



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

A RELAÇÃO DA PERCEÇÃO DE IGUALDADE DE GÉNERO COM  
O *ENGAGEMENT*: O EFEITO MEDIADOR DA IDENTIFICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

INÊS NOGUEIRA MENDES

JULHO - 2025



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**A RELAÇÃO DA PERCEÇÃO DE IGUALDADE DE GÉNERO E O  
*ENGAGEMENT*: O EFEITO MEDIADOR DA IDENTIFICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E DA CONFIANÇA ORGANIZACIONAL**

**INÊS NOGUEIRA MENDES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES**

**JULHO – 2025**

## AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, pelo carinho e força que sempre me transmitiram. Um agradecimento especial à minha avó materna, que, certamente, estaria muito orgulhosa e teria celebrado esta conquista como se fosse sua.

Ao todos os meus amigos, que nunca deixaram de acreditar que seria capaz e me respeitaram todas as vezes que precisava de me dedicar ao meu trabalho final de mestrado. Gostava de enaltecer e deixar um especial obrigado a quatro pessoas que foram incansáveis neste processo, Inês, Catarina A., Catarina F. e Francisco. Sem o vosso apoio, definitivamente, não teria sido possível finalizar esta etapa.

Também quero reconhecer o apoio dos meus colegas de trabalho, pela disponibilidade e compreensão, com destaque para a minha chefia que fez tudo o que estava ao seu alcance para eu pudesse conciliar, da melhor forma, os desafios profissionais com a elaboração da minha dissertação.

Agradeço, igualmente, ao meu orientador, Professor Paulo Lopes Henrique pela paciência e disponibilidade. Mesmo quando o processo se prolongou por mais tempo do que o previsto, nunca deixou de acreditar na conclusão deste trabalho e demonstrou sempre uma postura de apoio e compreensão.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, se cruzaram comigo e contribuíram para a concretização deste trabalho. O meu mais sincero obrigado.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo investigar a relação entre a percepção de igualdade de género no contexto organizacional e o *engagement* dos colaboradores, um fator essencial para o bem-estar geral no local de trabalho. Tanto quanto se sabe, este é o primeiro estudo a aprofundar esta relação no contexto português contribuindo para a literatura ao demonstrar que a percepção de igualdade de género no local de trabalho pode ter um impacto positivo no *engagement* dos colaboradores.

Por forma a enriquecer a análise, foi proposto que esta relação fosse mediada pelo clima de confiança organizacional e pela identificação organizacional dos colaboradores. Para além de testar o efeito mediador de cada uma destas variáveis, pretendeu-se também avaliar qual das duas apresenta um impacto mais expressivo na relação entre a percepção de igualdade de género e o *engagement*. Para testar estas hipóteses, foi adotada uma abordagem quantitativa, com recurso a uma amostra não probabilística composta por 174 colaboradores de diferentes organizações e setores de atividade.

Os resultados obtidos indicam que a percepção de igualdade de género está positivamente associada ao *engagement*, sendo esta relação mediada, de forma estatisticamente significativa, tanto pela identificação organizacional como pela confiança organizacional. A confiança organizacional revelou-se o mediador com maior impacto, evidenciando uma mediação total, enquanto a identificação organizacional apresentou uma mediação parcial. Além disso, os dados sugerem que esta relação é mais forte nos colaboradores do sexo masculino.

Por fim, são discutidas as implicações teóricas e práticas do estudo, bem como apresentadas recomendações para futuras investigações no âmbito da gestão da diversidade e inclusão organizacional.

**Palavras-Chave:** Diversidade, Igualdade de Género, *Engagement*, Confiança Organizacional, Identificação Organizacional

## ABSTRACT

This research aims to examine the relationship between the perception of gender equality within the organizational context and employee engagement, a key factor for overall well-being in the workplace. To the best of our knowledge, this is the first study to explore this relationship in the Portuguese context, contributing to the literature by demonstrating that the perception of gender equality in the workplace may have a positive impact on employee engagement.

