

**A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica**

**AUTORA**

**NEREIDA S. P. DA SILVEIRA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

nereidasp@uol.com.br

**Resumo**

As mulheres nas sociedades modernas não estão mais confinadas à esfera doméstica. Saem hoje de suas casas para trabalhar, estudar e relacionar-se socialmente, não aceitam mais padrões pré-estabelecidos quando se trata de assumir lugares numa organização. As transformações nas concepções de família e trabalho verificados nas sociedades mais desenvolvidas, combinadas com uma miríade de fatores como o aumento da escolaridade das mulheres, o avanço de economias baseadas em serviços, legislações mais igualitárias, auto controle da concepção, etc. alteraram a forma da mulher relacionar-se com a esfera pública e, portanto, com o trabalho. Investigar e entender o perfil de sua motivação para realização do trabalho e compará-la com homens é importante para o melhor estabelecimento de políticas de gestão nas organizações

O presente estudo buscou ampliar o conhecimento das influências da diversidade de gênero nas organizações. Os resultados verificados sugerem que há diferenças de atribuição de importância a valores relativos ao trabalho entre homens e mulheres, contudo, contrariamente ao senso comum e parte da literatura, a necessidade de afiliação social para o grupo investigado é maior para homens do que para mulheres.

**Abstract**

Women in the modern societies are not confined to the domestic sphere. Nowadays they leave their houses in order to work, to study and to develop social relationships. They do not accept any longer these pre-established patterns when adopting jobs in organizations. The transformations of concepts of family and work verified in the developed societies, combined with a myriad of factors as the increase of scholarship of women, the advance of economies based on services, more egalitarian laws, birth conception control, etc. has modified the way women relate with public spheres and, therefore, with work. To investigate and to understand their motivations for work achievement and compare it with men can improve the establishment of best management politics in the organizations. The current study has searched to enlarge the knowledge on the influences of this sort of diversity in one organization. Results suggest that there are differences between men and women for attributed importance for work values, however, opposed to common sense and part of literature, the necessity of social affiliation for the investigated group were superior for men than for women.

**Palavras-chaves:** Gestão da diversidade; Gênero; Valores do Trabalho.

## 1. Introdução

A gestão da diversidade nas organizações é em parte uma resposta à crescente diversificação da demografia da força de trabalho, mas também surge como alternativa na busca por vantagens competitivas, uma vez que a literatura advoga que a diversidade pode alavancar respostas mais criativas (COX e BLAKE, 1991). As organizações que estimulam e valorizam as diferenças de perspectivas como estratégia de negócios, podem desenvolver a aprendizagem, criatividade, inovação, ter maior representatividade perante os consumidores e aumentar a atratividade e retenção de profissionais (COX e BLAKE, 1991; ILES, 1994, 1995).

Contudo, embora as empresas, por motivos vários, estejam adotando práticas que ampliem a diversidade, há também “uma quantia considerável de pesquisas indicando que somos atraídos por aqueles que consideramos similares” (TRIANDIS, 1995, p.21).

Para Dadfar e Gustavson (1992) a diversidade, quando é bem administrada pode ser um ativo para o desempenho da organização, mas pode também, contrariamente, trazer efeitos negativos a este desempenho quando mal administrada. Da mesma forma verifica-se que as diferentes dimensões da diversidade têm sido relacionadas a diferentes resultados para a organização (TSUI, EGAN, O'REILLY, 1992; MILLIKEN, MARTINS, 1996).

Se grupos heterogêneos apresentam uma melhor relação com resultados de ordem cognitiva (TSUI, EGAN, O'REILLY, 1992), grupos homogêneos tendem a ser mais integrados socialmente (O'REILLY, CALDWELL E BARNETT, 1989, TRIANDIS, 1995). Uma razão para isto é que a maioria das pessoas é etnocêntrica (TRIANDIS, 1995), ou seja, possuem uma “exagerada tendência para achar as características de um grupo superiores às dos outros grupos ou raças” (HOFESTEDE, 1984, P.86 *apud* DREVER, 1952) e, portanto, tendem a apresentar maior proximidade com grupos com os quais percebem maior similaridade e, por outro lado, maiores dificuldades de compreensão e comunicação com pessoas com as quais percebem menor similaridade. A percepção de similaridade é resultado da interação de uma série de fatores tanto internos quanto externos ao indivíduo (TRIANDIS, 1995).

Há também que se levar em conta que existem várias dimensões a serem consideradas quando se fala em diversidade, como apontam Nkomo e Cox (1999) “a clareza conceitual na linguagem e no significado da diversidade” começa pela estruturação do próprio conceito.

Loden e Rosener (1991) contribuem com uma categorização das dimensões com base nos traços considerados para identificação dos sujeitos nos estudos de diversidade, dividindo-os em duas dimensões: a dimensão primária, que se refere aos traços relativamente imutáveis do indivíduo, como idade, etnia, gênero, habilidades físicas, orientação sexual e a dimensão secundária, que se refere a traços menos observáveis e perenes, formados em função e a partir do contexto social como formação educacional, experiências pessoais e profissionais prévias, crenças religiosas, naturalidade geográfica etc.. Em ambas as categorias a lista pode ser ampliada *ad infinitum* uma vez que a única coisa que todos os seres humanos compartilham em comum é o fato de serem únicos como indivíduos, entretanto tomaremos esta categorização para entendermos as dimensões que se pretende investigar no presente estudo.

Na categoria das dimensões primárias, uma dimensão que é comumente focada pelas organizações quando busca ampliar a diversificação de sua força de trabalho é gênero. Já a categoria das dimensões secundárias não costuma ser alvo de programas organizacionais de diversidade, em função de maior dificuldade de identificação e gerenciamento destas (JACKSON, JOSHI, ERHARDT, 2003).

Uma outra característica pertencente à categoria das dimensões secundárias, que confere ao indivíduo tanto sua singularidade, mas também um guia de auto-identificação e identificação com outros, por meio de uma maior percepção de similaridade que leva a maior atração ou rejeição a determinados grupos sociais é sua hierarquia de valores pessoais e culturais.

