

## **Percepção das mulheres sobre a Justiça Distributiva nas empresas brasileiras**

**ANGELA CHRISTINA LUCAS**

USP - Universidade de São Paulo  
angela.lucas@Uol.com.br

**ANDRE LUIZ FISCHER**

USP - Universidade de São Paulo  
afischer@usp.br

Agradeço ao PROGEP-FIA que possibilitou a pesquisa no banco de dados das "150 Melhores Empresas para Você Trabalhar".

## Área Temática: Comportamento organizacional

### **Título: Percepção das mulheres sobre a Justiça Distributiva nas empresas brasileiras**

Resumo: O objetivo deste estudo é identificar se há diferenças de percepção de Justiça Organizacional entre as mulheres de acordo com variáveis de demográficas. A metodologia da pesquisa é quantitativa, sendo utilizados dados secundários de domínio público da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” de 2013 realizada pelo PROGEP-FIA. Os resultados sugerem que há diferenças significativas entre os grupos estudados. As mulheres brancas, sem filhos, de idades entre 25 e 39 anos, com cargos administrativos avaliaram de maneira mais negativa a Justiça Organizacional nas empresas em que trabalham.

*Abstract: The aim of this study is to identify whether there are differences in perception of Organizational Justice among women according to demographic variables. The research methodology is quantitative with secondary data in the public domain in research of “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (Best Companies to Work) conducted by PROGEP-FIA. The results suggest that there are significant differences among the groups. White women, with no children, aged 25-39, occupying administrative positions evaluated Organizational Justice in companies they work more negatively.*

Palavras-chave: gênero; justiça organizacional

## **1. Introdução:**

A Assembléia Geral das Organizações das Nações Unidas (ONU) declarou 1975 como o Ano Internacional da Mulher favorecendo a emergência do assunto em eventos acadêmicos nacionais e internacionais (ONU, 2013). Esses esforços contribuíram para o progresso na direção da equidade entre homens e mulheres em diversos países. Segundo a UNESCO (2012), em dois terços dos países há paridade entre meninos e meninas na educação primária, e em um terço, há paridade tanto na educação primária quanto na secundária.

Na maioria dos países a força de trabalho feminina tem mais anos de estudo, porém apresenta maior taxa de desemprego quando comparada aos homens de mesmo nível educacional. Além disso, as mulheres trabalham normalmente em setores caracterizados por baixa remuneração e arranjos informais, e, mesmo quando atuam em setores em que são maioria, há dificuldade para alcançar posições de liderança (ILO, 2010). No Brasil, segundo dados do IBGE (2010) e MTE (2011), o mesmo acontece: as mulheres estudam por mais anos, recebem salários menores e apresentam menores chances de serem promovidas (COELHO; FERNANDES; FOGUEL, 2010).

Além disso, dentro das empresas brasileiras, as mulheres passam por situações de discriminação como Assédio Moral (CORREA; CARRIERI, 2007; BRUNSTEIN; JAIME, 2009; CAPPELLE; MELO, 2010), obstáculos para crescimento de carreira (COELHO; FERNANDES; FOGUEL, 2010; HENDERSON; FERREIRA, 2012) e discriminação em relação à maternidade (BRUSCHINI; PUPPIN, 1995; ANDRADE *et al*, 2002; CAPPELLE; MELO, 2010). Em relação ao ambiente de trabalho, estudos, como o realizado por Irigaray e Vergara (2009), apontam que as características estéticas, étnicas, de classe social e orientação sexual podem agravar a discriminação contra as mulheres.

Essa discriminação quando percebida pelas mulheres impacta negativamente a percepção de justiça organizacional (GREENBERG; BIES, 1992; ANDERSON; SHINEW, 2003), a satisfação da mulher com o emprego e sua identificação com a organização (FOLEY, HANG-YUE; WONG, 2005; CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010).

Dessa forma, o objetivo desse trabalho é verificar se as mulheres com diferentes características, como cor/etnia, cargo, nível de instrução e número de filhos, apresentam diferenças de percepção de justiça organizacional distributiva relativa a salário, remuneração e carreira.

O artigo está dividido em cinco partes. Primeiramente serão abordadas questões sobre o mercado de trabalho para mulheres brasileiras, em seguida as discriminações sofridas por elas dentro do ambiente organizacional e depois serão apresentados conceitos e resultados de pesquisa sobre Justiça Organizacional. Posteriormente, será detalhada a metodologia de pesquisa e por último, serão apresentadas as conclusões.

## **2. Mercado de trabalho para mulheres brasileiras**

Historicamente as mulheres brasileiras exerceram diversos papéis ligados ao trabalho, seja no ambiente privado ou público, mas houve marcos que impulsionaram a mulher para o mercado de trabalho.

No final dos anos 50 as indústrias multinacionais, principalmente automobilísticas e químicas, começaram a se instalar progressivamente no Brasil, atraídas por isenções, incentivos governamentais, mão de obra barata e expansão do mercado consumidor. (FLEURY; FISCHER, 1992). Esse momento de crescimento aliado à expansão das universidades permitiu às mulheres iniciarem sua trajetória profissional a partir da educação, ampliando as possibilidades para além das profissões das mulheres, magistério e enfermagem, tendo maior participação em profissões de prestígio atribuídas normalmente aos homens, como medicina, direito e engenharia (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999).

A mudança no Código Civil de 1968, que dá a mulher permissão para trabalhar sem o prévio consentimento do marido é um marco para uma série de transformações em relação ao

trabalho feminino. (PRIORE, 2013). Segundo Pedro (2005), “o trabalho era apenas uma fadiga a mais” para essas mulheres, enquanto para as demais era uma conquista. Em ambos os casos, a mulher se responsabiliza pelo cuidado com os filhos e com a casa e, provavelmente por isso, as trabalhadoras eram majoritariamente jovens, solteiras e sem filhos (COSTA, 1984; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002).

A Constituição de 1988, com apoio de grupos de mulheres, instituiu o direito à licença-maternidade, à igualdade e combate à discriminação (LOPES, 2006).

A inserção e crescimento da mulher no mercado de trabalho formal ao longo dos anos estão relacionados às mudanças sociais, como diminuição do número de filhos, aumento na proporção de mulheres como chefes de família e aumento do número de anos de estudo das mulheres. De acordo com os dados do Censo Demográfico do IBGE realizado em 2010, a proporção de homens e mulheres sem instrução ou com nível de instrução até o ensino médio incompleto era superior a 60% da população. A comparação com os dados de 2000 mostra que a proporção de mulheres com nível de instrução superior completo aumentou de 7,0% para 11,9%, enquanto para os homens essa expansão foi de 6,5% para 9,5%.

