplos (itens da dimensão PGD – “Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários”; “Esta organização do que os negativos do seu desempenho”).

Acerca do modelo com a variável gênero como moderadora, que não foi aceito, pode-se afirmar que o gênero não se mostrou como uma variável que afetasse a força do relacionamento entre as dimensões da Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho e as dimensões da Percepção do Suporte Organizacional. Esse resultado não indica, porém, que não há diferenças entre os gêneros nos escores individuais de cada uma das dimensões, mas dele é possível inferir que pertencer ao gênero feminino ou masculino não irá diferenciar a relação MOT – EPSO-R. Portanto, assim como na análise a partir da estatística descritiva e da padronização de escalas, é possível inferir que as organizações estudadas, talvez por já haverem firmado o compromisso dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulheres, possuem relativa equidade de gênero no que tange aos constructos estudados.

5 AÇÕES DE GESTÃO PARA PROMOVER A IGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO LABORAL

Neste capítulo, atendendo ao objetivo específico de propor ações e práticas organizacionais que promovam a diversidade e possibilitem a redução da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, serão discutidas algumas possibilidades de atitudes a serem adotadas pelas organizações dentro da temática estudada. Como os resultados demonstraram, não houve diferenças significativas entre os gêneros nos constructos Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho e Percepção de Suporte Organizacional, bem como na relação entre as dimensões destes. Nesse sentido, deve-se reforçar o tipo de ação que já está sendo realizada para que ocorra a manutenção destes bons indicadores. Entretanto, também é importante fomentar ações para reduzir algumas situações que expressam a desigualdade de gênero. Neste contexto, optou-se por propor ações em três esferas – a nível organizacional, a nível sindical e a nível social – contando com a mobilização não somente da empresa, mas dos sindicatos que representam seus trabalhadores e da sociedade civil como um todo.

Como foi possível observar na análise dos resultados, no que tange à estrutura física do ambiente de trabalho, as mulheres obtiveram índices menores, indicando que o suporte material percebido por elas é insuficiente para suas necessidades. Dessa forma, é importante que sejam adaptadas estruturas e processos a fim de respeitar as particularidades dos gêneros e a integridade física dos colaboradores, como é o caso da existência de banheiros, berçários e salas de amamentação de boa qualidade.

Ainda que a Consolidação das Leis do Trabalho exija que a mulher tenha dois períodos de 30 minutos de intervalo para amamentar sua prole e que o estabelecimento que tenha mais de 30 empregadas mulheres acima de 16 anos deva ter um local apropriado onde a mulher possa vigiar e assistir seus filhos no período de amamentação (BRASIL, 2021b), sabe-se que esta não é uma realidade de todos os locais. Portanto, é imprescindível que as organizações busquem cumprir tal legislação para o bem-estar do bebê e de sua genitora e para que haja menor absenteísmo e maior adesão ao trabalho (BRASIL, 2015). De acordo com o Guia para Implantação de Salas de Apoio para a Mulher Trabalhadora, do Ministério da Saúde (BRASIL, 2015), a implantação desse tipo de estrutura é pouco custosa, sendo necessária a disponibilização de uma sala tranquila e ventilada, com poltronas impermeáveis e um congelador.

Acerca da ascensão profissional, observou-se que os homens apontaram ter mais oportunidades em relação às mulheres, ainda que possuam menor escolaridade. Na mesma

dimensão, observou-se que as mulheres percebem em uma intensidade inferior aos homens a compatibilidade de seus salários em relação a cargos similares no mercado financeiros. Para garantir que esta desigualdade não se perpetue, é necessário que as organizações fortaleçam programas de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Dentre os Princípios de Empoderamento das Mulheres, o primeiro deles dispõe sobre “estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível”. É possível que as empresas estudadas já possuam iniciativas nesse sentido e seus resultados ainda não obtiveram efeito positivo, entretanto é importante continuar fomentando práticas rígidas que forneçam efetivas mudanças no contexto laboral, como o cumprimento de salários iguais para todos que estiverem na mesma função e a implementação de planos de carreiras compatíveis com as particularidades dos indivíduos, a exemplo das questões concernentes à maternidade e à paternidade. Desenvolver programas de maior acesso às mulheres no processo de recrutamento e seleção também pode ser uma ação bastante relevante quando aliada a políticas de gestão da diversidade. Por fim, monitorar os resultados das ações realizadas com foco na igualdade de gênero é essencial para que se possa avaliar sua efetividade; esse processo pode ser feito por meio de dados estatísticos, acompanhamento de indicadores, entre outros.

Na dimensão Carga de Trabalho, do constructo Percepção de Suporte Organizacional, notou-se que, apesar de as mulheres considerarem ter mais cobrança e pressão para alcançar metas, são os homens quem tem as metas mais difíceis de serem atingidas. Alguns tribunais vem entendendo, ao longo dos últimos anos, que a cobrança de metas excessivas pode ser considerada assédio moral e, portanto, passível de indenização.

Os sindicatos atuam fortemente na prevenção e busca pelas consequências jurídicas da prática do assédio moral através da pressão por metas. Todavia, muitos indivíduos acabam procurando ajuda somente quando o quadro de saúde está muito agravado, já que o fato de parar de trabalhar gera problemas na autoestima e até medo, em decorrência do imaginário socialmente construído acerca do sentido do trabalho (NETZ; MENDES, 2006). Para as mulheres, este processo frequentemente é evidenciado pelo conflito com a família e a dupla ou tripla jornada de trabalho (BRAGA; ARAÚJO; MACIEL, 2019; VIEGAS, 2010). Acerca da existência de metas excessivas, é imperativo que a cobrança pelo atingimento das metas seja realizada de forma responsável, preservando a saúde mental dos indivíduos. Desenvolver condições que permitam a livre utilização das habilidades dos colaboradores e reconhecer o trabalho realizado são aspectos que frequentemente proporcionam prazer, saúde e bem-estar (JACQUES; AMAZARRAY, 2006).

De acordo com a cartilha de prevenção ao assédio moral desenvolvida pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) e pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), uma forma de prevenir este tipo de prática é o incentivo à participação de todos os colaboradores no dia a dia da empresa, para que eles tenham a voz ativa e compreensão clara na definição de metas, além de oferecer apoio psicológico e orientação aos colaboradores que demonstrarem necessitar deste tipo de atendimento (TST; CSJT, 2021). Ademais, os sindicatos devem se posicionar mais fortemente na luta por melhores condições de trabalho dos trabalhadores bancários, sendo não apenas canal de denúncia de práticas abusivas, mas também de busca por melhorias nas negociações com bancos e convenções coletivas de trabalho. Tal prática já ocorre em alguns sindicatos, mas pode ser expandida.

Em relação à dimensão Práticas de Gestão de Desempenho, concluiu-se que as mulheres percebem que tem suas dificuldades menos sanadas pela organização, assim como entendem que suas propostas criativas não são tão ouvidas em relação à percepção dos homens. Apesar disso, as mulheres apontaram ter mais oportunidades de exercer a criatividade no ambiente laboral. Dessa forma, uma ação que seria importante é a sensibilização acerca de temáticas que podem auxiliar na diminuição de atitudes que limitam os indivíduos a seu gênero, como os papéis tradicionais de gênero, o machismo, a equidade de gênero, entre outros. Esse processo é importantíssimo tanto para mulheres quanto para homens, tendo em vista que, ainda que as mulheres sejam as principais vítimas de comportamentos machistas, os homens também sofrem com o que é esperado de suas masculinidades (CONNELL, 2005).

Outro item importante que foi observado nos resultados deste estudo é o fato de as mulheres não considerarem seus locais de trabalho tão seguros quanto os homens. A violência de gênero possui muitas vertentes, destacando-se, no contexto laboral, a sexual, a moral e a física. Para evitar que tais práticas sigam se perpetuando, é necessário que todas as etapas de tal violência sejam combatidas, iniciando pela prevenção de atos abusivos, perpassando pela sensibilização dos colaboradores e concluindo com a responsabilização dos indivíduos que cometerem estes atos violentos, inclusive na esfera criminal quando for pertinente. Além dos já existentes canais de denúncia, é inegável a necessidade de combater a raiz do problema, isto é, a motivação machista do cometimento destas violências.