Valores são idéias compartilhadas sobre o bom ou ruim, comunicados de forma explícita ou implícita aos indivíduos, por meio da exposição diária aos costumes, leis e normas etc. e que guiam a seleção e avaliação das coisas e eventos (SCHWARTZ, 1999).

A natureza da formação dos valores no indivíduo tem sido explicada de forma diversa entre os autores. Para Kluckholm (TAMAYO, 2001) valores podem ser em parte resultado de fatores biológicos, enquanto que para Rokeach (TAMAYO, 2001) estes se desenvolvem em decorrência da influência de um processo formal de socialização.

Para Hofstede (1984) e Schwartz (1999) a estrutura de valores é ainda uma produção contextual dado que refletem a cultura nacional e esta, por sua vez, reflete as condições geográficas, demográficas, históricas e econômicas em que se desenvolveram e, vão determinar a direção e intensidade da escolha de determinados comportamentos.

Tais estruturas são, de uma maneira geral, amplas e relacionam-se às diversas instâncias da vida. Quando aplicadas a situações específicas como família, esporte, religião ou trabalho, estas estruturas mostram-se ainda relacionadas a esta estrutura geral mais ampla, mas permitem, entretanto, melhor compreensão das preferências e motivações individuais relacionadas às condições específicas investigadas (PORTO e TAMAYO, 2003). O contexto do trabalho, dentre as condições específicas, é um que tem atraído considerável número de pesquisas, ainda que se considere o papel do trabalho na vida social e privada de nossa época.

De outro lado temos também uma intensificação dos estudos de gênero relacionados ao trabalho (CROMPTON, 1999). Como aponta Abu-Saad e Isralowitz (1997) o que uma pessoa valoriza em relação ao trabalho poder determinar suas escolhas para carreira, formas de recompensa, resultados em geral e, se homens e mulheres valorizam diferentes produtos do trabalho, serão diferentes as formas de motivação e satisfação entre eles.

Muito associada à discussão de distribuição de poder está a discussão sobre gênero e trabalho, pois que só a partir da Revolução Industrial Inglesa, é que se verifica a intensificação da inserção feminina nas organizações. Até então o ideal de papel da mulher esteve associado à geração e criação de filhos, restrita à esfera doméstica, (COELHO, *no prelo*) em oposição à esfera pública do trabalho. Não se nega que existam diferenças entre sexos quanto à constituição biológica, quer na força física quer na função reprodutora, mas argumenta-se se essas distinções quando relacionadas ao trabalho não resultam da interação entre estas condições biológicas e as culturais, construídas e reforçadas pelas instituições sociais.

De qualquer forma, pode se admitir que as diferenças de identidade de gênero ou papel de gênero com o qual o indivíduo se identifica são tanto um dado biológico como uma construção social.

Admite-se também que as transformações nas concepções de família e trabalho verificada nas sociedades mais desenvolvidas, combinadas com uma miríade de fatores como o aumento da escolaridade das mulheres, o avanço de economias baseadas em serviços, legislações mais igualitárias, auto controle da concepção, etc. alteraram a forma da mulher relacionar-se com a esfera pública e, portanto, com o trabalho. Ou ainda persistem influências da socialização prévia, constrictas à esfera doméstica? A estrutura de valores das mulheres refletiria esta distinção biológica e socializada, apresentando uma distinção da estrutura de valores dos homens?

Nas sociedades modernas, mulheres não estão mais confinadas à esfera doméstica. Saem hoje de suas casas para trabalhar, estudar e relacionar-se socialmente, não aceitam mais padrões pré-estabelecidos quando se trata de assumir lugares numa organização.

Investigar e entender o perfil de sua motivação para realização do trabalho e compará-la com homens é importante para o estabelecimento de políticas de gestão

Por meio da identificação dos valores pessoais relativos ao trabalho, uma organização pode ampliar sua habilidade de combinar tais necessidades individuais com as da organização, por meio de suas políticas de gestão. Se homens e mulheres têm diferentes hierarquias de valores

em relação ao trabalho, estas distinções podem afetar a satisfação destes trabalhadores e trabalhadoras e, conseqüentemente, os resultados organizacionais.

## **2. Problema de Pesquisa e Objetivo**

O presente estudo é motivado por ampliar o conhecimento das influências da diversidade de gênero nas organizações, buscando responder à seguinte questão: “Há diferenças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres?”. Desta forma pretende-se contribuir para um aprofundamento da pesquisa acadêmica de diversidade de gênero e de valores relativos ao trabalho no Brasil, bem como reunir informações que podem auxiliar as organizações na elaboração de políticas mais eficientes para atração, retenção, comunicação e avaliação de empregados homens e mulheres.

## **3. Referencial teórico**

### **3.1. Diversidade**

O termo diversidade, quando associado às organizações, rapidamente elicia idéias de diferenciação de pessoas em função de gênero, idade, etnia, habilidades físicas, mas como colocam Milliken e Martins (1996), diversidade quer apenas dizer variedade. Tal variedade pode referir-se aos traços, é verdade, mas também podem se referir às diferenças de crenças, valores e estilos de cognição decorrentes de experiências prévias etc.

Em função disto há certa dificuldade para se encontrar uma definição comum sobre o que está sendo admitido como diversidade entre os vários autores.

Para Nkomo e Cox (*In* CLEGG, HARDY E NORD, 1999) diversidade é definida com base na teoria da identidade social (TAJFEL, 1974) focada não apenas na hetero-percepção do diverso, mas também na auto-percepção, caracterizando-se, portanto, como um “misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro de um mesmo sistema social” (NKOMO e COX, 1999,p.337). Adicionalmente apontam para o fato de cada indivíduo possuir mais de uma identidade ampliando o espectro do que pode ser abrangido pelo conceito de diversidade. Para Thomas (1991) o conceito de diversidade é mais amplo, e resulta da história pessoal e corporativa, da formação educacional, da função e personalidade, incluindo estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo na função e na organização;

Cross *et al* (1994) observam a diversidade pela ótica da distribuição desigual de poder e definem-na com base nas “formas de discriminação no nível individual, identidade de grupo e de sistema” de raça, etnia e gênero.