**Tabela 1: Distribuição das pessoas de 25 anos ou mais de idade, por sexo, segundo nível de instrução - Brasil - 2000/2010.**

Nível de Instrução	Homens		Mulheres	
	2000	2010	2000	2010
Sem instrução e fundamental incompleto	64,8%	50,8%	63,4%	47,8%
Fundamental Completo e médio incompleto	13,0%	14,9%	12,4%	14,2%
Médio completo e superior incompleto	15,6%	24,5%	17,1%	25,6%
Superior completo	6,5%	9,5%	7,0%	11,9%
Não determinado	0,1%	0,3%	0,1%	0,3%

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000/2010.

Nota: Dados de 2000 e 2010 harmonizados

A distribuição de trabalhadores segundo o nível de instrução relatada pelo MTE (2011), na mesma faixa etária, mostra que há 14,2% dos homens e 27,5% das mulheres com nível superior e vínculo ativo. Assumindo que 9,5% dos homens e 11,9% das mulheres (Tabela 1) se formam no nível superior, conclui-se que as mulheres com mais anos de estudo tem maior probabilidade de fazer parte do mercado de trabalho formal.

**Tabela 2: Distribuição dos trabalhadores com mais de 25 anos, por sexo, segundo nível de instrução**

Escolaridade	2011	
	Homens	Mulheres
Até 5º Completo	21,2%	10,8%
Fundamental Completo a Médio Incompleto	22,0%	14,9%
Médio Completo e Superior Incompleto	42,6%	46,8%
Superior Completo	14,2%	27,5%

Fonte: MTE, 2011

Embora a participação feminina tenha crescido em todos os setores ao longo dos últimos 10 anos (MTE, 2011), a divisão sexual do trabalho, valorização do trabalho do homem em relação ao da mulher e a definição de trabalhos que são específicos para cada sexo, é verificado no mercado brasileiro (HIRATA; KERGOAT, 2007). Há áreas de trabalho destinadas às mulheres, como profissões relacionadas a cuidado e educação e outras aos homens (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999).

Dentro de uma perspectiva latino-americana, Abramo (2007) explica que no imaginário empresarial, o trabalho é secundário para as mulheres, ou seja, o trabalho principal é de responsabilidade dos homens. Assume-se também que os trabalhos das mulheres são mais instáveis por influência dos ciclos familiares, e que é realizado com menor dedicação à empresa por suas limitações em fazer horas extras, viajar ou trabalhar em períodos noturnos. Essa visão é corroborada com dados nacionais: 51% das mulheres e 62% dos homens

acreditam que o homem deve sustentar a família, 75% das mulheres e 79% dos homens declararam que quando se tem filhos pequenos, é melhor que o homem trabalhe fora e a mulher fique em casa (VENTURI *et al*, 2013).

Pesquisa do IBGE (2011), na qual o tempo de estudo foi separado em grupos (Tabela 3), mostra que o rendimento médio real<sup>1</sup> dos homens é superior ao das mulheres. Na comparação de 2003 a 2011 verifica-se que o aumento do rendimento médio foi maior para as mulheres do que para os homens nos grupos sem instrução e menos de um ano; de 8 a 10 anos de estudo e de 11 anos ou mais. Segundo essa mesma pesquisa, a razão da remuneração do trabalho entre homens e mulheres que em 2003 era 70,8% cresceu para 72,3% em 2011.

**Tabela 3: Rendimento médio real habitual da população ocupada, por grupos de anos de estudo, segundo sexo – (2003 e 2011)\***

Tempo de Estudo	Homens			Mulheres		
	2003	2011	Aumento	2003	2011	Aumento
Sem instrução e menos de 1 ano	R\$ 634,06	R\$ 812,73	28,2%	R\$ 419,76	R\$ 555,65	32,4%
1 a 3 anos	R\$ 689,27	R\$ 927,52	34,6%	R\$ 433,34	R\$ 570,18	31,6%
4 a 7 anos	R\$ 798,13	R\$ 1.045,24	31,0%	R\$ 501,71	R\$ 640,08	27,6%
8 a 10 anos	R\$ 940,46	R\$ 1.111,12	18,1%	R\$ 601,53	R\$ 734,91	22,2%
11 anos ou mais	R\$ 2.437,74	R\$ 2.467,49	1,2%	R\$ 1.585,70	R\$ 1.706,39	7,6%

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, PME 2003-2011

\* Média das estimativas mensais (Preços de dezembro de 2011)

Conforme tabelas anteriores, é possível verificar que as mulheres estudam durante mais anos que os homens, concluem o nível médio e superior em maior proporção, mas os rendimentos médios representam cerca de 70% dos salários dos homens. As diferenças de remuneração média por nível de escolaridade permitem melhor entendimento desse fato. Por exemplo, entre os homens que estudaram até nível Fundamental Incompleto, 4,8% deles ganham até 1 salário mínimo e 80% deles de 1 a 3 salários, enquanto 9,4% das mulheres recebem até 1 salário e 87,1% delas de 1 a 3 salários. No outro extremo: 33,1% dos homens com nível superior recebem mais de 10 salários ao mesmo tempo em que 14,1% das mulheres recebem essa mesma remuneração. Segundo Kon (2013), os contratantes ainda percebem a necessidade de diferenciações salariais entre gêneros, pois avaliam que aspectos culturais impactam mais o trabalho da mulher do que do homem, como intermitências e dificuldades de dedicação integral, associada à divisão social do trabalho (HIRATA; KERGOAT, 2007).

**Tabela 4: Distribuição de trabalhadores com vínculo por grupos de nível de escolaridade segundo faixas de remuneração média**

Homens						
Faixa Remuneração Média (SM)	Até 1,00	De 1,01 a 3,00	De 3,01 a 5,00	De 5,01 a 10,00	Mais de 10,00	Total
Até Fundamental Incompleto	4,8%	80,0%	11,3%	3,4%	0,5%	100,0%
Fundamental Completo e Médio Incompleto	5,0%	78,0%	11,7%	4,5%	0,8%	100,0%
Médio Completo e Superior Incompleto	2,9%	67,3%	17,0%	10,0%	2,9%	100,0%
Superior Completo	1,9%	20,3%	18,5%	26,3%	33,1%	100,0%
Mulheres						
Faixa Remuneração Média (SM)	Até 1,00	De 1,01 a 3,00	De 3,01 a 5,00	De 5,01 a 10,00	Mais de 10,00	Total
Até Fundamental Incompleto	9,4%	87,1%	2,4%	0,9%	0,2%	100,0%

<sup>1</sup> Rendimento mensal - soma do rendimento mensal de trabalho com o rendimento proveniente de outras fontes

<b>Fundamental Completo e Médio Incompleto</b>	10,2%	84,5%	3,6%	1,5%	0,2%	100,0%
<b>Médio Completo e Superior Incompleto</b>	5,5%	80,1%	9,2%	4,3%	0,9%	100,0%
<b>Superior Completo</b>	2,0%	33,5%	26,4%	24,1%	14,1%	100,0%

Fonte: MTE, 2011

Segundo as últimas pesquisas do IBGE (2010), as mulheres representam 45,6% do total de pessoas ocupadas no Brasil e 46,3% de pessoas economicamente ativas. Elas alcançam níveis de escolaridade mais alta que os homens, que dá mais garantias para o emprego, mas ainda não garante a equidade em relação aos salários pagos entre homens e mulheres.