A violência de gênero é um fenômeno que se desenvolve nas esferas cultural, econômica, política e social, e, portanto, sua existência no ambiente laboral está relacionada com a base estrutural da sociedade. O trabalho, por ser um local em que as pessoas passam grande parte de seus dias e por ter uma estrutura hierárquica, pode ser um dos ambientes em que mais se perpetuam violências. Portanto, além dos canais tradicionais desenvolvidos nas

organizações, é preciso que toda sociedade se mobilize, tendo em vista que “a luta pelos direitos humanos e contra a violência, o preconceito e a discriminação, não só contra as mulheres, mas contra todos aqueles que são vítimas, deve ser encarado como um mal a ser combatido, vigiado, punido e disciplinado” (SILVA, 2010).

Durante boa parte da história brasileira, a desigualdade e a discriminação estavam inclusive normatizadas, o que deixou de ocorrer principalmente a partir da Constituição Federal de 1988, com seu grande rol de direitos e garantias fundamentais (ALVES; CAVENAGHI, 2013). Nesse sentido, deve haver esforços para intensificar as punições às organizações pela desigualdade de gênero e a violência ocorrida dentro de seu espaço, além de propor políticas públicas que contribuam efetivamente para a melhoria da condição da mulher no mercado de trabalho, garantindo que o que está normatizado realmente se cumpra na realidade.

Demonstrar os problemas encontrados e torná-los mais claros para todos os envolvidos pode impulsionar a mudança dentro do local de trabalho, favorecendo o desempenho de cada trabalhador por suas competências. Portanto, urge a necessidade de desenvolver práticas de conscientização dos colaboradores e realizar constantes comunicações acerca dos programas desenvolvidos pelas instituições. Uma iniciativa interessante, que pode ser disseminada nas instituições bancárias, veio a partir da ação do Ministério Público do Trabalho (MPT). O ABC da violência contra a mulher no trabalho (MPT, 2018) aborda conceitos importantes para ilustrar as violências física, psicológica, sexual, patrimonial e moral as quais as mulheres são frequentemente submetidas. Um exemplo de conceito abordado pode ser observado na Figura 13.

A cartilha contém vários conceitos como o que está exposto na Figura 13, explicando seu conteúdo, exemplificando a prática e sugerindo possíveis soluções. A utilização deste tipo de metodologia pode ser bastante benéfica, tendo em vista que transformar os conceitos em aspectos mais concretos pode auxiliar na precaução da perpetuação da violência de gênero no ambiente laboral.

Figura 13 – Exemplo abordado no ABC da violência contra a mulher no trabalho

“O EXPLICA-TUDO” OU MANSPLAINING

Junção das palavras “man” - homem e “explaining” - explicando): é o hábito de o homem “explicar” a uma mulher algo óbvio e que não precisava ser explicado, porque ele supõe que ela não é capaz de entender por si mesma ou porque pretende desmerecer essa mulher, minando a confiança dela diante dos demais. Comportamento machista muito observado em reuniões e também em ambiente escolar.

Para evitar esse tipo de atitude, além de as mulheres sinalizarem que estão sendo alvo da prática, homens devem prestar atenção a sua forma de interagir com as pessoas, principalmente no ambiente de trabalho.

Não é mimimi: a atitude de alguns homens de “explicar” o óbvio ou de explicar o que não foi perguntado cansa as mulheres e atrapalha o rendimento da equipe.



Fonte: MPT, 2018.

Além destas iniciativas, pode-se citar o proposto pelo estudo de Alon et al. (2020) com observância à crise ocasionada pelo COVID-19. Dentre as ações emergenciais, estão a flexibilização dos arranjos laborais, as mudanças nos papéis sociais de pais e mães, a disponibilização de subsídios estatais para a subsistência de trabalhadores que precisam ficar com seus filhos enquanto não podem retornar ao labor e a extensão de benefícios sociais como o seguro desemprego para mulheres que ficaram desempregadas em decorrência da pandemia.

Por fim, no Quadro 12 apresenta-se um resumo das ações propostas para fomentar a igualdade de gênero no mercado laboral.

Quadro 12 – Resumo das ações fomentadoras de igualdade de gênero no mercado laboral

AÇÕES ORGANIZACIONAIS	AÇÕES SINDICAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação da estrutura física e dos processos para respeitar as particularidades de cada colaborador; - Fortalecimento de programas de igualdade de oportunidades; - Cumprir legislações como a igualdade salarial e a não discriminação; - Desenvolver programas de maior acesso às mulheres no processo de recrutamento e seleção; - Monitorar o resultados das ações propostas através de indicadores; - Preservar a saúde mental dos colaboradores por meio de metas responsáveis e possíveis e de apoio psicológico; - Incentivar a participação de todos os colaboradores no dia a dia da empresa, inclusive na tomada de decisão; - Prevenir atos abusivos e responsabilizar os indivíduos que os cometerem, inclusive na esfera criminal quando for pertinente; - Utilizar cartilhas que tratem sobre gênero e violência no ambiente laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscalizar o cumprimento de legislações atinentes à igualdade de gênero e das cláusulas previstas em convenções coletivas de trabalho; - Atuar como canal de denúncia; - Servir como intermediário entre a classe bancária e os representantes políticos; - Buscar por melhorias nas negociações com bancos e convenções coletivas de trabalho.
	<th data-bbox="831 658 1444 687">AÇÕES SOCIAIS</th>
	<ul style="list-style-type: none"> - Propor projetos de lei que intensifiquem as punições pela violência e desigualdade de gênero dentro das organizações; - Mobilizar a sociedade e os representantes sociais para o fomento de políticas públicas de igualdade de gênero no mercado de trabalho; - Sensibilizar a sociedade sobre temáticas de gênero, igualdade machismo, feminismo, entre outros, combatendo o machismo estrutural.

Fonte: elaboração própria (2021).

Através do fomento de práticas que abordem a igualdade de gênero, como as exemplificadas no Quadro 12, certamente não haverá a imediata solução de todos os problemas, porém não resta dúvidas de que utilizar ações de gênero no contexto laboral gera efetivas mudanças no cotidiano dos colaboradores. Esse fato é corroborado pelos resultados desta pesquisa, já que todas as organizações bancárias pesquisadas discutem a temática de gênero ao menos através dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulheres, e houve poucas diferenças entre os gêneros no que tange à percepção do suporte organizacional e à oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho. Também é importante que estas discussões sigam se perpetuando no meio acadêmico que, na área da Administração, é composto por inúmeros gestores que podem fazer mudanças concretas nas empresas em que laboram.

Por fim, é inevitável pontuar que é dever de todos os indivíduos, enquanto cidadãos, buscar pelo respeito à igualdade e fiscalizar para que não haja desrespeito à integridade de nenhuma pessoa. Portanto, além de tudo o que foi citado, é basilar que cada um reflita sobre temáticas como as que foram abordadas nesta pesquisa. Em seguida, são apresentadas as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário em que o trabalho é um dos principais pilares da existência dos indivíduos, a ciência da gestão de pessoas e do comportamento organizacional vem somando esforços para que o ambiente laboral seja apropriado para todos os colaboradores. É nesse contexto que se inserem a percepção do suporte organizacional e a oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho, constructos importantes para entender as ações organizacionais de fomento ao bem-estar e ao consequente incremento na produtividade dos colaboradores.

Dentre as políticas de gestão de pessoas, são frequentes as que tratam da questão de gênero. Isso se deve ao fato de a atual estrutura capitalista perpetuar comportamento machistas que promovem condições desiguais entre homens e mulheres, portanto muitas organizações vem buscando formas de evitar a continuidade deste processo. Dessa forma, compreender a forma como a percepção do suporte organizacional e a oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho são percebidas pelos trabalhadores do setor bancário, evidenciando uma possível influencia do gênero na percepção entre os respondentes, mostrou-se relevante tanto para o ambiente acadêmico quanto para o ambiente empresarial bancário.

Considerando este panorama, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar a influência do gênero na relação entre Percepção do Suporte Organizacional recebido e Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho em colaboradores de empresas do setor bancário que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulheres. Para obter os dados, utilizou-se o protocolo de pesquisa composto: a) dados sócio demográficos e profissionais, b) Escala de Suporte Organizacional Percebido Reduzida (EPSOR) (QUEIROGA; BRANDÃO; BORGES ANDRADE, 2015); e c) Medida de Oportunidades no Trabalho (MOT) (PASCHOAL, 2008). Ele foi aplicado em 144 colaboradores de cinco empresas do setor bancário que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres.