### **3.2. Diversidade de gênero**

A concepção de gênero vem sendo objeto de inúmeros estudos com diferentes enfoques, seja a relação de poder (CAPELLE *et al*, 2004), nível de comprometimento (MILLIKEN E MARTINS, 1996 *apud* CUMMINGS, 1993 e TSUI *et al*, 1992; SUMNER E NIEDERMAN, 2003-2004), comportamentos organizacionais decorrentes de maior ou menor heterogeneidade dos grupos (PFEFFER e DAVIS-BLAKE, 1987), tokenismo (MILLIKEN e MARTINS, 1996 *apud* SACKETT, DUBOIS e NOE, 1991; DOLAN, 2004); desenvolvimento de carreira e assimetrias de recompensa (CHOW E CRAWFORD, 1984; RAGGINS *et al*, 1998, IBARRA, 1992; IBARRA, 2004, DOLAN, 2004, WOTTON, 1997) e estilos de gerenciamento e valores pessoais (CHUSMIR, KOLBERG e MILLS, 2001; GIACOMINO, FUJITA e JOHNSON, 2001; GIACOMINO e AKERS, 1998, GIACOMINO e EATON, 2003, ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997).

Em comum estes estudos aceitam a concepção de que, se por um lado há diferenças biológicas que caracterizam o pertencimento ao sexo masculino ou feminino (função reprodutora e força física), por outro a masculinidade ou feminilidade é uma construção social e reproduz as condições contextuais desenvolvidas e reforçadas pelas instituições como sistema educacional, políticas públicas e organizacionais, família, religião, cultura nacional

etc..

Assim, as palavras “masculino” e “feminino” se referem a traços de personalidade fundamentais, mas também aos estilos aprendidos de interações interpessoais que são tidas como socialmente apropriadas para contextos específicos (hofestede, 1984).

Com base nas concepções de Jung, Nise da Silveira (2000) associa as características femininas e masculinas do comportamento à consciência e inconsciência das experiências vividas por homens e mulheres com outros homens e mulheres durante sua vida como pai, mãe, irmãos e irmãs, professores, ídolos etc.. O desenvolvimento da *Anima*, ou representação psíquica do feminino para os homens, e do *Animus*, representação psíquica do masculino para as mulheres, é resultado do desenvolvimento da personalidade em função da internalização de vivências sociais, as quais vão determinar as atitudes e comportamentos em relação aos gêneros (SILVEIRA, 2000).

A sociologia também traz alguma reflexão sobre as relações de gênero e a participação de homens e mulheres nas esferas público-privada. Segundo uma visão durkheimiana a menor participação da mulher na esfera pública decorreria das diferenças físicas e emocionais entre mulheres e homens, incluindo a “menor capacidade craniana das mulheres” (CROMPTON *et al*, 1999, P.1).

Weber, apesar de defender igualdade de direitos para as mulheres, não leva em conta o trabalho relativo à esfera doméstica no desenvolvimento dos conceitos do trabalhador e do burocrata, tampouco o faz Marx conceituando a exploração e opressão da mulher apenas na esfera pública, como produto do capitalismo (CROMPTON *et al*, 1999).

O conceito do feminino condicionado às características biológicas até então adotado (maternidade e menor força física) foi sempre base para o estabelecimento das diferenças laborais entre sexos como sendo “natural”.

No Brasil, a última década observou um forte impulso no aumento da participação feminina no mercado de trabalho (Tabela 1). Por meio da sua crescente inserção neste cenário, as mulheres vem se organizando na tentativa de alterar as assimetrias de práticas organizacionais em função de gênero com as quais têm convivido e, as conquistas profissionais das mulheres são “exaltadas pela mídia em geral e o homem, que antes era o único provedor da família, passa a dividir essa tarefa coma a esposa / companheira” (CAPELLE *et al*, 2003)

Não se observa um movimento inverso no que tange à distribuição e divisão do trabalho doméstico. As mulheres, desta forma, normalmente são penalizadas com a dupla jornada de trabalho, empresa e casa.

As populações masculina e feminina empregadas formal ou informalmente se distribuem de forma distinta tanto nos segmentos das atividades econômicas como na distribuição interna de cargos nas empresas e, mesmo que o determinismo biológico venha sendo questionado, a heterogeneidade de gêneros nas organizações muitas vezes ainda reproduz esta segregação, direcionando mulheres para determinados cargos e homens para outros, não se caracterizando assim de fato uma diversidade nas organizações.

**Tabela 1**

**Percentual de pessoas ocupadas com mais de 10 anos de idade, segundo sexo, no Brasil entre 1993 e 2003**

Sexo	Percentual de pessoas ocupadas na semana de referência, na população de 10 anos ou mais de idade (%)									
	1992	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2001	2002	2003
<b>Total</b>	<b>57,5</b>	<b>57,3</b>	<b>57,6</b>	<b>55,1</b>	<b>55,4</b>	<b>54,8</b>	<b>55,1</b>	<b>54,8</b>	<b>55,7</b>	<b>55,4</b>
Homens	72,4	71,9	71,3	69,0	69,2	68,3	67,9	67,4	67,8	67,2
Mulheres	43,4	43,5	44,6	41,9	42,5	42,0	43,0	43,1	44,5	44,5

Fonte IBGE – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD 2003).

Em 2003, cerca de 66% das mulheres ocupadas estavam concentradas em quatro grupamentos de atividade: serviços domésticos; educação; saúde e serviços sociais e agrícolas. A população masculina apresentava uma distribuição distinta e 70% dos homens se distribuíam entre atividades agrícolas; comércio e reparação; indústria e construção.

Ou seja, se verifica uma baixa representação masculina em atividades como serviços domésticos (0,9%) (PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRAGEM DE DOMICÍLIO-PNAD 2003- IBGE) que se caracteriza como extensão da atividade concernente à esfera doméstica.