### 3. As Mulheres no Ambiente de Trabalho

A discriminação de gênero, dentro do mercado de trabalho pode ser identificada pelos dados apresentados, mas também é percebida pelas mulheres na forma de comentários, piadas e brincadeiras, distribuição de tarefas e promoções, se mostra outro ponto importante da condição feminina no ambiente de trabalho (IRIGARAY; VERGARA, 2009; MACEDO *et al*, 2011). Irigaray e Vergara (2009) revelaram que, embora todas as mulheres sejam discriminadas, algumas tendem a ser mais discriminadas pela raça, classe social, orientação sexual ou deficiência.

Esses comentários e atos de discriminação, em alguns momentos, podem ser caracterizados como assédio moral ou assédio sexual (CORREA; CARRIERI, 2007; BRUNTEIN; JAIME, 2009; CAPPELLE; MELO, 2010), sendo que no segundo tipo de assédio, as mulheres se sentem isoladas e desacreditadas dentro das empresas (FREITAS, 2001; MCDONALD; BACKSTROM, 2008).

Dentro das empresas, a discriminação transparece nos assuntos vinculados ao crescimento de carreira da mulher. Normalmente os estudos e pesquisas dissertam sobre a dificuldade de acesso a posições hierárquicas estratégicas. Em 1986 jornalistas do Wall Street Journal criaram a metáfora “Teto de Vidro” para explicar essa barreira no crescimento profissional das mulheres (WEYER, 2007). Nas pesquisas mais recentes, tem se usado o termo “Labirinto” para demonstrar que há desafios complexos e obstáculos, mas a persistência e o trabalho árduo podem resultar no crescimento profissional (RAGINS, WINKEL, 2011) ou *Firewall* (dispositivo computacional de segurança) sugerindo que os homens no topo da hierarquia controlam quem entra ou não no sistema e no caso de haver invasão, o “estranho” é considerado hostil pelo sistema (BENDL, SCHMIDT, 2010).

Quando são analisados dados sobre a distribuição hierárquica dentro das empresas, verifica-se uma sub-representação das mulheres nos cargos mais altos. Nas 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, pesquisa realizada anualmente pelo PROGEP-FIA em parceria com a Editora Abril, 34,5% dos cargos executivos são ocupados por mulheres e ela são apenas 8% dos presidentes (PROGEP-FIA, 2013). Nos Conselhos de Administração essa proporção é menor ainda: 5,4% dos conselheiros são mulheres (LAZZARETTI; GODOI; CAMILO, 2012).

De acordo com estudos feitos a partir dos dados da RAIS nos anos de 1991 a 2005, concluiu-se que os homens têm maior probabilidade de serem promovidos do que as mulheres. Ao comparar a probabilidade de promoção em empresas multinacionais e empresas domésticas, as mulheres têm mais chances nas primeiras (COELHO; FERNANDES; FOGUEL, 2010).

Na visão de mulheres executivas, há divergências sobre a existência de discriminação para o desenvolvimento de carreira. Na pesquisa de Bruschini e Puppini (2004), as mulheres não percebiam o preconceito nos processos de promoção, pois se baseavam em meritocracia. Entretanto na pesquisa de Henderson e Ferreira (2012), as executivas narraram que sentem a necessidade de estarem mais preparadas que os homens para concorrerem às mesmas vagas. Essa necessidade se mostra mais forte quando as mulheres são mães – desde a gravidez, licença-maternidade até o final de primeira infância dos filhos – também representa uma

sobrecarga e um obstáculo ao crescimento de carreira, seja porque existe um senso comum que pressupõem que elas precisam parar de trabalhar ou “diminuir o ritmo” quando se é mãe, seja porque querem trabalhar mais para “compensar” a maternidade e receber uma boa avaliação (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; ANDRADE *et al*, 2002; CAPPELLE; MELO, 2010). Nesse contexto, as executivas tendem a terceirizar as ativi

idades familiares com babás, empregadas e motoristas ou optam por não ter filhos: 40,5% das executivas e apenas 19,3% dos pares homens não tiveram filhos (CARVALHO NETO, TANURE; ANDRADE, 2010).

A discriminação contra a mulher também é percebida pelas diferenças salariais dentro da mesma empresa (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Essa diferença é encontrada no Brasil e também em outros países, como a Nigéria (OKPARA, 2006), Finlândia (SAARI, 2013), vários países da Europa Ocidental (LINEHAN, 2011).

A percepção da discriminação de gênero eleva a insatisfação da mulher com o emprego e sua identificação com a organização resultando na intenção de sair (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Como consequência, o *turnover*, que é visto como algo natural devido às responsabilidades familiares, é considerado resultado da inequidade nas oportunidades de crescimento de carreira, horas de trabalho excessivas e dificuldade de reconhecimento das mulheres pelos seus gestores (METZ, 2011).

Em pesquisa semelhante, realizada em Taiwan, descobriu-se que a intenção de sair não é mediada pela satisfação ou pelo comprometimento: a discriminação é a principal variável (FOLEY; HANG-YUE; WONG, 2005).

As discriminações sofridas pelas mulheres, de forma velada ou explícita, sugerem que as decisões de promoção, aumentos salariais e reconhecimento não estão sendo baseadas apenas no mérito e no trabalho dos empregados, mas que há um viés de gênero. Esse viés merece ser estudado para que as empresas sejam competitivas e para que as pessoas possam ter um ambiente de trabalho onde exerçam suas profissões e sejam reconhecidos pela qualidade de sua entrega.

#### **4. Justiça Organizacional e Justiça Distributiva**

O escopo das pesquisas sobre Justiça Organizacional normalmente tem objetivo de avaliar a percepção dos indivíduos sobre a justiça em suas relações de trabalho e como essa percepção impacta as atitudes e comportamentos dos empregados (COLQUITT; 2008). As preocupações sobre justiça organizacional são consequências de como são tomadas as decisões e como é a distribuição de recursos, concretos ou simbólicos, como pagamento, recompensas, promoções e resultados de resoluções de disputas (COLQUITT *et al*, 2013; COLQUITT, GREENBERG, ZAPATA-PHELAN, 2013).