Atendendo ao primeiro objetivo específico, definiu-se o perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes. A amostra foi composta, predominantemente por pessoas do gênero feminino (70,14%), com idades entre 38 e 49 anos (27,78%), casadas (67,36%), com grau de instrução de especialização completa (47,22%), sem filhos (34,02%) e que dividem a responsabilidade financeira igualmente com outro indivíduo (41,67%). Também se percebeu que o cargo predominante foi o de gerente (47,22%), com uma renda entre 4 e 6 salários mínimos (34,03%), que laboram entre 31 e 40 horas semanais (54,17%) e que atuam no setor bancário por um período entre 11 e 20 anos (27,78%).

Em sequência, para atender ao segundo objetivo específico, de identificar a possível incidência da percepção do suporte organizacional entre os homens e as mulheres da amostra e suas diferenças, utilizaram-se tabelas para demonstrar os indicadores média e desvio padrão de cada dimensão e de cada um de seus itens. Concluiu-se que a percepção de suporte organizacional dos respondentes foi de mediana para adequada, com médias variando entre 3,14 e 4,09 e com baixos desvios padrão. Os quatro fatores (Suporte Material ao Desempenho, Práticas de Promoção e Recompensa, Carga de Trabalho e Práticas de Gestão de Desempenho) tiveram maiores médias no grupo masculino, demonstrando haver maior percepção de suporte organizacional. No entanto, as diferenças não foram significativas no fator como um todo, e sim em alguns itens, como foi abordado previamente. Destacou-se o fator Suporte Material ao Desempenho como maior média.

O mesmo processo foi realizado visando responder ao terceiro objetivo específico, qual seja, identificar a incidência da percepção da oportunidade de alcance de valores pessoais no trabalho entre os homens e as mulheres da amostra e suas diferenças. Resultou que a percepção da oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho dos respondentes foi de mediana para alta (médias variando de 2,77 a 3,02), com desvios padrão aceitáveis. Não houve diferença entre gêneros no fator Oportunidade de Conservação e Autotranscendência e no fator Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidade de Autopromoção a diferença não foi significativa. Alguns itens dos fatores, porém, demonstraram disparidades entre homens e mulheres, revelando os valores mais atingidos por homens e mulheres em seus trabalhos.

Para complementar os resultados obtidos no segundo e no terceiro objetivo específico, foi realizada a padronização das dimensões das escalas. Na amostra de 42 homens e 101 mulheres, percebeu-se que em três dos quatro fatores da EPSO-R houve a maior parte dos participantes apresentando altos índices de percepção de suporte organizacional, exceto pelo fator Práticas de Gestão de Desempenho, em que a maioria dos respondentes indicou moderado índice de percepção de suporte organizacional. Na MOT, não houve nenhum respondente com baixo índice na padronização de fatores e a maioria dos indivíduos ficou na faixa de alta oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho. Não houve, porém, diferenças significativas entre homens e mulheres ao realizar esta análise.

A fim de perceber a relação entre as dimensões do Suporte Organizacional e dimensões da Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho através da modelagem de equações estruturais PLS-SEM, quarto objetivo específico deste estudo, foi utilizada a técnica estatística de modelagem de equações estruturais via mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Propuseram-se dois modelos, sendo um deles composto por oito hipóteses relacionando as

quatro dimensões da EPSO-R e as duas dimensões da MOT (modelo geral) e o outro composto das mesmas hipóteses, porém com o gênero como variável moderadora.

Este processo teve início a partir da proposição de um Modelo Estrutural relacionando as variáveis latentes e a variáveis observadas correspondentes, seguido pela especificação do Modelo de Mensuração. O Modelo de Mensuração teve sua consistência interna avaliada por meio do Alfa de *Cronbach* (α) e da confiabilidade composta (ρ_c), sua validade convergente avaliada pela Variância Média Extraída (VME) e a validade discriminante verificada pelos métodos de Cargas Cruzadas, de Fornell e Larcker e o critério *Heterotrait Monotrait* (HTMT). Após serem realizados e confirmados valores aceitáveis para todos os testes, comprovou-se a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante do modelo.

Já a avaliação do Modelo Estrutural foi realizada quanto à colinearidade (*Variance Inflation Factor* - VIF), o tamanho do efeito f^2 , o coeficiente de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2) e os coeficientes do modelo estrutural. Os resultados destes testes suportaram a relação entre a EPSO-R e a MOT, confirmando as hipóteses que relacionam a dimensão Oportunidade de Abertura à Mudança e Oportunidades de Autopromoção (AMOA) com as dimensões Suporte Material ao Trabalho, Práticas de Gestão de Desempenho, Práticas de Promoção e Recompensa e Carga de Trabalho (respectivamente, H_1 , H_2 , H_3 e H_4) e a relação entre a dimensão Oportunidade de Conservação e Autotranscendência (COAU) e a dimensão Práticas de Gestão de Desempenho (H_6) ($p < 0,05$). As demais hipóteses foram rejeitadas.

Após a análise do modelo geral, foi realizada uma análise multigrupo para verificar a influência do gênero como variável moderadora entre as dimensões da MOT e da EPSO-R. Foi testada, inicialmente, a Invariância de Medição de Modelos Compostos (*Measurement Invariance of Composite Models* – MICOM) usando o procedimento em três etapas: a) avaliação da invariância configural; b) avaliação da invariância composicional; (Tabelas 25 e 26) e c) teste para comparação das médias e variâncias. Após confirmar a invariância, requisito para a realização da análise multigrupo, foram aplicados os testes MGA de Henseler (método não paramétrico) e o teste de permutação. Assim, concluiu-se não haver diferenças significativas na análise MGA, Dessa forma, pode-se inferir que os coeficientes estruturais das mulheres ($n = 101$) e dos homens ($n = 43$) são estatisticamente iguais, não havendo diferenças significativas entre eles. Confirmou-se, então, que as hipóteses propostas e confirmadas e não confirmadas no modelo geral servem para os dois tipos de gêneros.

A partir de todos estes resultados, pode-se afirmar que a oportunidade de alcançar valores pessoais individuais, presentes na dimensão AMOA, é relacionada à percepção do

suporte organizacional a partir de uma relação positiva e significativa. Já acerca dos valores coletivos e mistos, referentes a dimensão COAU, notou-se que a oportunidade de os alcançar apenas se relacionou com um dos fatores da EPSO-R que trata justamente de práticas coletivas de gestão de desempenho, já que engloba os aspectos físicos da organização. Portanto, foi possível verificar que o alcance dos valores pessoais no trabalho apresentou relações mais significativas com a percepção do suporte organizacional apenas no que tange aos valores individuais preconizados por Schwartz, exceto na dimensão Práticas de Gestão de Desempenho, em que os valores coletivos e mistos também demonstraram uma relação significativa.

Outrossim, observou-se não haver diferenças significativas entre os gêneros feminino e masculino na amostra estudada, não sendo o gênero uma variável moderadora na relação entre a oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho e a percepção de suporte organizacional. Pode-se inferir que o fato de as organizações bancárias estudadas serem signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulheres, pode ter influenciado a pré-existência de ações de gênero que foram efetivas na redução da desigualdade de gênero. No entanto, esta análise não foi objeto deste estudo, sendo necessário expandi-lo a partir de um viés qualitativo para chegar a conclusões mais assertivas sobre a explicação deste fenômeno. Todavia, apesar de não haver disparidades nas dimensões, houve algumas diferenças bastante expressivas em alguns dos itens.

Assim, para atender ao último objetivo específico e fornecer possíveis soluções para as disparidades encontradas nos itens das escalas, foram propostas ações e práticas organizacionais para a promoção da diversidade e redução da desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Dentre elas, estão práticas voltadas às organizações, aos sindicatos de trabalhadores bancários e à sociedade civil como um todo, a partir de seus representantes. Estes exemplos podem contribuir fortemente para a construção de uma sociedade mais igualitária e justa, em que as mulheres tenham não somente os direitos garantidos em leis, mas que também sejam tratadas de maneira paritária.