To enrich the analysis, it was proposed that this relationship was mediated by the organizational trust climate and the organizational identification of employees. In addition to testing the mediating effect of each of these variables, the study also aimed to assess which of the two has a stronger impact on the relationship between the perception of gender equality and employee engagement. To test these hypotheses, a quantitative approach was adopted, using a non-probabilistic sample composed of 174 employees from different organizations and sectors.

The results indicate that the perception of gender equality is positively associated with employee engagement, and that this relationship is statistically significantly mediated by both organizational identification and organizational trust. Organizational trust emerged as the mediator with the strongest impact, demonstrating a full mediation, whereas organizational identification showed a partial mediation. Additionally, the data suggest that this relationship is stronger among male employees.

Finally, the theoretical and practical implications of the study are discussed, along with recommendations for future research in the field of diversity management and organizational inclusion.

**Keywords:** Diversity, Gender Equity, *Engagement* , Organizational Trust, Organizational Identification

## ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO .....	1
II. REVISÃO DA LITERATURA .....	2
2.1. Igualdade de Género .....	3
2.1.2. Enquadramento Igualdade de Género .....	3
2.1.3. Igualdade de Género nas Organizações .....	6
2.1.4. Impacto da Igualdade de Género nas Organizações .....	7
2.1.5. Perceção de Igualdade de Género .....	9
2.2. <i>Engagement</i> .....	10
2.3. Identificação Organizacional .....	13
2.4. Confiança Organizacional .....	16
2.5. Modelo Conceptual de Investigação .....	22
III. ESTUDO EMPÍRICO.....	23
3.1. Metodologia e Procedimento .....	23
3.1.1. Caracterização da Amostra .....	23
3.1.2. Instrumentos de Medida.....	24
3.2. Análise e Discussão dos Resultados .....	25
3.1.3. Fiabilidade das Escalas .....	25
3.1.4. Análise Descritiva das Escalas.....	27
3.1.5. Correlações entre escalas .....	27
3.1.6. Relação das escalas com as variáveis sociodemográficas .....	29
3.1.7. Análise Hipóteses.....	30
IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
4.1. Discussão de Resultados .....	33

4.2. Contribuições do Estudo .....	35
4.3. Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras.....	36
Referências Bibliográficas .....	38
Leis e Normativos .....	47
ANEXOS .....	48
ANEXO I - Questionário .....	48
ANEXO II – Resultados Estatísticos .....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo de Investigação .....	22
---	----

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Caracterização Demográfica da Amostra .....	24
<b>Tabela 2</b> - Correlações de Pearson (r) entre as escalas .....	29

## ÍNDICE DE TABELAS ANEXOS

<b>Tabela A1</b> - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Percepção de Igualdade de Género .....	51
<b>Tabela A2</b> - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Engagement .....	51
<b>Tabela A3</b> - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Identificação Organizacional .....	52
<b>Tabela A4</b> - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Confiança Organizacional .....	52
<b>Tabela A5</b> – Alfa de Cronbach das Escalas .....	52
<b>Tabela A6</b> - Análise Descritiva das Escalas .....	53
<b>Tabela A7</b> – Correlação de Pearson (r) entre Percepção de Igualdade de Género (PIG) e Engagement por género .....	53
<b>Tabela A8-</b> Estatística descritiva e Testes t: Relações entre as Escalas e o Género .....	53
<b>Tabela A9</b> - Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre as Escalas e a Faixa Etária .....	53
<b>Tabela A10</b> - Estatística descritiva e Testes t: Relações entre as Escalas e Habilitações Literárias .....	54
<b>Tabela A11</b> - Estatística descritiva e Testes t: Relações entre as Escalas e a Antiguidade na Organização .....	54
<b>Tabela A12</b> - Estatística descritiva e Testes t: Relações entre as Escalas e a Função na Organização .....	55
<b>Tabela A13</b> - Modelo de regressão linear simples para a H1 .....	55