As análises da dimensão distributiva da Justiça Organizacional são realizadas a partir da percepção sobre a distribuição de recursos, negativos (sansões) ou positivos, como salários, e promoções (ASSMAR, FERREIRA, OLIVEIRA SOUTO, 2005).

A Justiça Distributiva normalmente é discutida a partir do ponto de vista da equidade entre as a contribuição dos membros de determinado grupo, porém, segundo Deutsch (1975), há outros dois princípios de distribuição: igualdade e necessidade. Para o autor, as relações cooperativas com base na lucratividade, o princípio dominante será a equidade. Aquelas com base nas relações adotarão majoritariamente o princípio da igualdade e aquelas com base no desenvolvimento pessoal e bem estar, o princípio da necessidade.

As políticas e práticas estudadas sob a perspectiva de Justiça Organizacional são principalmente relativas aos processos de seleção (GILLILAND, 1993), avaliação de desempenho (ERDOGAN, 2002; GEDDES; KONRAD, 2003; ROWLAND; HALL, 2012), promoção (TZAFRIR; HARELI, 2009) e remuneração (TILL; KARREN, 2010). Os resultados dessas pesquisas podem trazer informações importantes para a estruturação das

políticas e práticas de RH, com atenção aos processos de RH que influenciam mais a percepção de justiça do que a existência das práticas de RH (KATOU, 2013).

Tzafirir e Hareli (2009) revelam que grande parte das emoções, negativas e/ou positivas, causadas por uma promoção dentro da equipe é individual, para o promovido e para os não promovidos. Entretanto, a empresa deve fornecer explicações a todos para reduzir a atribuição da promoção à sorte ou azar.

Till e Karren (2010), em pesquisa com gestores norte-americanos relataram situações de injustiças relacionadas à remuneração. É comum, por exemplo, quando um empregado pede demissão que receba uma contraoferta, porém essa decisão pode impactar negativamente a percepção de justiça da equipe de trabalho. Outra situação é a atração de novos empregados com a oferta de um pacote de remuneração melhor do que os demais que já trabalham na empresa. A percepção de justiça em relação à remuneração pode ser aprimorada com informações sobre pagamento e explicações sobre as decisões.

Muitas dessas decisões e a maneira como são comunicadas estão sob responsabilidade do gestor também e não apenas dos profissionais de RH. Segundo Bies (1985 *apud* COLQUITT, GREENBERG, ZAPATA-PHELAN, 2013), o gestor é responsável por comunicar e explicar as decisões aos empregados de forma transparente com sinceridade e dignidade. Colquitt (2008; *et al.*, 2013) e Palaiologos, Papazekos, Panayotopoulou (2010) demonstram que o gestor tem papel fundamental na percepção de justiça de um empregado, possivelmente porque é uma “parte” observável da empresa.

Dentro do conceito de Justiça Organizacional, alguns estudos com foco nas diferenças entre gêneros foram realizados. Greenberg e Bies (1992), a partir da análise de suas pesquisas sobre Justiça Organizacional, verificaram que as pessoas tendem a dar maior valor ao trabalho do homem e esse não é um critério baseado em mérito. As pesquisas seguintes mostraram que as mulheres conhecem essas diferenças e que elas impactam a percepção de justiça.

Em uma pesquisa realizada por Anderson e Shinew (2003), confirmou-se que os homens declaram não existir problemas de equidade de gênero. As mulheres relataram problemas de justiça relacionados à distribuição de responsabilidades, e conseqüentemente ao salário, a políticas e práticas informais e dificuldade de entrada no “clube dos homens”.

A discriminação e injustiça estão relacionadas com insatisfação com o trabalho, baixo comprometimento e intenção de sair, porém para a mulher a discriminação não está relacionada com a satisfação com o trabalho (FOLEY; HANG-YUE; WONG, 2005).

A análise de políticas e práticas de RH que estão no cerne das questões sobre Justiça Organizacional mostra que aquelas relacionadas às decisões e estão cercadas de expectativas, como processo de seleção, avaliação de desempenho, remuneração e promoção.

## **6. Metodologia**

Segundo Andrade (2010), é possível e importante, analisar justiça distributiva como fator de pesquisa de clima organizacional. Dessa forma, nesse estudo, para mensurar as variáveis relativas à Justiça Organizacional Distributiva foram utilizados dados secundários coletados pela pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (MEPT) realizada anualmente pelo grupo PROGEP-FIA (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração) desde 2006 em parceria com a Editora Abril que publica seus resultados como um Guia Especial da revista *Você S/A*.

Essa pesquisa utiliza a metodologia de pesquisa de clima organizacional combinada com avaliação sobre práticas e políticas de gestão de pessoas para resultar na indicação anual das melhores empresas para as pessoas trabalharem.

O processo de inscrição é aberto a qualquer empresa que tenha operação no Brasil há mais de 5 anos e que tenha pelo menos 100 empregados com vínculo empregatício. Em 2013 foram

446 empresas inscritas para participar da pesquisa, sendo que 321 terminaram o processo e a coleta de dados foi realizada de março a maio.

As empresas participantes, além de preencher um questionário sobre suas políticas e práticas de Recursos Humanos, são responsáveis por enviar uma carta-senha lacrada para os empregados escolhidos aleatoriamente pelo sistema. Para continuar no processo de pesquisa, as empresas precisam atingir uma amostra mínima de respondentes.

Os empregados respondentes não são identificados ao longo do processo e a participação deve ser voluntária. Segundo o Laudo Técnico da pesquisa (PROGEP, 2013), documento explicativo de todas as regras e etapas, as empresas não podem tentar influenciar ou constranger seus empregados para que respondam, dessa forma não podem convocá-los para responder em reuniões para esta finalidade; não devem auxiliá-los no preenchimento; deve-se evitar que os questionários preenchidos sejam recolhidos por terceiros como chefes ou companheiros de trabalho e/ou entregar o cartão de leitura óptica com rasuras. Tais condutas são passíveis de denúncia que uma vez apurada e confirmada configurará fraude no sistema e consequente desclassificação da empresa participante.

O preenchimento do questionário é feito pela internet a partir de uma senha ou via cartão de leitura óptica com porte pago a ser fechado e entregue nas urnas dos Correios. Os empregados manifestam suas percepções relatando seu grau de concordância em relação às assertivas de acordo com uma Escala Likert de 5 pontos (sendo de 1 = Discordo totalmente até 5 = Concordo totalmente, incluindo a possibilidade de “não sei/não se aplica”).

A escala de Likert, embora seja de fácil construção e aplicação, é considerada ordinal, então as técnicas estatísticas a serem usadas são não-paramétricas. Entretanto, para esse trabalho, utilizaremos a escala Likert como escala intervalar, assim como em Hair Jr *et al* (2005).