Quanto às limitações de execução deste estudo, destaca-se o panorama de crise ocasionado pela pandemia do Covid-19. Por a doença ser de contágio acentuado pelo contato, inúmeras empresas estavam fechadas quando da coleta dos dados. Inicialmente, o estudo deveria ser desenvolvido em empresas do ramo varejista, todavia não foi possível manter contato com estes colaboradores pelo fato de o comércio ter sido um dos setores mais afetados pela pandemia, já que sofreu com o fechamento por diversas vezes e ainda teve um expressivo acréscimo no desemprego. Dessa forma, buscou-se contatar outro setor de mesma importância para a economia, optando-se pelo setor bancário. Como muitas agências permaneceram

fechadas por vários períodos e quando abriram estavam com atividades reduzidas, não foi possível manter um contato institucional formal. Assim, os respondentes foram contatados através de seus e-mails e telefones comerciais e estes realizaram a dispersão entre seus colegas, o que resultou em um número relativamente pequeno de respondentes. Assim, recomenda-se que o resultado desta pesquisa seja utilizado com moderação, tendo em vista que os dados não são generalizáveis.

Por fim, com o atraso na coleta de dados devido às dificuldades relatadas, a etapa qualitativa que deveria ser realizada também teve sua execução suspensa. Dessa forma, outra limitação do escopo do estudo foi o aprofundamento dos dados qualitativos. Abordar o fenômeno da desigualdade de gênero através de uma ótica qualitativa pode ser muito enriquecedor para se possa ter melhor compreensão e para que aspectos não previstos por modelos quantitativos possam ser explorados. Também houve uma limitação na dificuldade de obter estudos prévios relacionando os constructos estudados e a questão de gênero, não havendo, pois, base de comparação e aprofundamento. Logo, pode-se afirmar que esta é uma lacuna teórica que necessita melhores elucidaciones, sendo um campo com temas a serem melhor abordados em estudos futuros.

Como sugestões para o desenvolvimento de novas pesquisas, além da utilização do paradigma qualitativo, indica-se o aprofundamento na relação entre a oportunidade de alcance dos valores pessoais no trabalho e a percepção de suporte organizacional, expandindo a amostra para outros setores da economia. Sugere-se, ainda, que sejam utilizadas outras variáveis como categorias de análise a partir do efeito moderador, como o tempo de atuação e o salário, para verificar se há algum outro fator que possa influenciar na relação entre os constructos.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **RAC**, 1999, v.3, n.2. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a03.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2020.
- ABRAMO, L. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** Tese (Sociologia) 327 p. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/pt-br.php>>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- ALVES, J.; CAVENAGHI, S. Indicadores de desigualdade de gênero no Brasil. **Mediações**, v. 17, n.2, p. 83-105, jul./dez.2013. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/16472>>. Acesso em: 29 out. 2019.
- ALON, T.; DOEPKE, M.; OLMSTEAD-RUMSEY, J.; TERTILT, M. The impact of Covid-19 on gender equality. **Nacional Bureau of Economic Research**, n. 26947, abr. 2020. Disponível em: <https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26947/w26947.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- AMASON, P.; ALLEN, M. Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender. **Sex Roles**, v. 37, n. 11-12, p. 955–977, 1997. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02936349>>. Acesso em: 04 mar. 2021.
- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n.2, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200005>. Acesso em 02 out. 2018.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório de economia bancária 2019**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/REB_2019.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2021.
- BANCO DE DADOS ESTATÍSTICOS DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (ILOSTAT). Disponível em: <www.ilo.org/ilostat>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- BARBOSA, R. Direitos humanos, gênero e políticas internacionais de combate à não discriminação da mulher no mundo globalizado. **Boletim Científico ESMPU**, Brasília, v. 11, n. 37, p. 307-324, 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/7934>. Acesso em: 29 out. 2019.
- BARNETT, J.; KARSON, M. Managers, values, and executive decisions: An exploration of the role of gender, career stage, organizational level, function, and the importance of ethics, relationships and results in managerial decision-making. **Journal of Business Ethics**, v. 8, p. 747–771, 1989. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/BF00383775>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

BARROS, A. Cidadania, relações de gênero e relações de trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho – 3ª região**. Belo Horizonte, v. 47, n. 77, p. 67-83, jan./jan. 2008. Disponível em: <http://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/handle/11103/27321>. Acesso em: 29 out. 2019.

BENEDITO, A. **Igualdade e diversidade no trabalho da mulher negra**: superando obstáculos por meio do trabalho decente. Orientadora: Patrícia Tuma Martins Bertolin. Dissertação. 149 p. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/1241/1/Alessandra%20Benedito.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2020

BENTO, B. **A reinvenção do corpo**: sexualidade e genro na experiência transexual. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

BITTENCOURT, S. R. V. **A participação da mulher no mercado de trabalho e o cuidado dispensado aos filhos menores de sete anos, durante a ausência materna**. 1980. 75f. Dissertação (Mestrado em Saúde Comunitária) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1980.

BOOHENE, R.; SHERIDAN, A.; KOTÉY, B. Gender, personal values, strategies and small business performance: A Ghanaian case study. **Equal Opportunities International**, v. 27, n.3, p. 237-257, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02610150810860075/full/html>. Acesso em: 04 mar. 2021.

BRAGA, N.; ARAUJO, N.; MACIEL, R. Condições do trabalho da mulher: uma revisão integrativa da literatura brasileira. **Psicologia: teoria e prática**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 232-251, mai./ago. 2019. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872019000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 mar. 2021.

BRANDÃO, H. **Aprendizagem, contexto, competências e desempenho**: Um estudo multinível. Tese (Doutorado). 345 p. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8322/1/2009_HugoPenaBrandao.pdf. Acesso em: 21 jan. 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 4 mar. 2021a.

BRASIL. **Decreto nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 04 mar. 2021b.

BRASIL. **Medida Provisória nº 919**, de 30 de janeiro de 2020. Dispõe sobre o valor do salário mínimo a vigorar a partir de 1º de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-919-de-30-de-janeiro-de-2020-240824899#:~:text=for%C3%A7a%20de%20lei%3A-,Art.,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico>. Acesso em: 04 mar. 2021c.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Guia para implantação de salas de apoio à amamentação para a mulher trabalhadora**. Brasília: Ministério da Saúde, 2015.

Disponível em:

<http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_implantacao_salas_apoio_amamentacao.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução 196**, de 10 de outubro de 1996. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em:

<https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html>. Acesso em: 04 mar. 2021d.

CHERON, C. **Gênero e mercado de trabalho**: uma análise a partir do cenário da Região Metropolitana de Porto Alegre para a agenda pública brasileira. Tese (Ciência Política) 231 p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/129002/000968391.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

CHIN, W. **How to Write Up and Report PLS Analyses**. In: VINZI, V.; CHIN, W.; HENSELER, J.; WANG, H. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2010, p. 655-690.

CHINCHILLA, N.; LEÓN, C. **Female ambition**: how to reconcile work and family. Springer, 2005.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

CONNELL, R. Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept. **Gender & Society**, v. 19, n. 6, p., 829–859, 2005. Disponível em:

<<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0891243205278639>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

COSTA, A; SARDENBERG, C. O feminismo no Brasil: uma (breve) retrospectiva. In: COSTA, A; SARDENBERG C (orgs.). **O feminismo no Brasil**: reflexões teóricas e perspectivas. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher, 2008. Disponível em:

<<http://www.neim.ufba.br/site/arquivos/file/feminismovinteanos.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

COTTER, D.; HERMSEN, J.; OVADIA, S.; VANNEMAN, R. The Glass Ceiling Effect. **Social Forces**, v. 80, n. 2, p. 655-681, dez. 2001. Disponível em:

<<https://academic.oup.com/sf/article/80/2/655/2234418>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

CRESWELL, J.; CLARK, V. **Pesquisa de Métodos Mistos**: Série Métodos de Pesquisa. São Paulo: Penso Editora, 2017.

DALLER, V. O empoderamento da mulher e a igualdade de gênero: coopergênero, uma política pública de cooperativismo. In: I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo

(EBPC), Brasília, 2010. **Coletânea de artigos**, p. 1-17. Disponível em: <<https://www.fearp.usp.br/cooperativismo/29.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

DAMÁSIO, B. Combinações da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. **Psico-UFS**, São Paulo, v. 18, n.2 , p. 211-220, mai./ago. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-82712013000200005&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 04 mar. 2021.

EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 3, p. 500-507, 1986.

ENGLAND, G. Personal value systems of American managers. **Academy of Management journal**, v. 10, n. 1, p. 53-68, 1967.