<b>Tabela A14-</b> Modelo de regressão linear simples para a H2 .....	55
<b>Tabela A15</b> - Modelo de regressão linear simples para a H3 .....	56
<b>Tabela A16</b> - Modelo de mediação PROCESS para a H4 .....	56
<b>Tabela A17</b> - Modelo de regressão linear simples para a H5 .....	56
<b>Tabela A18</b> - Modelo de mediação PROCESS para a H6 .....	57
<b>Tabela A19</b> - Modelo de regressão linear simples para a H7 .....	57
<b>Tabela A20</b> - Modelo de mediação multivariável PROCESS .....	57

## LISTA DE SIGLAS

**CO** – Confiança Organizacional

**DEI** – Diversidade, Equidade e Inclusão

**GAP** – *Gender Pay Gap*

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**IO** – Identificação Organizacional

**ODS** – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

**RSC** – Responsabilidade Social Corporativa

**TTS** – Teoria da Troca Social

**TIS** – Teoria da Identidade Social

## I. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o notável percurso académico e profissional das mulheres, aliado ao crescente discurso das organizações sobre igualdade de género, tem reforçado a ideia de que já vivemos em plena igualdade de género (Lopes & Couto, 2022). No entanto, apesar das melhorias no estatuto jurídico das mulheres em Portugal e na Europa, a igualdade efetiva ainda está longe de ser alcançada<sup>1</sup>. Embora o progresso seja evidente, persistem disparidades de género que perpetuam papéis tradicionais para os homens e limitam as oportunidades das mulheres de exercerem plenamente os seus direitos fundamentais (Council of Europe, 2014). Esta realidade é confirmada pelos dados mais recentes do Índice de Igualdade de Género, desenvolvido pelo European Institute for Gender Equality (2024), segundo os quais Portugal registou um valor de 68,6 pontos, abaixo da média europeia de 71,0.

Neste contexto, torna-se essencial aprofundar a reflexão sobre um tema recorrente, mas que continua a representar um desafio para muitas organizações devido à lentidão dos progressos registados numa matéria que, apesar de ocupar lugar de destaque no discurso público institucional, ainda carece de progressos significativos (Lopes & Couto, 2022). Nos dias de hoje, para se manterem competitivas e socialmente responsáveis, as organizações devem reconhecer a crescente diversidade da força de trabalho e implementar práticas que promovam a inclusão de indivíduos de diferentes géneros, etnias ou idades. Por isso, sem esforços para desenvolver estas práticas, as organizações poderão enfrentar desafios cada vez maiores para acompanhar as evoluções do mercado (Downey et al., 2015).

Conforme argumentado por Thomas & Ely (1996), o impacto da adoção de estratégias de diversidade numa organização vai além dos resultados financeiros, podendo igualmente impulsionar a aprendizagem, a criatividade, a flexibilidade e o crescimento, tanto a nível organizacional como individual. Para tal, torna-se essencial adotar um novo paradigma que não veja a diversidade apenas como uma meta numérica, mas como um fator estratégico fundamental para a inovação e a competitividade.

---

<sup>1</sup> A paridade de género, entendida como uma representatividade de cerca de 40% de cada género, continua distante, especialmente no que se refere à participação das mulheres na vida pública e nos cargos de gestão. Embora a paridade seja um passo importante para a igualdade, ao ritmo atual, para atingir a paridade total serão necessários 134 anos – cerca de cinco gerações além da meta definida pelos ODS para 2030 (World Economic Forum, 2024).

No contexto da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, esta pesquisa assume particular relevância por alinhar-se com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 - “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e raparigas”, que enfatiza a necessidade de eliminar as disparidades de gênero nas organizações e garantir oportunidades equitativas para todos, independentemente do gênero (Organização das Nações Unidas, s.d)<sup>2</sup>.