### **6.1. Método de Análise dos Resultados**

Se a distribuição for de natureza normal, o teste é de natureza paramétrica, se não o for, é de natureza não paramétrica. Para verificar tal fato, foi utilizado o teste de Kolmogov-Smirnov, que, conforme Bruni (2009), busca analisar se a função distribuição cumulativa observada de uma variável pode ser considerada uma função normal.

Se a distribuição encontrada fosse normal e uma das variáveis investigadas possuísse dois grupos, era utilizado o teste T. Conforme Pestana e Gageiro (2008), esse teste analisa se existe uma diferença estatisticamente significativa entre as médias das duas condições. Caso não se constate a normalidade, o teste não-paramétrico equivalente ao teste T é o teste de Mann-Whitney, que avalia a igualdade de comportamentos de dois grupos de casos.

No caso de três ou mais grupos, os dados que apresentam a distribuição normal serão analisados pelo teste ANOVA e os dados não paramétricos pelo Teste de Kruskall-Wallis, que permite verificar se as amostras independentes são originadas de populações diferentes (SIEGELL; CASTELLAN JR, 2006). Para tanto, os dados foram tabulados em planilhas do Excel e tratados estatisticamente através do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 21.0).

## **7. Análise dos Resultados**

O banco de dados inicial era composto pelas respostas de 51.342 empregados, representantes de 642.342 das 150 Melhores Empresas, às quatro assertivas relativas à Justiça Organizacional Distributiva. Como não foram encontradas diferenças percentuais de omissões entre as assertivas, há fortes indícios de aleatoriedade das omissões. Nenhum dado foi substituído, e todas as análises foram realizadas com exclusão completa de casos que apresentavam algum dado omissos e ao final, foram analisadas respostas de 41.931 empregados (81,7% do total).

### **7.1. Descrição dos empregados respondentes**

Em relação ao sexo, 66,2% dos respondentes são homens e 33,8% mulheres. Quanto à escolaridade, as mulheres pesquisadas possuem maior nível de escolaridade, mais da metade concluiu o curso superior e a maioria delas não tem filhos, conforme Tabela 5.

**Tabela 5: Nível de escolaridade dos respondentes e Existência de Filhos por sexo**

Nível de Escolaridade	F	M	Filhos	F	M
Ensino Fundamental ou menos	2,9%	5,4%	Não	52,6%	39,0%
Segundo grau completo ou Superior incompleto	44,9%	55,1%	Sim	47,4%	61,0%
Curso Superior	52,2%	39,5%			

Fonte: PROGEP-FIA, 2013

A proporção de mulheres brancas é maior do que a proporção de homens brancos dentre os respondentes enquanto a proporção de negras e mulatas é menor. Segundo a Tabela 6, elas ocupam principalmente os cargos administrativos enquanto os homens, os cargos operacionais. Quando se compara as faixas salariais, 32% das mulheres recebem até 1.020 reais enquanto 16% dos homens estão na mesma faixa.

**Tabela 6: Cor/etnia e cargo dos respondentes por sexo**

Cor/Etnia	F	M	Cargo	F	M	Faixa Salarial	F	M
Amarelo	5,7%	3,6%	Administrativo	30,6%	11,3%	Até R\$ 1.020,00	32%	16%
Branco	71,6%	65,7%	Gestor	15,6%	17,9%	De R\$ 1.020,01 a R\$ 1.530,00	19%	21%
Índio	0,3%	0,6%	Operacional	26,8%	38,7%	De R\$ 1.530,01 a R\$ 3.060,00	24%	30%
Negro	4,8%	7,0%	Outros (Técnico/Vendedor)	27,0%	32,0%	De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00	16%	19%
Pardo/Mulato	17,5%	23,2%				Mais de R\$ 6.120,01	8%	14%

Fonte: PROGEP-FIA, 2013

Comparativamente aos respondentes homens, as mulheres são mais novas e tem menos tempo de casa. Cerca de 30% dos homens estão com mais de 40 anos e menos de 20% das mulheres estão nessa faixa etária.

**Tabela 7: Faixa Etária e Tempo de Casa dos respondentes por sexo**

Faixa Etária	F	M	Tempo de Casa	F	M
Abaixo de 24 anos	16,9%	12,6%	Até 02 anos	34,5%	27,2%
Idade de 25 a 29 anos	25,1%	20,2%	De 03 a 05 anos	28,3%	24,2%
Idade de 30 a 39 anos	39,0%	36,9%	De 06 a 08 anos	13,8%	14,0%
Idade de 40 a 49 anos	14,9%	20,9%	De 09 a 11 anos	9,2%	9,4%
Idade acima de 50 anos	4,2%	9,5%	De 12 a 15 anos	6,3%	8,4%
			Acima de 16 anos	7,8%	16,8%

Fonte: PROGEP-FIA, 2013

A análise dos dados dos respondentes revelou um cenário próximo ao cenário do mercado de trabalho brasileiro para as mulheres: elas estudam por mais tempo, recebem menores salários, tem menos filhos que os homens que estão empregados e tem ficam menos tempo nas empresas.

## 7.2. Análises dos dados

Segundo o Quadro 1, a assertiva “Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento” apresentou a maior média enquanto a assertiva “A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa” apresentou a menor. O Coeficiente de variação acima de 0,3 demonstra uma grande dispersão dos dados.

**Quadro 1: Assertivas relacionadas à Justiça Organizacional Distributiva**

Variável	Itens de percepção de Justiça Organizacional Distributiva	Média	Desvio-Padrão	Coefficiente de Variação
V1	A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira	3,80	1,22	1,50
V2	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento	3,92	1,15	1,33
V3	A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa	3,69	1,31	1,71
V4	Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	3,75	1,21	1,46

Fonte: PROGEP-FIA, 2013

O teste Kolmogov-Smirnov rejeitou a hipótese que as variáveis V1, V2, V3 e V4 seriam normalmente distribuídas. Dessa forma, foram realizados apenas os testes não-paramétricos: primeiramente o teste de Kruskal-Wallis com nível de significância de 0,05 para verificar se havia diferenças entre os grupos independentes com 3 ou mais agrupamentos e posteriormente o teste de Mann-Whitney com o mesmo nível de significância para verificar aos pares, quais seriam as diferenças entre os grupos.

Embora o objetivo desse estudo seja verificar as diferenças de percepção entre os grupos de mulheres, iniciaram-se os testes estatísticos identificando as diferenças entre as percepções de homens e mulheres. De acordo com o resultado do teste de Mann-Whitney, há diferenças estatísticas para V1, V2 e V3, mas não para V4, ou seja, homens e mulheres tem percepções próximas sobre a justiça quanto ao salário pago pela empresa em que trabalham.