As organizações, cabendo-lhes ou não esta responsabilidade, têm buscado alterar estes padrões. Motivadas por direcionamento das matrizes localizadas em países mais desenvolvidos economicamente, ou até na busca de introduzir políticas de gestão que lhe afixam maior legitimidade social, representação de mercado ou ainda pela crença de que diferentes identidades grupais e individuais estão associadas a diferentes perspectivas que podem garantir vantagens competitivas, algumas empresas no Brasil passaram a discutir o tema diversidade de forma mais explícita (HANASHIRO e GODOY, 2004).

Para Fleury (1999) tais empresas estão investindo em projetos para diversificar sua força de trabalho e escolhem por começar através de uma abordagem orientada para as diferenças de gênero, justificada pela maior disponibilidade de mulheres educadas e qualificadas para as diversas profissões (Tabela 2).

Ao que pesem as vantagens apontadas por alguns autores, o aumento da heterogeneidade dentro da mesma equipe de trabalho pode levar a diferentes resultados para a organização, assim como o contexto pode amplificar ou diminuir os efeitos da diversidade baseada em características demográficas (MILLIKEN e MARTINS, 1996).

**Tabela 2**  
**Número médio de anos de estudo por sexo, no Brasil, nos anos 1993 e 2003**

Ano	Número médio de anos de estudo das pessoas de 10 anos ou mais de idade					
	Total	Homens	Mulheres	Ocupadas na semana de referência		
				Total	Homens	Mulheres
<b>Total</b>						
1993	5,0	4,9	5,1	5,5	5,2	5,9
2003	6,4	6,3	6,6	7,1	6,7	7,7
<b>20 a 24 anos</b>						
1993	6,5	6,1	6,8	6,5	5,9	7,3
2003	8,5	8,1	8,9	8,6	8,0	9,5
<b>25 anos ou mais</b>						
1993	5,1	5,1	5,0	5,6	5,4	5,9
2003	6,3	6,2	6,3	6,9	6,5	7,4

Fonte IBGE – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD 2003)

Milliken e Martins (1996) revisaram diversos estudos sobre diversidade de gênero encontrando resultados controversos. Mulheres apresentam maiores índices de absenteísmo e *turnover*, que a heterogeneidade de gêneros está negativamente relacionada a apego a organização e a diversidade de gênero em díades chefe-subordinado está positivamente relacionada a aumento de conflitos e negativamente ao desenvolvimento de afeto e avaliação de desempenho; a proporção de representação feminina também está relacionada a resultados como avaliação de desempenho e diversidade de gênero em grupos de trabalho amplia a criatividade (MILLIKEN MARTINS, 1996).

Os estudos de Ibarra (1992) sobre redes de relacionamento verificaram que tanto homens

como mulheres desenvolvem redes de relacionamento com indivíduos do mesmo gênero com foco em objetivos sociais. Entretanto mulheres evidenciam um padrão distinto dos homens para o desenvolvimento de redes de relacionamento orientadas para objetivos instrumentais apresentando uma tendência de associar-se a homens, enquanto homens mantêm o padrão homofílico.

### **3.3. Teoria dos valores humanos**

Rohan alerta para uma “epidêmica inconsistência de definições” quanto ao termo “valores” (ROHAN, 2000, p.255).

Para Kluckholm (ROS, 2001) valores são uma “concepção explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, sobre o que é desejável e que influencia a seleção de modos de conduta, meios e fins de ações acessíveis”.

Já Rokeach (1973) chama a atenção sobre a existência de diferentes tipos de valores, bem como a possível existência de conflito, que seriam solucionados por uma preferência como segue: “Valores são uma crença duradoura que, um modo de conduta ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de conduta ou estado final de existência oposto ou inverso”.

Mas parece haver consenso sobre algumas propriedades e atribuições dos valores entre os autores dentre elas o caráter motivacional dos valores e sua hierarquização.

Schwartz (1999) identifica estas características postulando que valores são crenças ligadas a emoção; é construto motivacional; são objetivos desejáveis; transcendem situações ou ações específicas; guiam a seleção e avaliação de objetos e são ordenados por importância relativa.

Esta relação dos valores do indivíduo com a orientação de suas atitudes e de seus comportamentos tem sido objeto de muitos estudos e têm sido utilizados não apenas para explicar o comportamento das pessoas, mas também para compreender como ocorrem as mudanças sociais, além de diferenciar nações e grupos (PORTO e TAMAYO, 2003).

### **3.4. Valores relativos ao trabalho**

A hierarquia dos valores individuais é a expressão das motivações e crenças que o indivíduo tem sobre o que é bom ou ruim para si próprio e para os grupos sociais em que convive, dentre estes a organização em que trabalha.

As condições diferentes que a própria palavra “Trabalho” tem para os indivíduos é, por si só, uma das manifestações dos valores individuais.

Tamayo e Borges (ROS, 2001) assinalam que o que é comumente tratado por trabalho é, na realidade, para muitos a concepção de emprego. O trabalho pode dar-se de maneira dissociada das organizações, enquanto que o emprego está caracterizado pela relação jurídico-contratual que o indivíduo tem com um empregador, na forma de pessoa jurídica. Portanto ao examinarmos os valores relativos ao trabalho que se dão no ambiente organizacional, estaremos de fato investigando os valores relativos ao “emprego”.

Diferentes significados atribuídos ao trabalho podem resultar em função de variáveis organizacionais tais como cargo, estrutura, nível hierárquico, tamanho da organização, etc. e variáveis do próprio indivíduo como idade gênero, formação escolar, etc.

Schwartz (1999) mostrou que é altamente significativa a relação entre valores pessoais e os valores no trabalho com o desempenho organizacional e com a cultura organizacional. E embora inter-relacionados, é importante distinguir estes conceitos, ou valores relativos ao trabalho de cultura organizacional e de normas.

No primeiro caso, os valores são partes dos conteúdos cognitivos e emocionais que constituem a cultura organizacional, mas não a explicam totalmente (SCHEIN, 1997) e no segundo, há que se diferenciarem valores de normas visto que normas prescrevem comportamentos específicos para situações específicas, mas valores transcendem a especificidade (TAMAYO e BORGES, 2001).