FARAH, M. Gênero e políticas públicas. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, 2004, v.12, p. 47- 71. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2004000100004>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

FARH, J.; HACKETT, R.; LIANG, J. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. **Academy of management journal**, v. 50, n. 3, p. 715-729, 2007. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2007.25530866>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Censo da Diversidade 2014**. Disponível em: <<https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Censo%20da%20Diversidade%202014%20-%20Apresentacao%20Final%20-%202003-11-14.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Programa FEBRABAN de Valorização da Diversidade**. Disponível em: <<https://febraban.org.br/paginas/86/pt-br/#>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Relatório anual 2019**. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relat%C3%B3rio%20anual%202019_pt.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2021.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS BANCOS (FENABAN). **Dados da negociação**. Disponível em: <<https://fenaban.org.br/>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

FERNANDES, C.; SIQUEIRA, M.; VIEIRA, A. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.8, n.4, 2014, p. 140-162. Disponível em: <<http://www.uff.br/var/www/htdocs/pae/index.php/pca/article/view/396>>. Acesso em 01 out. 2018.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378101800104>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

FOWLER Jr., F. **Pesquisa de levantamento**. Porto Alegre: Penso, 2011.

FREITAS, M. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, abr./jun. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000200002&script=sci_arttext>. Acesso em: 04 mar. 2021.

FUNDO DE POPULACAO DAS NACOES UNIDAS (UNFPA). **Situação da população mundial 2017**. Mundos distantes: saúde e direitos reprodutivos em uma era de desigualdade. Disponível em: <https://brazil.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/PT_WEB-SWOP2017-Report.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2021.

GEROLETI, L. **De normalistas a bancárias: a profissionalização das mulheres nos bancos (1960-1980)**. Dissertação. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências Humanas e da Educação, Programa de Pós-Graduação em História. 2013. Disponível em: <http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/784/luciana_carlos_geroleti.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2021.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A; RESENDE, V. O pai presente: o desvelar da paternidade em uma família contemporânea. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília: v. 20, n. 2, 2004, p. 119-125. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v20n2/a04v20n2.pdf>>. Acesso em 15 abr. 2018.

GONÇALVES, T. **Direitos humanos das mulheres e a Comissão Interamericana de Direitos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GRAY, E. D. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREAT PLACE TO WORK. **Melhores empresas GPTW Mulher 2020**. Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F2705%2F1593185398GPTW_Mulher_2020_-_Estudos_v6.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

GUEDES, M. Gênero, o que é isso? **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 15, n. 1-3, Brasília, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931995000100002>. Acesso em: 15 mai. 2020.

GUIA DOS BANCOS RESPONSÁVEIS. **Igualdade de gênero**. Disponível em: <<https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/bancos/temas/igualdade-de-g%C3%AAnero/>>. Acesso em: 20 jan. 2021.

GUNDUZ, Y. The effect of organizational support on organizational commitment. **Anthropologist**, 2014, v. 13, n.1, p. 1041-1057.

GÜNTHER, H. Uma tentativa de traduzir e adaptar a escala de valores de Rokeach para uso no Brasil. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 33, n. 3, p. 58-72, 1981. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/18600>>. Acesso em: 30 jan. 2020.

HAIR Jr, J.; BLACK, M.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr, J.; BLACK, M.; BABIN, B.; ANDERSON, R. **Multivariate Data Analysis**. 8. ed. United Kingdom: Cengage, 2018.

HAIR Jr, J.; BLACK, M.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR Jr., J.; GABRIEL, M.; PATEL, V. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747340003.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

HAIR Jr.; J.; HULT, G.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage publications, 2017.

HENSELER, J. **PLS-MGA: A non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis**. In: GAUL, W.; GEYER-SCHULZ, A.; SCHMIDT-THIEME, L.; KUNZE, J. Challenges at the interface of data analysis, computer science, and optimization. Studies in Classification, Data Analysis and Knowledge Organization. Berlin Heidelberg: Springer, 2012, p. 495-501.

HENSELER, J.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115–135, 2014. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007%252Fs11747-014-0403-8>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

HIRATA, H. Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo social**, v. 26, n. 1, São Paulo, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20702014000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 mai. 2020.

HUI, C.; WONG, A.; TJOSVOLD, D. Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 80, n. 4, p. 735–751, 2010. Disponível em: <<https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317906X171037>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Características Adicionais do Mercado de Trabalho 2018**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101694_informativo.pdf>. Acesso em 04 mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Rendimento médio nominal do trabalho principal, habitualmente recebido por mês, pelas pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, com rendimento de trabalho**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5431#resultado>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2010**. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Nupcialidade e fecundidade**. Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/en/component/content/article/95-7a12/7a12-vamos-conhecer-o-brasil/nosso-povo/1472-nupcialidade-e-fecundidade.html?Itemid=6160#:~:text=No%20Brasil%2C%20segundo%20o%20Censo,dois%2C%20tr%C3%AAs%20ou%20mais%20filhos>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. Disponível em: <https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr>. Acesso em: 04 mar. 2021.

JACQUES, M.; AMAZARRAY, M. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma de excelência. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 94-105, 2006. Disponível em: <<http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/conteudo/1357/trabalho-bancario-e-saude-mental-no-paradigma-da-exelencia>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**: automatização e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo Editorial, 1995.

KAMADA, F. **Licença-paternidade ampliada**: um caminho para a igualdade de gênero na divisão do trabalho. In: II Colóquio de Pesquisa – panorama de pesquisa em direito, p. 61-75. Osasco: EDIFIEO, 2012. Disponível em: <http://www.unifieo.br/files/pdf/Coloquio_Volume_1.pdf#page=61>. Acesso em: 01 jul. 2020.

KARAWAJCZYK, M. Breves considerações sobre a conquista do voto feminino no Brasil. **Veredas da História**, ano 3, n.1, 2010. Disponível em: <<http://www.seer.veredasdahistoria.com.br/ojs2.4.8/index.php/veredasdahistoria/article/view/27/30>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

KERGOAT, D. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D.E.; WALDOW, V.R. (Orgs.). **Revista Gênero e saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. Disponível em: <<https://marchamulheres.wordpress.com/2009/09/18/relacoes-sociais-de-sexo-e-divisao-sexual-do-trabalho>>. Acesso em 12 abr. 2018.

KIDD, A. **Mansplaining: The Systematic Sociocultural Silencer**. In: 22nd Annual Research Conference, Dahlonga, 2017. Disponível em: <<https://digitalcommons.northgeorgia.edu/ngresearchconf/2017/englishcommunications/22/>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

LAUFER, J. Introdução: Entre a esfera pública e a esfera privada: os desafios dos direitos da mulher. In: MARUANI, M. e HIRATA, H. (Orgs.). **As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo: Senac, 2003.

LAZZARETTI, K.; PIEKAS, A.; JULKOVSKI, D. Características dos Conselhos de Administração e Desempenho das Firms Brasileiras de Capital Aberto. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 12, n. 3, 2019. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5197>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

LIMA, G.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058644>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

LIMA, L.; MANSUR, M.; SOUZA, M.; FERREIRA, P. As mulheres e o setor bancário: relações de dominação em novos e velhos contextos. **Revista Habitus: revista eletrônica dos alunos de graduação em Ciências Sociais - IFCS/UFRJ**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p.112-124, jul. 2010. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/habitus/article/view/11326/8276>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

LOPES, L. **Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional** [recurso eletrônico]. Santa Maria: Voix, 2018.

LOPES, L.; CHAVES, B.; FABRICIO, A.; ALMEIDA, D.; OBREGON, S.; LIMA, M.; SILVA, W.; CAMARGO, M.; VEIGA, C.; MOURA, G.; SILVA, L.; COSTA, V. Analysis of Well-Being and Anxiety among University Students. **International Journal of Environmental Research Public Health**, v. 17, n. 3874, p. 1-23, 2020. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/1660-4601/17/11/3874/htm>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 126-137, fev. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000100008&lng=en&nrm=iso>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**, 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. **Laboratório de psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006. Disponível em: <<http://publicacoes.ispa.pt/publicacoes/index.php/lp/article/view/763>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

MARQUES, G.; GIONGO, C. Trabalhadores bancários em sofrimento: uma análise da literatura nacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho.**, Brasília, v. 16, n. 3, p. 220-247, set. 2016. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 mar. 2021.