**Quadro 2: Mann-Whitney – grupo de sexo com indicadores percepção dos empregados**

Variável	Sexo	Rank Médio	Sig
V1	Feminino	21347,96	0,000
	Masculino	20770,70	
V2	Feminino	20795,12	0,030
	Masculino	21053,37	
V3	Feminino	21561,77	0,000
	Masculino	20661,38	
V4	Feminino	20905,02	0,443
	Masculino	20997,18	

Fonte: Fonte: PROGEP-FIA, 2013

As percepções sobre Justiça Organizacional para mulheres com e sem filhos são estatisticamente diferentes, sendo que o Rank Médio das mulheres que já são mães é maior. Nota-se que embora elas sejam mais discriminadas no ambiente de trabalho (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; ANDRADE *et al*, 2002; CAPPELLE; MELO, 2010), elas percebem a justiça mais positivamente dentro de suas empresas.

**Quadro 3: Mann-Whitney – variáveis de filhos das mulheres com indicadores de Justiça Organizacional**

Variável	Filhos	Rank Médio	Sig
V1	Sem filhos	6784,95	0,000
	Com filhos	7435,62	
V2	Sem filhos	6793,24	0,000
	Com filhos	7426,43	
V3	Sem filhos	6868,88	0,000
	Com filhos	7342,57	
V4	Sem filhos	6830,65	0,000
	Com filhos	7384,95	

Fonte: PROGEP-FIA, 2013

O teste de Kruskal Wallis para os grupos relativos ao Nível de Instrução verificou que há diferenças estatísticas entre os grupos ( $\text{sig} < 0,05$ ) para as quatro assertivas estudadas. Com o teste de Mann-Whitney, verificaram-se diferenças entre os três grupos aos pares para todas as assertivas, sendo que o Rank Médio das mulheres que estudaram até o Ensino Fundamental é

maior que o Rank Médio do grupo de mulheres que estudou até o Ensino Médio. O menor Rank Médio foi relativo ao grupo com Curso Superior completo.

**Quadro 4: Mann-Whitney –variáveis de nível de instrução das mulheres com indicadores de Justiça Organizacional**

Variável	Nível de Instrução	Rank Médio	Sig	Nível de Instrução	Rank Médio	Sig	Nível de Instrução	Rank Médio	Sig
V1	Ens. Fund.	3934,89	0,000	Ens. Médio Curso Sup.	7573,34	0,000	Ens. Fund. Curso Sup.	5253,40	0,000
	Ens. Médio	3355,63			6295,94			3834,89	
V2	Ens. Fund.	3925,86	0,000	Ens. Médio Curso Sup.	7285,50	0,000	Ens. Fund. Curso Sup.	4930,74	0,000
	Ens. Médio	3356,22			6543,43			3852,93	
V3	Ens. Fund.	3842,64	0,000	Ens. Médio Curso Sup.	7115,81	0,000	Ens. Fund. Curso Sup.	4679,00	0,000
	Ens. Médio	3361,63			6689,33			3867,01	
V4	Ens. Fund.	3798,08	0,000	Ens. Médio Curso Sup.	7109,62	0,000	Ens. Fund. Curso Sup.	4621,40	0,000
	Ens. Médio	3364,53			6694,66			3870,23	

Fonte: PROGEP-FIA, 2013

O teste de Kruskal Wallis para os grupos de mulheres separados por cor/etnia revelou que há diferenças estatisticamente significativas para V1, V2 e V4, mas não V3 (sig=0,461), ou seja, não há diferenças entre os diversos grupos para a assertiva “*A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa*”. O foco dos testes de Mann-Whitney foram as diferenças entre os grupos de respondentes que se declaram brancas, pardas/mulatas ou negras, visto que os dois últimos grupos são aqueles que mais sofrem discriminação no ambiente de trabalho (IRIGARAY; VERGARA, 2009). Verificou-se que não há diferenças significativas na percepção entre as mulheres negras e pardas/mulatas, mas entre esses dois grupos e as mulheres brancas. Segundo o Rank Médio, as mulheres brancas atribuíram menores notas à Justiça Distributiva que as demais.

**Quadro 5: Mann-Whitney –variáveis de cor/etnia das mulheres com indicadores de Justiça Organizacional**

Variável	Cor/Etnia	Rank Médio	Sig	Cor/Etnia	Rank Médio	Sig	Cor/Etnia	Rank Médio	Sig
V1	Pardo	1577,46	0,757	Branco Negro	6221,39	0,000	Branco Pardo	5398,33	0,001
	Negro	1589,00			6738,22			5788,36	
V2	Pardo	1635,85	0,092	Branco Negro	6278,09	0,003	Branco Pardo	5397,36	0,001
	Negro	1572,88			6506,52			5802,65	
V4	Pardo	1610,38	0,420	Branco Negro	6272,54	0,001	Branco Pardo	5402,87	0,007
	Negro	1579,91			6529,19			5721,14	

Fonte: PROGEP-FIA, 2013

Realizou-se também o teste de Kruskal Wallis para verificar as diferenças entre as mulheres que ocupam cargos diversos dentro das empresas. Os resultados mostraram que há diferenças para V1, V2 e V4, mas não para V3 (sig=0,082). O foco dos testes de Mann-Whitney para esses dados era verificar se as gestoras, por causa do “Teto de Vidro” (WEYER, 2007), teriam diferenças de percepção de justiça em relação às ocupantes dos demais cargos. Foram encontradas diferenças significativas entre os grupos de respondentes que ocupam cargos administrativos, com Rank Médio menor que o Rank Médio das gestoras. Na comparação entre as gestoras e as mulheres que ocupam cargos operacionais não houve diferença significativa, nem na comparação com mulheres de outros cargos, como vendedoras e técnicas. Apenas para a assertiva “*A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira*” houve diferença na comparação entre gestoras e as demais, sendo que o Rank Médio do grupo de gestoras é maior.

**Quadro 6: Mann-Whitney –variáveis de cargos das mulheres com indicadores de Justiça Organizacional**

Variável	Cargo	Rank Médio	Sig	Cargo	Rank Médio	Sig	Cargo	Rank Médio	Sig
V1	Admin.	3145,67	0,000	Gestor	2996,01	0,615	Gestor	3100,54	0,006

	Gestor	3525,33		Operacional	3018,13		Outros	2979,02	
<b>V2</b>	Admin. Gestor	3190,36 3437,80	0,000	Gestor Operacional	3008,13 3011,09	0,946	Gestor Outros	3065,14 2999,46	0,137
<b>V4</b>	Admin. Gestor	3226,17 3367,68	0,003	Gestor Operacional	3030,22 2998,24	0,473	Gestor Outros	3057,25 3004,01	0,234

Fonte: PROGEP-FIA, 2013

Por último foram testados os grupos de faixa etária. Para as quatro variáveis, o teste de Kruskal Wallis foi significativo estatisticamente. Os testes de Mann-Whitney foram realizados entre pares de faixas etárias seguidas. Entre as faixas de mulheres de até 24 anos e aquelas de 25 a 29 anos, apenas a V4 não foi estatisticamente diferente, sendo que para as demais variáveis, o Rank Médio das mulheres mais novas é maior. Entre as faixas etárias de mulheres com idade entre 25 a 29 anos e aquelas com idade entre 30 e 39, apenas a V2 foi estatisticamente diferente e o Rank Médio das mulheres com idade entre 30 e 39 anos foi maior. O grupo de mulheres com idade entre 40 e 49 anos em comparação com o grupo de mulheres com idade entre 30 e 39 apresentou diferenças estatísticas para as quatro variáveis e alcançou Rank Médio maior em todas elas. Os dois grupos de Faixa Etária das mulheres mais velhas apresentaram diferenças significativas para a V1, V2 e V4 e o Rank Médio das mulheres com mais de 50 anos foi maior.