Mais do que avaliar práticas formais ou indicadores legais, é fundamental compreender de que forma os colaboradores percebem a igualdade de gênero no seu contexto de trabalho. Assim, este estudo tem como principal objetivo investigar de que forma essa percepção influencia o nível de *engagement* dos colaboradores, analisando o papel mediador da identificação e da confiança organizacional, contribuindo para o aprofundamento teórico sobre os mecanismos psicológicos que ligam as percepções de justiça e inclusão às atitudes laborais positivas.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

A diversidade, equidade e inclusão (DEI) são valores que devem governar qualquer sociedade e, por consequência, serem espelhados nas organizações. Estes princípios asseguram a representação de pessoas com diferentes características, como o gênero, etnia, idade, entre outras, no contexto laboral - através da diversidade; promovem um tratamento justo e imparcial - através da equidade; e fomentam a participação ativa de todos os colaboradores na vida organizacional - através da inclusão (McKinsey & Company, n.d.).

Nas últimas décadas, tem-se registado um esforço crescente por parte das organizações para atrair talentos provenientes de grupos tradicionalmente sub-representados, como mulheres e minorias étnicas ou culturais. No entanto, mais do que garantir a presença desses grupos, é essencial assegurar a sua inclusão efetiva nos processos de decisão, no acesso a recursos e nas oportunidades de desenvolvimento profissional (Ferdman, 2014). A literatura tem demonstrado que os benefícios de uma equipa diversa requerem uma abordagem estratégica que se faça acompanhar de práticas inclusivas<sup>3</sup> pois, quando os indivíduos têm espaço para participar

---

<sup>2</sup> Além deste, também o ODS 8, que incentiva o trabalho digno e o crescimento económico, e o ODS 10, que visa reduzir desigualdades, estão intrinsecamente ligados ao objeto de estudo.

<sup>3</sup> Alcançar essa abordagem exige uma mudança profunda nas atitudes e comportamentos, em especial da liderança, que só será possível quando os líderes abandonarem concepções limitadas sobre diversidade e passarem a encará-la como uma fonte de vantagem competitiva (Thomas & Ely, 1996).

ativamente, são capazes de desafiar pressupostos estabelecidos sobre práticas dentro das organizações e, ao sentirem que a sua identidade é respeitada, tendem a envolver-se mais no seu trabalho (Thomas & Ely, 1996).

Neste sentido, o discurso deixou de estar centrado exclusivamente na gestão da diversidade, passando a dar maior atenção ao papel da inclusão (Nishii, 2013). Este novo foco surge do reconhecimento de que, para lidar eficazmente com os desafios associados à diversidade demográfica, como o aumento do conflito interpessoal ou da rotatividade, é essencial que as organizações criem, proativamente, ambientes que lhes permitam beneficiar verdadeiramente da riqueza dessa diversidade (Holvino, Ferdman & Merrill-Sands, 2004).

A diversidade pode ser alcançada através de políticas de recrutamento ou obrigações legais, mas a inclusão é uma ação voluntária, exige um compromisso intencional e contínuo com a criação de ambientes organizacionais nos quais todas as pessoas se sintam valorizadas, ouvidas e respeitadas (Winter, 2014). Como refere Mor Barak (2014), os colaboradores são muitas vezes agrupados em categorias que acabam por afetar diretamente as oportunidades que lhes são oferecidas, o que mostra que a diversidade, por si só, não garante equidade nem inclusão.

De forma geral, a inclusão implica garantir condições justas para que colaboradores pertencentes a grupos socialmente desfavorecidos possam participar e contribuir de forma ativa, bem como criar espaço para que membros de grupos não marginalizados também se sintam parte integrante do coletivo, promovendo relações autênticas e um envolvimento genuíno a todos os níveis da organização (Nishii, 2013). No entanto, apesar dos avanços na legislação, continua por esclarecer até que ponto as organizações estão efetivamente a adotar uma postura verdadeiramente proativa na criação destes ambientes (Shore et al., 2018). Em certos contextos, uma gestão inadequada da diversidade pode até gerar conflitos, aumentar a rotatividade, reduzir a coesão e comprometer o desempenho, por isso, o verdadeiro desafio reside na construção de culturas organizacionais que valorizem essa diversidade como uma força transformadora e estratégica.