Os estudos de valores do trabalho têm predominantemente duas direções: a investigação sobre

o grau de importância atribuída ao trabalho em relação a outras esferas da vida como família, lazer, religião, sociedade etc.. Estes estudos têm comumente uma configuração transcultural. A outra dimensão estudada refere-se à identificação dos valores atribuídos ao trabalho e sua importância relativa entre si (TAMAYO e BORGES, 2001).

Em um estudo de 1998, Tamayo e Borges (2001) exploraram a estrutura dos valores do trabalho, identificando cinco fatores em função de proposições que definem o trabalho como:

- . Exigências sociais, que reflete que o trabalho tem implicações de responsabilidade social;
- . Justiça do trabalho, que reflete que o trabalho deva proporcionar proteção física, legal e moral ao indivíduo;
- . Esforço corporal e desumanização, que reflete definições que entendem que o trabalho representa esforço físico, onde o indivíduo é rebaixado à categoria de máquina ou animal;
- . Realização pessoal, que expressam que o trabalho deve representar prazer pela realização;
- . Sobrevivência pessoal e familiar, que refletem definições que o trabalho deve garantir o sustento.

Os autores apontam que os valores do trabalho muitas vezes são mais indicativos de uma situação ideal ou do que o trabalho deveria ser, mas não necessariamente o é.

### **3.5. Valores e diversidade**

Como valores afetam a percepção e o comportamento, quando pessoas possuem hierarquias de valores mais próximas, tendem a perceber os objetos e eventos similarmente. A similaridade de interpretações, por sua vez, trará efeitos na comunicação e no comportamento. Pessoas com atribuições de significados próximos apresentarão uma comunicação mais fluida e comportamentos mais parecidos e, desta forma, mais previsíveis do ponto de vista do indivíduo que compartilhe o mesmo sistema de valores e mais imprevisíveis do ponto de vista daquele que apresente um sistema de valores distinto (MEGLINO e RAVLIN, 1998).

Pessoas levam consigo seus valores pessoais ao ingressar nas organizações. Valores organizacionais se caracterizam pela existência de valores fundamentais comuns, reconhecidos e compartilhados pela maioria dos membros da organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Tamayo *et al* (2000) verificam que as diferenças nas prioridades axiológicas das pessoas influenciam o seu comprometimento com a organização em que trabalham.

Há duas maneiras como os valores podem influenciar os comportamentos e atitudes dos indivíduos dentro das organizações diretamente ou pela congruência dos valores do indivíduo com o de outros, sendo que este “outro” pode ser também um indivíduo ou os valores agregados de um grupo ou organização (MEGLINO e RAVLIN, 1998).

Indivíduos poderão apresentar diferentes congruências com diferentes grupos e estes grupos com a organização. Quanto maior a congruência dos valores dos indivíduos entre si e destes com a organização, maior a percepção de similaridade e, por conseguinte, maior a facilidade e clareza da comunicação, removendo a ambigüidade e o conflito, reforçando interações que vão resultar em diferentes orientações para as ações organizacionais.

Para Chusmir *et al* (2001) porque homens e mulheres são criados diferentemente valores são, também, produto de um processo educacional. Os valores das mulheres e dos homens tendem a apresentar diferenças, e oferece para estas diferenças duas explicações: (a) na socialização anterior ao trabalho é encorajado às mulheres valorizar as relações sociais e (b) a socialização no trabalho traz diferenças substanciais para os diferentes gêneros.

Para Elizur e Tchaicovsky (2000) homens tendem a colocar maior ênfase em valores que indicam orientação empreendedora enquanto que a para as mulheres, provavelmente devido a socialização feminina, o desenvolvimento de tendências para realização não se desenvolve da mesma forma.

Outra versão para as diferenças de valores de trabalho entre os gêneros é de que esta é

resultante de diferentes experiências ocupacionais e seriam decorrentes da desproporção numérica de homens e mulheres em diferentes âmbitos ocupacionais e níveis hierárquicos. As mulheres exibiriam preferências por atividades mais distantes do chão de fábrica, onde as recompensas estão mais associadas às condições de trabalho e relacionamento com colegas (ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997).

Para ABU-SAAD e ISRALOWITZ (1997), porque há uma discrepância entre as expectativas dos empregados e empregadas e a capacidade das organizações de atendê-las, as diferentes motivações e valorizações dos homens e das mulheres em relação ao trabalho levam a maior ou menor satisfação, rotatividade e desempenho.

#### **4. Problema de pesquisa**

A curiosidade subjacente a esta investigação é averiguar se a diversidade de gênero, é ou não um fator discriminante na hierarquia de valores relativos ao trabalho.

A questão problema, portanto do presente estudo é: “Há diferenças e semelhanças na hierarquia de valores pessoais relativos ao trabalho de homens e mulheres?”.

Com base nesta questão, é postulada a hipótese: “É diferente a hierarquia de valores pessoais relativos ao trabalho de homens e mulheres”.

#### **5. Aspectos metodológicos**

##### **5.1. A empresa**

A empresa resulta da aquisição de uma empresa multinacional de conectores elétricos por uma holding de industrialização e serviços nos mercados de automação em segurança contra incêndio, produtos descartáveis para aplicações médicas e produtos de telecomunicações, eletroeletrônica e financeiros.

Sediada em Bragança Paulista, foi fundada em 1941, nos EUA, para criar, projetar e fabricar conectores sem solda para a marinha e aeronáutica. Nos anos 50, após a 2ª GM, a empresa tornou-se uma companhia internacional, inaugurando instalações na Europa, Canadá e Porto Rico. Em 1972 a empresa abre suas portas no Brasil, em 1976 inaugura a fábrica de Bragança Paulista e em 1999 é adquirida por um outro grupo multinacional. Hoje o grupo tem mais de 200.000 colaboradores em todo o mundo, com negócios em vários mercados e é uma das maiores proprietárias de patentes dos Estados Unidos e posicionando-se entre as 50 maiores empresas do mundo.

O grupo possui um programa de diversidade para todas as suas plantas.