**Quadro 7: Mann-Whitney –variáveis de faixa etária das mulheres com indicadores de Justiça Organizacional**

Variável	Faixa Etária	Rank Médio	Sig	Faixa Etária	Rank Médio	Sig
<b>V1</b>	Até 24	3179,25	0,000	De 25 a 29	4490,34	0,094
	De 25 a 29	2845,14		De 30 a 39	4581,05	
<b>V2</b>	Até 24	3079,20	0,000	De 25 a 29	4451,27	0,004
	De 25 a 29	2912,43		De 30 a 39	4606,22	
<b>V3</b>	Até 24	3045,93	0,011	De 25 a 29	4496,65	0,138
	De 25 a 29	2934,81		De 30 a 39	4576,98	
<b>V4</b>	Até 24	2989,58	0,700	De 25 a 29	4491,04	0,099
	De 25 a 29	2972,72		De 30 a 39	4580,59	
Variável	Faixa Etária	Rank Médio	Sig	Faixa Etária	Rank Médio	Sig
<b>V1</b>	De 30 a 39	3752,37	0,000	De 40 a 49	1334,84	0,037
	De 40 a 49	3997,09		Mais de 50	1406,63	
<b>V2</b>	De 30 a 39	3767,95	0,000	De 40 a 49	1329,15	0,004
	De 40 a 49	3956,31		Mais de 50	1427,02	
<b>V3</b>	De 30 a 39	3759,43	0,000	De 40 a 49	1338,79	0,120
	De 40 a 49	3978,61		Mais de 50	1392,47	
<b>V4</b>	De 30 a 39	3769,61	0,001	De 40 a 49	1334,94	0,039
	De 40 a 49	3951,94		Mais de 50	1406,26	

Fonte: PROGEP-FIA, 2013

Análises estatísticas demonstraram que os grupos que percebem mais positivamente a Justiça Organizacional são as mulheres com filhos, as mulheres negras e mulatas, as gestoras e aquelas que ocupam cargos operacionais, além das mais novas e mais velhas.

## 8. Considerações Finais:

Esperava-se que as mulheres negras, pardas e com filhos avaliassem a Justiça Organizacional de forma menos positiva, porém os resultados foram diferentes. Esperava-se que as mulheres negras, pardas e com filhos avaliassem a Justiça Organizacional de forma menos positiva, porém os resultados foram diferentes. Pode-se inferir que as discriminações de segunda ordem (IRIGARAY; VERGARA, 2009) não necessariamente estão relacionadas à percepção de Justiça Organizacional. Foram as mulheres brancas, sem filhos, de idades entre 25 e 39 anos, com cargos administrativos que avaliaram de maneira mais negativa a Justiça Organizacional nas empresas em que trabalham.

Uma explicação possível é que as mulheres brancas e sem filhos tem maior expectativa sobre seu crescimento de carreira e suas recompensas de acordo com o trabalho realizado.

As mulheres com cargos administrativos, diferentemente daquelas que ocupam cargos operacionais, avaliam de maneira mais negativa a Justiça Organizacional em comparação com as gestoras. O “Teto de Vidro” (WEYER, 2007), sendo superado, parece não interferir mais na percepção de Justiça Organizacional Distributiva.

Em relação às diferenças de idade, as mulheres com idade entre 25 e 39 anos estão em um estágio de desenvolvimento profissional, entre a entrada no mercado de trabalho (até 24 anos) e a maturidade (após 50 anos).

Como implicações para as empresas, verificou-se a necessidade de não tratar as mulheres como grupo homogêneo quando se estuda Justiça Organizacional. Conseqüentemente as políticas e práticas de Recursos Humanos devem se preocupar com as diferenças etárias, de cargos e a questão da maternidade.

De acordo com a literatura de Justiça Organizacional (COLQUITT, 2008; COLQUITT et al, 2013), os gestores tem um papel fundamental de influência na percepção de justiça organizacional, precisam comunicar e explicar as decisões tomadas sobre promoção.

Em relação às limitações, os números obtidos pelo “Questionário dos Empregados” resultam de influências diversas, como: os empregados, mesmo que sem a intenção da organização, podem se sentir pressionados a responder mais positivamente às assertivas do que acreditam por estarem dentro da estrutura de poder da organização. Outro ponto que leva a respostas mais positivas é a busca da valorização da empresa onde trabalham, uma forma de valorizar também o seu trabalho e seu currículo. Também tem influência a desconfiança em relação ao processo de pesquisa e identificação do respondente. Esse fato pode tornar as respostas mais positivas ou pode influenciar na qualidade das respostas sobre a caracterização dos empregados. Por último, com os empregados não são obrigados a responder e como consequência, há o viés de não resposta.

Para futuros estudos, sugere-se buscar entender porque as mulheres mais discriminadas não são aquelas que percebem mais negativamente a Justiça Organizacional. Também sugere-se mais pesquisas sobre as mulheres em cargos operacionais, com menor nível de instrução e as negras para entender melhor o contexto de trabalho desses grupos, ainda tão pouco estudados dentro da literatura acadêmica de administração.

## 9. Referências Bibliográficas

ABRAMO, Lais. Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária? In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (org). **Organização, Trabalho e Gênero**. São Paulo: Editora Senac, 2007.

ANDERSON, D. M.; SHINEW, K. J. *Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field*. **Journal of Leisure Research**, v. 35, n. 2, p. 228–247, 2003.

ANDRADE, S. M. Percepção de justiça distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

ASSMAR, Eveline Maria Leal, FERREIRA, Maria Cristina, OLIVEIRA SOUTO, Solange. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica** n. 18, set-dez, 2005.

BENDL, R.; SCHMIDT, A. *From “Glass Ceilings” to “Firewalls”*: Different Metaphors for describing discriminations. **Gender, Work and Organization**. v. 17, n. 5, sep, 2010.

BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. Da Estratégia Individual à Ação Coletiva: Grupos de Suporte e Gênero no Contexto da Gestão da Diversidade. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 2, 2009.

- BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras de prestígio. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis v. 1.7, p. 9-24, 1º e 2º sem. 1999.
- BRUSCHINI, M. C. A. Mulher e trabalho: políticas de recursos humanos em empresas de ponta. **Cadernos de Pesquisas**, São Paulo, n.95, p.13-24, nov, 1995.
- BRUSCHINI, M. C. A; LOMBARDI, Maria Rosa. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu**. Campinas, n.17-18, p. 157-196, 2002.
- BRUSCHINI, M. C. A; PUPPIN, A.B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 21, jan-abr, 2004.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. DE O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 11, n. 3, p. 71–99, 2010.
- CARVALHO NETO, A. M. DE; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; OLIVEIRA, L. B. DE; MIRANDA, L. C. DE. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, v. 45, n. 1, p. 70–83, 2010.
- COELHO, Danilo; FERNANDES, Marcelo; FOGUEL, Miguel N. **Diferenciais de Gênero na Promoção em Grandes Empresas da Indústria Brasileira**. IPEA, Nota Técnica, 42, fevereiro, 2010.
- COLQUITT, J. A. *Two decades of Organizational Justice: findings, controversies and future directions*. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. (eds) **The Sage handbook of organizational behavior**, v. 1, p. 73-88, 2008.
- COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J.; ZAPATA-PHELAN, C. P. *What is Organizational Justice? A historical overview*. In: COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J. **Organizational Justice**. Psychology Press, 2013
- COLQUITT, J. A; *et al.* *Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives*. **The Journal of applied psychology**, v. 98, n. 2, p. 199–236, mar 2013.
- CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. DE P. Percurso Semântico do Assédio Moral na Trajetória Profissional de Mulheres Gerentes. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 47, n. 1, p. 22–32, 2007.
- COSTA, Albertina de Oliveira; BRUSCHINI, Cristina. Uma contribuição ímpar: os cadernos de pesquisa e a consolidação dos estudos de gênero. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n.80, 91-99, 1992.
- COSTA, Letícia Borges. **Participação da mulher no mercado de trabalho**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas (IPE-USP), 1984.
- DEUTSCH, M. *Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice*. **Journal of Social Issues**, v. 31, n. 3, p. 137-149, 1975.
- ERDOGAN, B. *Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals*. **Human Resource Management Review**, v. 12, p. 555 – 578, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de Trabalho e Políticas de Gestão - Uma História das Questões Atuais. **Revista de Administração**, v. 27, n.4, p. 5-15, 1992.
- FOLEY, S.; HANG-YUE, N.; WONG, A. *Perceptions of Discrimination and Justice: Are there Gender Differences in Outcomes?* **Group&Organization Management**, v. 30, p. 421–450, 2005.
- FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual. WOOD JR, T. **Gestão Empresarial: O Fator Humano**. 131-154.
- GEDDES, D.; KONRAD, A. M. *Demographic differences and reactions to performance feedback*. **Human Relations**, v. 56, n. 12, p. 1485–1513, 2003.

GILLILAND, S. W. *The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective*. The Academy of Management Review, v. 18, n. 4, p. 694, out 1993.

GREENBERG, J.; ASHTON-JAMES, C. E.; ASHKANASY, N. M. *Social comparison processes in organizations*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 102, n. 1, p. 22–41, jan 2007.

GREENBERG, J.; BIES, R. J. *Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics*. **Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 5-6, p. 433–444, maio 1992.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v.37, n.132, p.595-609, dez, 2007.

IBGE. **Brasil em Síntese**. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/>. Acesso em: 31/08/2013.

IBGE. Pesquisa Mensal de Emprego. Mulher no mercado de trabalho 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf)>. Acesso em: 31/08/2013

International Labour Organization - ILO. *Women in labour Markets: measuring progress and identifying challenges*. International Labour Office, Geneva, 2010

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 33., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

KATOU, A. A. *Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system*. **Management Research Review**, v. 36, n. 7, p. 674–699, 2013.

KON, Anita. Padrões de distribuição das remunerações do trabalho no Brasil: diferenças regionais. 2007. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2001/artigos/200105063.pdf>>. Acesso em: 31/08/2013.

LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O. Desigualdade de Gênero nos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras: uma análise à luz do fenômeno do teto de vidro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

LOPES, C. M. B. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Caderno Pagu**, n. 26, 2006.

MCDONALD, P.; BACKSTROM, S. *Reporting sexual harassment: Claims and remedies*. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 46, n.2, 2008.

METZ, I. *Women leave work because of family responsibilities: Fact or fiction?* **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 49, n. 3, p. 285–307, 20 set 2011.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Características do Emprego Formal segundo a**

OKPARA, J. O. *Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-Saharan African economy*. **Women In Management Review**, v. 21, n. 3, p. 224–240, 2006.

**Organizações das Nações Unidas - ONU**. A ONU e as mulheres. Disponível em: <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-as-mulheres/> Acesso: 02/12/2013

PESTANA, M.H; GAGEIRO, J.N. Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS. Lisboa, Edições Sílabo, 2005.

PROGEP-FIA. **Melhores Empresas para Você Trabalhar**. São Paulo, 2013.

RAGINS, B. R.; WINKEL, D. E. *Gender, emotion and power in work relationships*. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 4, p. 377–393, dez 2011.

**Relação Anual de Informações Sociais – 2010**. Brasília: 2011.

- ROWLAND, C. A.; HALL, R. D. *Organizational justice and performance: is appraisal fair?* **EuroMed Journal of Business**, v. 7, n. 3, p. 280–293, 2012.
- SAARI, M. *Promoting Gender Equality without a Gender Perspective: Problem Representations of Equal Pay in Finland.* **Gender, Work & Organization**, v. 20, n. 1, p. 36–55, 13 jan 2013.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. *Estatística não paramétrica para Ciência do Comportamento.* Artemd-Bookman. São Paulo, 2006.
- TILL, R. E.; KARREN, R. *Organizational justice perceptions and pay level satisfaction.* **Journal of Managerial Psychology**, v. 26, n. 1, p. 42–57, 2011.
- TZAFRIR, S. S.; HARELI, S. *Employees' emotional reactions to promotion decisions: The role of causal attributions and perceptions of justice.* **Career Development International**, v. 14, n. 4, p. 351–371, 2009.
- UNESCO. **Atlas Mundial da Igualdade de Género na Educação**, 2012.
- WEAVER, G. R.; TREVIN, L. K. The role of human resources in ethics / compliance management. v. 11, p. 113–134, 2001.
- WEYER, Birgit. *Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders.* In: **Women In Management Review**, Vol. 22 Iss: 6, pp.482 – 496, 2007.