## **2.1. Igualdade de Género**

### **2.1.2. Enquadramento Igualdade de Género**

A igualdade de género implica igual visibilidade, empoderamento, responsabilidade e participação para mulheres e homens em todas as esferas da vida pública e privada o que requer o igual acesso e distribuição de recursos entre os géneros (Council of Europe, 2014). Pressupõe que

os direitos, responsabilidades e oportunidades das mulheres e dos homens não dependem do seu sexo (Instituto Europeu para a Igualdade de Género, 2025) e que todos os seres humanos são livres de desenvolver as suas aptidões pessoais, de prosseguir as suas carreiras profissionais e de fazer as suas escolhas sem limitações impostas por estereótipos, preconceitos e conceções rígidas dos papéis sociais atribuídos a homens e a mulheres (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2021).<sup>4</sup>

Apesar de representarem uma parte significativa da população ativa, as mulheres continuam a enfrentar barreiras à sua progressão nas organizações. Em Portugal, segundo o Boletim Estatístico 2024 da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, as mulheres representavam 52,2% da população em 2023. Para além disso, revelavam níveis de qualificação superiores: 59,4% das mulheres possuíam grau de licenciatura e 52,8% mestrado, face a apenas 23% e 29,8% dos homens, respetivamente. No entanto, esta qualificação superior não se traduz automaticamente em acesso a cargos de topo. O chamado *teto de vidro*<sup>5</sup> impede que muitas mulheres alcancem posições de liderança, apesar do investimento significativo feito pelas famílias, pelo Estado e pelas próprias organizações na sua educação e desenvolvimento (Lopes & Couto, 2022).

Também a evolução da presença feminina nas empresas portuguesas tem sido marcada por avanços lentos. Segundo os dados da 14ª edição do estudo da Informa D&B (2024), desde 2017 registou-se apenas um aumento de um ponto percentual na participação das mulheres em cargos empresariais. Verifica-se uma tendência decrescente na presença feminina à medida que a responsabilidade dos cargos aumenta - apenas 30% dos cargos de gestão das empresas são ocupados por mulheres, uma percentagem que desce para os 27% quando considerados os cargos de liderança. Esta disparidade é ainda mais acentuada nos cargos de direção executiva, onde as mulheres representam 29% comparativamente aos 71% da presença masculina (Informa D&B,

---

<sup>4</sup> Importa sublinhar que as desigualdades de género afetam múltiplas identidades de género, sendo que pessoas trans, queer e não-binárias enfrentam níveis mais elevados de discriminação no local de trabalho do que as mulheres cisgénero. No entanto, esta revisão incide apenas sobre as diferenças entre homens e mulheres cisgénero (Son Hing et al., 2023).

<sup>5</sup> O termo refere-se a uma barreira invisível, mas real, que impede grupos sub-representados de progredir além de determinado nível nas organizações, apesar de possuírem as competências e qualificações necessárias, pelo simples facto de serem grupos sub-representados (Morrison et al., 1987).

2024). No setor público empresarial e nas empresas cotadas em Bolsa, a representatividade das é relativamente mais rápida, por força da Lei n.º 62/2017<sup>6</sup>, de 1 de agosto, apesar de, ainda assim a presença feminina estar abaixo das metas definidas, situando-se nos 27,3%.