MATTAR, J. **Metodologia científica na era da informática**. Saraiva, 2008.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. PROCURADORIA-GERAL DO TRABALHO. **O ABC da violência contra a mulher no trabalho**. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2019/01/cartilha_violenciagenero-11.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2021.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de ADMINISTRAÇÃO de EMPRESAS**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000300002>. Acesso em: 04 mar. 2021.

NATIVIDADE, D. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise.

NETEMEYER, R.; BEARDEN, W.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage, 2003.

NETZ, J.; MENDES, J. O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 25-34, 2006. Disponível em: <<http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/conteudo/1352/o-massacre-dos-trabalhadores-bancarios-e-a-acao-sindical:-sobre-jornadas,-metas-excessivas,-pressao,-medo,-praticas-gerenciais-autoritarias-versus-praticas-preventivas>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

NEWSTROM, J. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. McGraw Hill: São Paulo, 2007.

NGUYEN-PHUOC; D.; TRAN, A.; NGUYEN, T.; LE, P.; SU, D. Investigating the complexity of perceived service quality and perceived safety and security in building loyalty among bus passengers in Vietnam – A PLS-SEM approach. **Transport Policy**. v. 101, p. 162-173, 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0967070X20309471>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

NICHOLSON, L. Interpretando o gênero. **Revista Estudos Feministas**, v. 8, n. 2, p. 9-41, 2000. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/43596547>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

NOLAND, M.; MORAN, T.; KOTSCHWAR, B. Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. **Peterson Institute for International Economics Working Paper**, n. 16, v. 3, 2016.

NWANZU, C. Effect of Gender and Marital Status on Perceived Organizational Justice and Perceived Organizational Support. **Gender & Behaviour**, v. 15, n. 1, 2017. Disponível em: <<https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC-88e9fe556>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

OLIVEIRA, J.; PINTO, P.; PENA, C.; COSTA, G. Feminismos queer: disjunções, articulações e ressignificações. **Ex aequo**, v. 20, p. 13-27, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-55602009000200003>. Acesso em: 15 mai. 2020

OLIVEIRA, P.; LIMONGI-FRANÇA, A. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol4-num1-2005/avaliacao-gestao-programas-qualidade-vida-no-trabalho>>. Acesso em 03 out. 2018.

ONU MULHERES. **Empoderamento econômico** – empresas. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/areas-tematicas/empoderamento-economico/empresas/>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

ONU MULHERES. **Princípios de empoderamento das mulheres**. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>>. Acesso em: 27 jan. 2020.

OXFAM BRASIL. **Nós e as desigualdades**: percepções sobre desigualdades no Brasil. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/sites/default/files/publicacoes/relatorio_nos_e_as_desigualdades_datafolha_2019_final.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2019.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho**: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. 2008. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, V.; PORTO, J. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Administração contemporânea**, v.14, n.6, p. 1054-1072. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552010000700005&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 01 out 2018.

PEREIRA, B. De escravas a empregadas domésticas – a dimensão social e o “lugar” das mulheres negras no pós abolição. In: XXVI Simpósio Nacional da Associação Nacional de História, 2011. **Anais** (online). Disponível em: <http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1308183602_ARQUIVO_ArtigoANPUH-Bergman.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.

PERUCCHI, J. Dos estudos de gênero às teorias Queer: desdobramentos do feminismo e do movimento LGBT na psicologia social. In: XV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social, p. 1-5, 2009. **Anais** (online). Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/627.%20dos%20e%20studos%20de%20g%C3%A9nero%20e%20teorias%20queer.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2020.

PINTO, J. Ler e escrever sobre corpos: metodologia feminista para o letramento de jovens. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: 2011, v. 41, n. 143. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v41n143/a11v41n143.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

PLATERO, R. ¿Es el análisis interseccional una metodología feminista y *queer*? In: AZKUE, I.; LUXÁN, M.; LEGARRETA, M.; GUZMÁN, G.; ZIRION, I.; CARBALLO, J. (editores). **Otras formas de (re)conocer** – reflexiones, herramientas y aplicaciones desde la investigación feminista. Donostia, Espanha: Hegoa, 2014.

PORTO, A. **Áreas da vida no trabalho como predictoras da síndrome de Burnout: tradução, adaptação transcultural e validação do modelo AWS-MBIGS**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

PRICE WATER HOUSE COOPERS BRASIL (PWC). **Women in Work Index 2021** – o impacto da Covid-19 sobre as mulheres no trabalho. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2021/women-in-work-index-2021.html>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

QUEIROGA, F. **Seleção de Pessoas e Desempenho no Trabalho: Um estudo sobre a validade preditiva das provas de conhecimento** (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8437/1/2009_FabianaQueiroga.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2020.

QUEIROGA, F.; BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Escala de percepção de suporte organizacional–versão reduzida. **PALACIOS, K. P; PEIXOTO, ALA Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2015. Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: 2009, v. 43, n.1, p. 231-256. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000100011>. Acesso em: 11 mar. 2018.

REHMAN, S.; ROOMI, M.A. Gender and work-life balance: a phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 2, p. 209-228, 2012.

RICHARDSON, R.; PFEIFFER, D. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RINGLE, C.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

RINGLE, C.; WENDE, S.; BECKER, J. **SmartPLS 3**. GmbH: SmartPLS, 2015. Disponível em: <<https://www.smartpls.com>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

RODRIGUES, M; MENEZES, J. O desafio de pesquisar: reflexões sobre metodologias e feminismo a partir de uma experiência de pesquisa. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero 10. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.fg2013.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/20/1373330724_ARQUIVO_Trabalhocompleto-MariaNatalia.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2018.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free press, 1973.

SAFFIOTI, H. Contribuições feministas para o estudo da violência de gênero. **Cadernos Pagu**. São Paulo: 2001, v. 16, p. 115-136. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n16/n16a07.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SANDBERG, S.; GRANT, A. Speaking while female. **The New York Times**, v. 12, 2015.

SANTOS, C.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. **O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente**. In: ANDRADE, J.; CARVALHO NETO, A. (orgs). *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens*. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, C. **Trabalho bancário em tempos de sofrimento psíquico: metas e sobrevivência** Dissertação (Psicologia social e institucional) 166 p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/76542>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

SANTOS, E. **A construção de relações igualitárias no trabalho: a experiência sindical brasileira**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Curitiba, 2010. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/25587/Santos%2c%20Eliana%20Maria%20dos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

SANTOS, E. **Sofre pressão no ambiente de trabalho? Denuncie ao Sindicato**. **Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região (SP BANCÁRIOS)**, 2020. Disponível em: <<https://spbancarios.com.br/05/2020/sofre-pressao-no-ambiente-de-trabalho-denuncie-ao-sindicato>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

SARAIVA, L.; IRIGARAY, H. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE**, 2009, v. 49, n.3, p. 337-348.

SARSTEDT, M.; CHEAD, J. Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. **Journal of Marketing Analytics**, v. 7, p. 196–202, sep. 2019. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/s41270-019-00058-3>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

SCHMILIVER, A.; TEIXEIRA, M.; BRANDÃO, M.; ANDRADE, V.; JUCÁ, M. A presença de mulheres cria valor às empresas?. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 3, p. 83-97, 2019. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6700>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

SCHWARTZ, S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values. **Online Readings of Psychology and Culture**, v. 2, ed. 1., 2012.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna, M. (Org.), **Advances in Experimental Social Psychology** (pp 1-65). Orlando: Academic, 1992.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of personality and social psychology**, v. 53, n. 3, p. 550, 1987.

SCHWARTZ, S. H.; RUBEL, T. Sex differences in values priorities: Cross-cultural and multimethod studies. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 86, v. 6, pp. 1010-1028, 2005.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995, p. 71-99. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1210/scott_gender2.pdf. Acesso em: 03 nov. 2019.

SCOTT, J. Os usos e abusos do gênero. Tradução de Ana Carolina Eiras Coelho Soares. **Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, v. 45, mar. 2012. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/revph/article/view/15018/11212>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

SEEMAN, T.; ALBERT, M.; LUSIGNOLO, T.; BERKMAN, L. Social relationships, social support and patterns of cognitive aging in healthy, high-functioning older adults: MacArthur studies of successful aging. **Healthy Psychology**, 2001, v. 20, n. 4, p. 243-255.