##### **5.2. A população pesquisada**

Em Bragança Paulista a empresa conta com aproximadamente 900 empregados distribuídos em 32% de mulheres e 68% de homens. Na área de produção, com cerca de 450 empregados sem cargo de liderança, a distribuição está configurada em 40% de mulheres e 60% de homens, com idades variando de 24 a 44.

##### **5.3. Questionário EVT**

O questionário EVT é uma escala de valores relativos ao trabalho composta por 45 assertivas às quais é solicitado ao empregado que respondem à questão “Quais são os motivos que me levam a trabalhar?”, e o sujeito deve classificar a resposta em uma escala de 5 pontos que varia de nada importante a extremamente importante.

Este questionário foi desenvolvido por Porto e Tamayo, com o objetivo desenvolver e validar uma escala de valores relativos ao trabalho que reflitam a realidade local.

Os autores também buscaram desenvolver uma escala válida para sujeitos com maior escolaridade, já que o único instrumento que investiga aspectos da cultura brasileira é o Inventário de Significado do Trabalho desenvolvido por Borges (PORTO e TAMAYO, 2003, p.149), mas que melhor se adequa a população sem alfabetização.

O questionário apresenta 4 fatores: realização no trabalho; relações sociais, prestígio e

estabilidade.

#### **5.4. Coleta dos dados**

Foram distribuídos 441 questionários por intermédio da área de recursos humanos e recolhidos após 10 dias. Foi solicitado aos respondentes que preenchessem alguns dados demográficos: sexo, idade; estado civil, número de filhos, anos de estudo, cargo, setor de trabalho e tempo de casa, além das 45 assertivas.

Foi estabelecido para este estudo que os respondentes que optaram pela mesma resposta em mais de 62% dos casos seriam excluídos. Restaram sob este critério 67 questionários válidos.

#### **5.5. Limitações**

O do questionário foi extraído do artigo de Porto e Tamayo (2003), na disposição apresentada neste artigo, que reflete o agrupamento por fatores obtido pelos autores, e não a ordem de disposição das 45 assertivas apresentada aos respondentes nas diversas aplicações que validaram o questionário.

### **6. Análise dos dados**

O questionário apresentado permitiu a investigação de dados demográficos bem como a importância atribuída a valores relativos ao trabalho.

Com base nos dados demográficos verificou-se que o perfil escolar desta amostra população é predominantemente de 2º grau com uma ligeira vantagem para as mulheres 96% com segundo ou terceiro grau e 90% dos homens com a mesma escolaridade.

Os respondentes distribuem-se em 61% homens e 39% mulheres. A distribuição de homens e mulheres nos diferentes setores mostra-se bastante desigual, indicando certa segregação em distintas áreas (Tabela 3).

As análises de variância dos dados referentes à importância atribuída a valores por homens e mulheres foram obtidas através de testes *t*. O teste *t* é indicado para a comparação de diferença de médias entre dois grupos de respondentes. Através desta técnica foram analisadas as diferenças de importância relativa de valores de grupos de homens e mulheres, grupos de pessoas com e sem filhos.

O grau de liberdade obtido para a amostra considerando o grupo de pessoas com e sem filhos apontou para um valor crítico de *t* igual a 1,66.

Considerando-se este valor apenas uma assertiva apontou diferença entre os grupos com uma significância  $<0,05$  :”Melhorar a qualidade de vida de minha família (Tabela 4).

Empregados sem filhos atribuem maior valor a melhorar a qualidade de vida do que os que não possuem filhos. (Tabela 5)

Para a distribuição de grupos de homens e mulheres foi identificada, sob as mesmas condições, diferença em 4 valores com base em nas seguintes assertivas: Ter prazer no que faço; Satisfação pessoal; Conhecer pessoas e Poder me sustentar (Tabela 6).

Homens atribuem maior importância a conhecer pessoas e poder sustentar-se do que mulheres. Contrariamente, mulheres atribuem maior importância que os homens a satisfação pessoal e prazer no que faz (Tabela 17).

Também se analisou a variância entre grupos diferenciados por setor de trabalho. Foram estabelecidos três setores: Montagem, um grupo produtivo com tarefas de menor complexidade; Reles e *Plating* também produtivo com tarefas de maior complexidade e Ferramentaria e Manutenção que tem atividades não produtivas, mas sim de suporte à produção.

Um dos grupos avaliados possui apenas dois respondentes, mas como as diferenças de atividades são consideráveis, não se optou pelo agrupamento com outro grupo mais populado. Para estas variáveis foi utilizada a técnica de análise de variância ANOVA. A lógica da ANOVA é que a razão observada da variância entre os grupos pela variância dentro dos grupos não se dá apenas pela variabilidade da amostra, mas sim por diferenças sistemáticas.

É considerado sistemática a variância que aponta um F estatístico maior que o F crítico. Para esta amostra o F crítico encontrado é 3,14.

Sob tais condições e com significância <0,05 foram identificadas diferenças entre os grupos em 4 assertivas: Ter prazer no que faço; Poder me sustentar; Ser independente financeiramente e Ganhar dinheiro (Tabela 8).

**Tabela 3**  
**Distribuição de empregados com e sem filhos por gênero e estado civil**

GÊNERO	ESTADO CIVIL	FILHOS		Total
		COM FLO	SEM FLO	
FEM	CASADO	4	3	7
	SEPARADO	6		6
	SOLT	4	9	13
Total FEM		14	12	26
MASC	CASADO	13	4	17
	SEPARADO	1		1
	SOLT	3	20	23
Total MASC		17	24	41
Total		31	36	67

**Tabela 4**  
**Análise de variância com teste t de empregados com e sem filhos**  
**INDEPENDENT SAMPLES TEST COM E SEM FILHOS**

		F	Sig.	t	df	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Melhorar a qualidade de vida da minha família	Equal variances assumed	6,72	0,012	2,433	65	0,09067	0,9208
	Equal variances not assumed			2,371	52,652	0,07788	0,9336