SEGNINI, L. **Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

SILVA, P.; RODRIGUES, F.; ANDRADE NETO, A.; QUEIROZ, S. Mulheres bancárias no mercado de trabalho brasileiro. **Revista da Associação Brasileira de Estudo do Trabalho (ABET)**, v. 17, n. 1, jan./jun. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/41172>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

SILVA, S. Preconceito e discriminação: as bases da violência contra a mulher. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 3, p. 556-571, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932010000300009&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 04 mar. 2021.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS. Metas e assédio moral expulsam mulheres dos bancos. 1 vídeo (1:57 minutos). Publicado pelo canal Sindicato dos bancários. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=d6QqH2YRI-k&feature=emb_logo>. Acesso em: 04 mar. 2021.

SIQUEIRA, M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estud. psicol.** Natal, v. 10, n. 1, p. 83-93, abr. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2005000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 jan. 2020.

SIQUEIRA, M. **Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SOARES, V. Políticas públicas para igualdade: papel do Estado e diretrizes. In: GODINHO, T.; SILVEIRA, M. L. (org.). **Políticas públicas e igualdade de gênero**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2004, p. 113-126. Disponível em: <<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05630.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

SORJ, B. Trabalho, gênero e família: quais políticas sociais? In: GODINHO, T.; SILVEIRA, M. L. (org.). **Políticas públicas e igualdade de gênero**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2004, p. 113-126. Disponível em: <<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05630.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

SOUSA, A.; SILVA, J.; PINTO, F. Valores pessoais e comportamento profissional: Um estudo com profissionais de secretariado. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 24, n. 2, 2018.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TAMAYO, M.; PINHEIRO, F.; TROCCOLI, B.; PAZ, M. Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP)[Resumo]. **Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (Org.), 52a Reunião Anual da SBPC, Resumos**, 2000.

TEYKAL, C; ROCHA-COUTINHO, M. O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. **Revista Psico**. Porto Alegre: 2006, v. 38, n.3. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/2888>>. Acesso em: 07 abr. 2018.

THOMPSON, P.; BERGERON, D.; BOLINO, M. No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 11, p. 1338–1350, 2020. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2020-14997-001>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

TOMASINA, F. Los problemas en el mundo del trabajo y su impacto en salud. Crisis financiera actual. **Revista salud pública**, Bogotá, v. 14, p. 56-67, jun./2012. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642012000700006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 jan. 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST); CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (CSJT). **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral – pare e repare: por um ambiente de trabalho mais positivo**. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. Variância média extraída e Confiabilidade composta: indicadores de precisão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. 2, p. 1-7, abr./jun. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ptp/v32n2/1806-3446-ptp-32-02-e322225.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

VENTURA-LEÓN, J.; PEÑA-CALERO, B. El mundo no debería girar alrededor del alfa de Cronbach $\geq .70$. **Adicciones**, publicacion em avance (2021). Disponível em: <<https://adicciones.es/index.php/adicciones/article/view/1576/1177>>. Acesso em: 04 mar. 2021.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEGAS, A. A mulher bancária: doenças ocupacionais, profissão e família. **Conversas e controvérsias**, v. 1, n. 1, p. 4-18, 2010. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/conversasecontroversias/article/view/6866/5004>>. Acesso em: 19 jan. 2021.

YALNIZYAN, A. Opinion: The 'she-cession' is real and a problem for everyone. **Financial Post**, out. 2020. Disponível em: <<https://financialpost.com/opinion/opinion-the-she-cession-is-real-and-a-problem-for-everyone>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

WILKENS, J. **A mulher empreendedora**: como iniciar seu próprio negócio - das dificuldades, das barreiras e das lutas para a mulher conquistar sua independência financeira. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.

WOETZEL, J.; MANYIKA, J.; DOBBS, R.; MADGAVKAR, A.; LABAYE, E.; KUTCHER, E.; KRISHNAN, M.; ELLINGRUD, K.; DEVILLARD, S. **The power of parity**: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES. **Companies**. Disponível em: <<https://www.weeps.org/companies>>. Acesso em: 27 jan. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**



Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada: **Ações para a igualdade de gênero: relações entre suporte organizacional e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho** que tem por objetivo “analisar a influência do gênero como variável moderadora na relação entre Percepção do Suporte Organizacional recebido e Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho em colaboradores de empresas do setor bancário que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres”.

Considera-se que o contato com indivíduos que trabalham em empresas que promovem o suporte organizacional através de políticas de gênero será benéfico e enriquecedor para que suas experiências e percepções possam auxiliar outras organizações a adotarem medidas semelhantes e, conseqüentemente, continuar a mudança social no sentido de proporcionar melhores índices de igualdade.

No momento que você aceitar a participar da pesquisa, responderá perguntas de um questionário que mede sua percepção em relação ao Suporte Organizacional e a Oportunidade de alcance de Valores Pessoais no Trabalho. O risco que estará submetido é o desconforto e cansaço devido ao tempo despendido no preenchimento do questionário. Dessa forma, a desistência poderá acontecer a qualquer momento, sendo possível a retirada deste consentimento sem penalidade alguma.

A sua participação na pesquisa é livre e voluntária, não havendo nenhuma compensação financeira para isso e, também, não haverá custos para você. Ressalta-se ainda, que sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa, principalmente no que tange à publicação dos resultados. Você terá garantias de esclarecimentos antes e durante o desenvolvimento da pesquisa. Em caso de dúvidas, poderá entrar em contato com o prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes, pelo telefone (55) 3220-9314.

Os dados serão armazenados junto ao Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPEAD), durante o período de 5 anos, sob a responsabilidade do prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes (pesquisador responsável), estando a sua disposição a qualquer momento. Após esse período, os dados serão incinerados.

Eu, _____, ciente dos objetivos da pesquisa e, após ter lido as informações contidas neste termo, estou de acordo em participar desse estudo, assino este termo em duas vias, uma das quais me foi entregue.

Santa Maria, _____ de _____ de 2020

Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes
Pesquisador Responsável

Assinatura do participante

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – Cidade Universitária – Bairro Camobi, Av. Roraima, nº 1000 – CEP: 97.105.900 – Santa Maria –RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009. E-mail: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/cep.

APÊNDICE B - Termo de Confidencialidade

Título do Estudo: Ações para a igualdade de gênero: relações entre suporte organizacional e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho.

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone para contato: (55) 99971-8584

Local da Coleta: Empresa _____

Os pesquisadores do presente estudo se comprometem a preservar a privacidade dos colaboradores das empresas do setor bancário da cidade de Santa Maria selecionadas, cujos dados serão coletados por meio de questionário estruturado e validado para aplicação na amostra selecionada e por meio de entrevista semiestruturada. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para a execução do presente estudo.

As informações serão mantidas no Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH, situado na Av. Roraima, nº 1.000, prédio 74C, sala nº 4208, Cidade Universitária, UFSM, sob a responsabilidade do Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes, por um período de 5 anos. Após esse período, os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em ____/____/2020, com o número do CAAE _____ e do parecer _____.

Local: Santa Maria

Data: _____

Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Pesquisador Responsável

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – Cidade Universitária – Bairro Camobi, Av. Roraima, nº 1000 – CEP: 97.105.900 – Santa Maria –RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009. E-mail: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/cep.

APÊNDICE C – Termo de Autorização Institucional

Eu, _____, proprietário/supervisor da (o) _____, declaro que fui informado de forma clara e detalhada em relação aos objetivos e a justificativa do Projeto de Pesquisa intitulado: **Ações para a igualdade de gênero: relações entre suporte organizacional e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho.** Dessa forma, autorizo a realização da pesquisa na (o) _____, bem como autorizo a utilização dos dados coletados para apresentação em eventos acadêmicos e/ou publicações em artigos e revistas científicas, desde que preservada a identidade das pessoas envolvidas. Entendo que o departamento de Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM manterá sigilo em relação à identidade dos participantes.

Santa Maria, dia ____ de _____ de 2020

Proprietário/Supervisor

ANEXOS

ANEXO I – Protocolo de pesquisa quantitativa



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



Este protocolo fará parte da pesquisa que tem como título **“Ações para a igualdade de gênero: relações entre suporte organizacional e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho”** e como objetivo “analisar a influência do gênero como variável moderadora na relação entre Percepção do Suporte Organizacional recebido e Oportunidade de Alcance dos Valores Pessoais no Trabalho em colaboradores de empresas do setor bancário que são signatárias dos Princípios de Empoderamento das Mulheres”.