**Tabela 5**  
**Média de importância atribuída entre empregados com e sem filhos.**

	filhos	N	Mean	Std. Error
Melhorar a qualidade de	não tem	36	4,0219	0,1163
	tem	31	3,5161	0,1788

**Tabela 6**  
**Análise de variância com teste t de empregados (homens) e empregadas (mulheres)**  
**INDEPENDENT SAMPLES TEST GÊNERO**

		F	Sig.	t	df	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Ter prazer no que faço	Equal variances assumed	28,836	0	-2,954	65	-0,9622	-0,1860
	Equal variances not assumed			-3,425	60,548	-0,9094	-0,2389
Satisfação pessoal	Equal variances assumed	6,29	0,015	-1,686	65	-0,7663	0,0646
	Equal variances not assumed			-1,845	64,875	-0,7306	0,0289
Conhecer pessoas	Equal variances assumed	6,012	0,017	1,942	65	-0,0109	0,7809
	Equal variances not assumed			1,835	43,754	-0,0379	0,8078
Poder me sustentar	Equal variances assumed	5,265	0,025	2,069	65	0,0147	0,8277
	Equal variances not assumed			1,867	37,145	-0,0358	0,8782

**Tabela 7**  
Média de importância atribuída por homens e mulheres

	sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ter prazer no que faço	MASC	41	4,1951	0,9279	0,1449
	FEM	26	4,7692	0,4297	0,0843
Satisfação pessoal	MASC	41	4,3415	0,9383	0,1465
	FEM	26	4,6923	0,6177	0,1211
Conhecer pessoas	MASC	41	4,2744	0,7061	0,1103
	FEM	26	3,8894	0,9099	0,1784
Poder me sustentar	MASC	41	4,5366	0,6363	0,0994
	FEM	26	4,1154	1,0325	0,2025

**Tabela 8**  
Análise de variância por ANOVA para empregados por setor de trabalho

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ter prazer no que faço	Between Groups	4,4600	2	2,230	3,582	0,034
	Within Groups	39,8390	64	0,622		
	Total	44,2990	66			
Poder me sustentar	Between Groups	4,2540	2	2,127	3,287	0,044
	Within Groups	41,4170	64	0,647		
	Total	45,6720	66			
Ser independente financeiramente	Between Groups	9,3610	2	4,681	3,895	0,025
	Within Groups	76,9080	64	1,202		
	Total	86,2690	66			
Ganhar dinheiro	Between Groups	5,1050	2	2,552	4,665	0,013
	Within Groups	35,0160	64	0,547		
	Total	40,1210	66			

## 7. Discussão e interpretação

A premissa subjacente à crença de diferenças de motivação para realização do trabalho entre homens e mulheres é atribuída à noção de que a socialização feminina não é facilitadora ao desenvolvimento de atitudes motivadas pelo desejo de dominar e, por outro lado favorece o desenvolvimento de comportamentos e atitudes motivados pela necessidade de afiliação e aprovação social. (ELIZUR E TCHAIKOVSKY, 2000).

As pesquisas existentes sobre diferenças de valores relacionados ao trabalho para homens e mulheres são contraditórias e inconcludentes.

Analisando os resultados da amostra, o presente estudo verifica que há diferenças de atribuição de importância a valores relativos ao trabalho entre homens e mulheres, desta forma corroborando-se a hipótese: “*É diferente a hierarquia de valores pessoais relativos ao trabalho de homens e mulheres*”.

Contrariamente ao senso comum e parte da literatura, a necessidade de afiliação social para o grupo investigado é maior para homens do que para mulheres. Os homens da amostra atribuem maior importância a conhecer pessoas e ter condições de sustentar-se. Já as mulheres atribuem maior importância que os homens a satisfação pessoal e prazer no que faz.

Curiosamente empregados sem filhos estão mais propensos a atribuir uma maior importância a melhor qualidade de vida para a família do que empregados com filhos embora ambos os grupos atribuam importância positiva para este valor.

A investigação de valores relativos ao trabalho com base no setor de trabalho também apresenta diferenças, ainda que os grupos não apresentem uma distribuição equitativa de respondentes. A profunda diferença das complexidades e ritmo das tarefas, entretanto é

suficiente para que se investigasse a possibilidade de diferenças.

Os dados comparativos entre os três grupos demonstram que há significativas diferenças em quatro itens: Ter prazer no que faço; Poder me sustentar; Ser independente financeiramente e Ganhar dinheiro.

A distribuição de gênero nestes setores se dá de forma bastante desigual, mas, em virtude do tamanho pequeno da amostra, não é possível verificar se este poderia ser um elemento que propicie esta diferença. Tampouco é possível atribuir a segregação de gêneros nos setores às distinções de valores entre os grupos, apesar de dois dos itens serem recorrentes na variância verificada por grupos de gênero: ter prazer no que faço e poder me sustentar.

Finalmente, mesmo que se pudesse assumir que gênero é um fator que leva a segregação ocupacional, ainda assim não poderíamos verificar o que motiva esta segregação. Se a variedade de escolhas decorre de características pessoais como estabelece Hakin (*in* CROMPTON *et al*, 1999) ou se decorrente de condições estruturais que, via socialização feminina, favorece ou dificulta o desenvolvimento de atitudes e comportamentos distintos entre homens e mulheres. Deixa-se este questionamento como proposta para nova investigação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABU-SAAD, Ismael, ISRALOWITZ, Richard E.. Gender as Determinant of Work Values Among University Students in Israel. *The Journal of Social Psychology*, 1997, 137(6), 1997.

CAPELLE Mônica C. A. et al. A Representação Feminina na Mídia de Negócios: um Estudo com Duas Revistas Populares Especializadas em Gestão **ENANPAD Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Atibaia**, 2003.

CAPELLE, Mônica C.A. et al. Uma análise da dinâmica de poder e das relações de gênero no espaço organizacional, *RAE- eletrônica* - v. 3, n. 2, Art. 22, jul./dez. 2004.

COELHO JR. P.J.. Descentrando a construção das identidades sociais reivindicando pertencimentos de raça e gênero, 2005 (no prelo).

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing Cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**. v.5, n. 3, 1991.