Leia atentamente as questões abaixo. Não existem respostas certas ou erradas e você **não** será identificado. As respostas serão mantidas em anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes

Mestranda: Marcela Giuliani Denardin

PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICO E SOCIOPROFISSIONAL

QUESTIONAMENTOS	
<p>1. GÊNERO: como você se identifica? a. () homem b. () mulher c. () outro. Qual? _____</p>	<p>7. QUAL O SEU SETOR DE ATUAÇÃO?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. IDADE: qual sua idade em anos completos? a. () abaixo de 16 anos b. () entre 16 e 18 anos c. () entre 19 e 24 anos d. () entre 25 e 35 anos e. () entre 36 e 45 anos f. () entre 46 e 55 anos g. () entre 56 e 64 anos h. () 65 anos ou mais</p>	<p>8. QUAL O SEU CARGO? 1. () Vendedor 2. () Gerente 3. () Supervisor 4. () Diretor</p>
<p>3. ESTADO CIVIL 1. () Casado/União Estável 2. () Solteiro 3. () Separado/ Divorciado 4. () Viúvo</p>	<p>9. TEMPO DE ATUAÇÃO NA UNIDADE 1. () 1 a 4 anos 2. () de 5 a 10 anos 3. () de 11 a 20 anos 4. () de 21 a 30 anos 5. () mais de 30 anos</p>
<p>4. ESCOLARIDADE 1. () Ensino Fundamental Incompleto 2. () Ensino Fundamental Completo 3. () Ensino Médio Completo 4. () Ensino Superior Incompleto 5. () Ensino Superior Completo 6. () Especialização 7. () Mestrado e/ou doutorado completos</p>	

<p>5. FILHOS: você possui? Se sim, quantos?</p> <p>a. () não possui b. () sim, um filho c. () sim, dois filhos d. () sim, três filhos e. () sim, quatro ou mais filhos</p>	<p>10. RENDA</p> <p>1. () de 1 a 3 salários mínimos 2. () de 4 a 6 salários mínimos 3. () de 7 a 9 salários mínimos 4. () mais de 10 salários mínimos</p>
<p>6. GRAU DE RESPONSABILIDADE FINANCEIRA PELA FAMÍLIA</p> <p>1. () Único responsável 2. () Principal responsável 3. () Divide igualmente a responsabilidade com outra pessoa 4. () Contribui apenas com uma pequena parte 5. () Não tem nenhuma responsabilidade financeira</p>	<p>11. CARGA HORÁRIA: qual sua carga horária semanal?</p> <p>1. () até 20 horas 2. () entre 21 e 30 horas 3. () entre 31 e 40 horas 4. () acima de 41 horas</p>

PARTE II – SUPORTE ORGANIZACIONAL

ESCALA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO (ESOP-R) (QUEIROGA, F.; BRANDÃO, H.; BORGES ANDRADE, J., 2015)

As sentenças apresentadas a seguir dizem respeito ao seu contexto de trabalho. Para responder às questões, por favor assinale um número à direita de cada frase para indicar em que medida você concorda com as afirmações a seguir. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente

Lembre-se, este questionário é anônimo e será utilizado somente para fins acadêmicos.

Itens		1	2	3	4	5
1.	A organização em que trabalho fornece aos funcionários equipamentos, máquinas e materiais necessários ao desempenho eficaz de suas tarefas.					
2.	Nesta organização, as ferramentas de trabalho (computadores, aplicativos, sistemas informatizados e outros) são de boa qualidade.					
3.	Esta organização oferece locais de trabalho com móveis, equipamentos e materiais em quantidade suficiente.					
4.	Nesta organização, os ambientes de trabalho são adequados ao desempenho eficaz das atividades (salas limpas, bem iluminadas, ventiladas, com móveis apropriados à execução das tarefas).					
5.	Esta organização efetua regularmente a manutenção de máquinas e equipamentos de trabalho, conservando-os em plenas condições de uso.					
6.	Esta organização procura melhorar constantemente as condições físicas dos locais de trabalho.					

7.	As oportunidades de promoção e ascensão profissional oferecidas por esta organização são compatíveis com as aspirações dos funcionários.					
8.	Nesta organização, há muitas oportunidades de promoção e ascensão profissionais.					
9.	Nesta organização, os funcionários que se dedicam à formação profissional (participando de cursos de graduação e especialização, por exemplo) têm mais oportunidades de ascensão profissional.					
10.	Na organização em que trabalho, os valores pagos ao funcionário a título de participação nos lucros e resultados (PLR) representam uma boa recompensa financeira.					
11.	Na organização em que trabalho, o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas (como promoções, premiações e elogios, por exemplo).					
12.	Nesta organização, os salários pagos aos funcionários são compatíveis com as melhores remunerações praticadas no mercado financeiro para cargos similares.					
13.	A organização em que trabalho, ao avaliar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados.					
14.	A organização em que trabalho leva em consideração os interesses pessoais do funcionário, ao tomar decisões administrativas sobre ele (como remoções, por exemplo).					
15.	Na organização em que trabalho, há cobrança e pressão excessivas para o alcance de metas.					
16.	Esta organização sobrecarrega de trabalho os funcionários que possuem melhor desempenho.					
17.	Nesta organização, a sobrecarga de trabalho leva o funcionário frequentemente ao esgotamento físico e mental.					
18.	A organização em que trabalho frequentemente estabelece metas inatingíveis.					
19.	Esta organização só se interessa pelo alcance de metas, deixando de oferecer condições saudáveis de trabalho.					
20.	Esta organização estabelece prazos insuficientes para realização de trabalhos, sem considerar a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos necessários à sua execução.					
21.	Nesta organização, os funcionários são obrigados constantemente a fazer horas extras, sobrando pouco tempo para o descanso e o lazer.					
22.	Esta organização procura aprimorar constantemente os processos de trabalho, levando em consideração as sugestões dos funcionários.					
23.	Esta organização procura sanar as dificuldades encontradas pelo funcionário para o desempenho eficaz de suas atividades.					
24.	Esta organização leva em consideração propostas criativas feitas pelos funcionários para melhoria do trabalho.					

25.	Nesta organização, o funcionário recebe todas as orientações e informações necessárias à execução eficaz de suas atividades.					
26.	Nesta organização, são frequentes as manifestações de reconhecimento pelo trabalho bem feito.					
27.	Esta organização evita repreender os funcionários por pequenas falhas, ressaltando mais os aspectos positivos do que os negativos do seu desempenho.					
28.	Esta organização promove a capacitação de seus funcionários, oferecendo-lhes constantemente treinamentos segundo a área de atuação de cada um.					

PARTE III – OPORTUNIDADE DE ALCANCE DE VALORES PESSOAIS NO TRABALHO

MEDIDA DE OPORTUNIDADES NO TRABALHO (PASCHOAL, 2008)

Nesta parte, você encontrará várias afirmativas relacionadas ao seu ambiente atual de trabalho. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e dizer se ela expressa ou não algo que você tem a oportunidade de vivenciar em seu atual trabalho. Lembre-se, este questionário é anônimo e será utilizado somente para fins acadêmicos.

Por favor, escolha **apenas uma** entre as alternativas conforme o quadro abaixo:

1	2	3	4
Não ocorre nunca em meu trabalho	Não ocorre frequentemente em meu trabalho	Ocorre frequentemente em meu trabalho	Ocorre sempre em um trabalho

1. exercer minha criatividade	1	2	3	4
2. ter prestígio	1	2	3	4
3. tratar as pessoas com igualdade	1	2	3	4
4. mostrar minhas habilidades	1	2	3	4
5. desenvolver minhas tarefas num ambiente seguro	1	2	3	4
6. executar tarefas novas	1	2	3	4
7. exercitar meu autocontrole	1	2	3	4
8. considerar diferentes opiniões	1	2	3	4
9. realizar minhas atividades de maneira tradicional	1	2	3	4
10. executar atividades que me agradam	1	2	3	4
11. exercer minha autonomia	1	2	3	4
12. ajudar as pessoas ao meu redor	1	2	3	4
13. ser admirado pelas pessoas	1	2	3	4
14. ter estabilidade	1	2	3	4
15. ter desafios	1	2	3	4
16. influenciar pessoas	1	2	3	4
17. ser leal aos meus colegas	1	2	3	4

18. contribuir para a preservação do meio ambiente	1	2	3	4
19. realizar tarefas prazerosas	1	2	3	4
20. contribuir para preservação de costumes	1	2	3	4