CHOW, Irene H.S., CRAWFORD, Ronald B. Gender, Ethnic Diversity, and Career Advancement in the Workplace: The Social Identity Perspective. **Advanced management Journal**, 1984.

CHUSMIR, Leonard H.; KOBERG, Christine S.; MILLS, Joan. Male-Female differences in the association of Managerial Style and Personal Values. *The journal of Social Psychology*, 129(1), 2001.

CROMPTON, Rosemary (ed.). **Restructuring gender relations and employment: the decline of the male breadwinner**. New York: Oxford University Press, c1999.

DOLAN, Julie. Gender Equity: Illusion or Reality for Women in the Federal Executive Service? **Public Administration Review**. v. 64, n. 3 May/June 2004.

DADFAR, H., GUSTAVSSON, P. Competition by Effective Management of Cultural Diversity: The case of International Constructions Project. **International Studies of Management & Organization**. v.22, n. 4, 1992.

ELIZUR, D; TCHAICOVSKY, F.M . Diferenças de gênero em valores no trabalho e motivação para realização. **VII Conferência Bi-Anual da International Society for the Study of Work and Organization Values (ISSWOV)** Jerusalem: 2000

FLEURY Maria T. L.. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. **Industrial Management & Data Systems**. v. 99, n.3 1999.

- GIACOMINO, Don E., AKERS, Michael D.. Na examination of the differences between personal values and values types of female and male accounting and nonaccounting majors. *Issues in Accounting Educations*, v.13, n. 3, 1998.
- GIACOMINO, Don; FUJITA, Atsushi, JOHSON, Thomas M.. Are the effects of age and gender changing the personal values of Japanese executives? *Business Forum*, v.24, ns. 1 e 2, 2001.
- GIACOMINO Don E., EATON, Tin V.. Personal Values of Accounting Alumni: Na empirical examination of differences by gender and age. *Journal of Managerial issues*, v.15, n.3, 2003.
- GUTH, Willian D., TAGIURI, Renato. Personal values and corporate strategy. **American Management Association**, 1963.
- HAIR, Joseph F. *et al.*. **Multivariate data analysis**. Estados Unidos: Prentice-Hall, Inc., 1998.
- HANASHIRO, D. M.; GODOY, A. S..Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade: da Teoria à Prática. In: **ENANPAD – Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 28, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM, 2004.
- HOGG, M. A.; TERRY, D.J. **Social identity process in organizational contexts**. Philadelphia: Psychology Press, 2001.
- HOFSTEDE, **Culture's consequences: International differences in work-related values**. CA: Sage Publications, 1984.
- IBARRA, Herminia. Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, 1992.
- \_\_\_\_\_ Men and Women of the Corporation and The Change Masters: Practical theories for changing times. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 2, 2004.
- ILES Paul,. Developing learning environments: challenges for theory, research and practice. **Journal of European Industrial Training**, Vol. 18 No. 3, 1994.
- \_\_\_\_\_,. Learning to work with difference. **Personnel Review**. Farnborough:.v.24, n. 6; 1995.
- JACKSON, Susan E.; JOSHI, Aparna; ERHARDT, Niclas L.. Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications **Journal of Management** v. 29, n. 6, 2003
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1997
- LODEN, M.; ROSENER, J.. **Workforce America**. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.
- MEGLINO, Bruce M., RAVLIN, Elizabeth C. Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*; v. 24 Issue 3, 1998.
- MILLIKEN, Frances, J.; MARTINS, Luis L. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy of Management Review**. v.21, n.2, 1996.
- NKOMO, S. COX T.H.. Diversidade e Identidade nas Organizações. In CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**, V.1, 1ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, A. F., TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **RAUSP**, 2004.
- O'REILLY, Charles A, CALDWELL David F., BARNETT, William P.. Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. **Administrative Science Quarterly**. v.34, n.1, 1989.

- PFEFFER, Jeffrey, DAVIS-BLAKE, Alison.. The Effect of the Proportion of Women on Salaries: The Case of College Administrators. **Administrative Science Quarterly** v.32, n.1., 1987
- PORTO, Juliana Barros; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 19, n. 2, 2003.
- RAGINS, Belle Rose; TOWSEND, Bickley; MATTIS, Mary. Gender Gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. **Academy of Management Executive**, v..12, n..1, p.28-42, 1998.
- ROHAN, Meg J. A Rose by Any Name? The Values Construct. **Personality and Social Psychology Review**, v.. 4, n.. 3, 2000.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. Nova York: Free Press, 1973.
- ROS, Maria. **Psicologia Social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- SCHWARTZ, H. Shalom. **A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work**. *Applied Psychology: An International Review*, v. 48, 1999.
- SILVEIRA, Nise da. **Jung: vida e obra**. 17ª. edição Rio de Janeiro : Paz e Terra, 2000
- SUMNER, Mary & NIEDERMAN, Fred. The impact of gender differences on the job satisfaction, job turnover, and career experiences of information systems professionals.
- TAJFEL, H. Social identity and intergroup behaviour. **Social Science Information**, v.13, 1974
- TAMAYO, Álvaro et al . Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afetivo. **ENANPAD Encontro da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2000.
- TAMAYO, Álvaro e BORGES, Livia de O.. Valores del trabajo y valores de las organizaciones In: ROS, Maria. **Psicologia Social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- THOMAS Jr., R.R. A diversity framework. In CHEMERS, M.M., OSKAMP, O. COSTANZO, M.A. **Diversity in Organizations: A new perspective for changing workplace**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- TRIANDIS, Harry C. A theoretical framework for the study of diversity. In: CHEMERS, M.M.; OSKAMP, S.; CONSTANZO, M. (Orgs.). **Diversity in Organizations: A new perspective for changing workplace** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- TSUI, Anne. S.; EGAN, Terri. D.; O'REILLY III, Charles. Being different: relational demography and organizational attachment. **Administrative Science Quarterly**. v.37, n.4, p.549-580, Dez-1992.
- WOOTTON Barbara H. Gender differences in occupational employment. **Monthly Labor Review**; 120, 4; Apr 1997