Embora a presente investigação se foque no contexto português, é relevante considerar tendências internacionais que refletem dinâmicas estruturais semelhantes. De acordo com um estudo da McKinsey & Company & LeanIn.Org (2024), que analisou dados de mais de 280 organizações norte-americanas, há que destacar um aumento gradual da presença de mulheres em cargos de liderança desde 2015. No entanto, o *pipeline* empresarial revela-se menos saudável do que os números aparentam, com as mulheres sistematicamente sub-representadas em todas as fases do recrutamento e progressão.

Daqui decorre que as mulheres continuam a enfrentar barreiras logo no início do percurso profissional, sendo menos propensas a serem contratadas para funções de nível de entrada, o que contribui para a sua sub-representação desde as fases iniciais da carreira. Para além disso, têm também menor probabilidade de alcançar a sua primeira promoção para cargos de gestão, fenómeno conhecido como “degrau partido” (McKinsey & Company & LeanIn.Org, 2024). Estes obstáculos relevam tendências que também se fazem sentir no contexto nacional como evidenciado pelos dados da Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (2024).

No que diz respeito ao *gender pay gap* (GAP) que se refere à diferença entre a remuneração horária bruta média das mulheres e a dos homens, as mulheres estão em desvantagem comparativamente aos homens, refletindo, uma vez mais, obstáculos estruturais à igualdade de género no mercado de trabalho (Eurostat, 2025). De acordo com os dados do Barómetro das Diferenças Remuneratórias entre Mulheres e Homens<sup>7</sup>, publicado pelo Governo português, Portugal registava, em 2023, uma diferença em desfavor das mulheres de 12,5% na remuneração média base (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2025).

Estas disparidades salariais justificam-se por múltiplos fatores, como a forte presença feminina em setores de menor remuneração, como os cuidados e a educação (segregação horizontal), a sub-representação em cargos de decisão (segregação vertical), a maior prevalência

---

<sup>6</sup> Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto que estabelece o regime da representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e fiscalização cuja meta de representação mínima de cada sexo é de 33,3%.

<sup>7</sup> A eliminação do GAP tem constituído uma intenção política, tendo sido publicada a Lei nº 60/2018 de 21 de agosto que aprovou medidas de promoção de igualdade remuneratória entre mulheres e homens.

de trabalho a tempo parcial<sup>8</sup> e a persistência de estereótipos de género que influenciam avaliações de desempenho e oportunidades de promoção (Parlamento Europeu, 2024).

A par disso, as consequências destas disparidades estendem-se ao longo da vida profissional e têm impacto na reforma. Em 2020, as mulheres com mais de 65 anos na União Europeia recebiam pensões, em média, 28,3% inferiores às dos homens (Parlamento Europeu, 2024).

Desta forma, promover a igualdade de género no mercado de trabalho constituiu-se como uma via essencial para construir organizações mais sustentáveis e economias mais inclusivas.

### 2.1.3. Igualdade de Género nas Organizações

A reflexão sobre (des)igualdade de género e organizações ganhou destaque a partir da década de 1970, sobretudo impulsionado por estudos feministas que procuravam compreender de que forma as estruturas laborais contribuíam para a subordinação das mulheres. Rosabeth Kanter (1977) foi uma das pioneiras neste campo, ao analisar o impacto da sub-representação das mulheres nas organizações, argumentando que a proporção relativa de diferentes categorias sociais influenciava profundamente as interações e percepções dos grupos. A autora introduziu o termo “*token*” para descrever indivíduos pertencentes a minorias visíveis, como as mulheres, que são dominados pelos indivíduos com maior proporção e frequentemente vistos como símbolos do seu grupo e não como indivíduos. Esta condição traduz-se em experiências de isolamento, estereotipagem e pressão para desempenho, dificultando a sua integração plena na organização (Kanter, 1977).

Esta teoria antecipa a perspetiva de Joan Acker, no início de 1990, de que as organizações são *genderizadas*, o que significa que o género está presente nos processos, ideologias, práticas de gestão e nas interações diárias que moldam os ambientes de trabalho (Acker, 1990). Assim, reconhece-se que os contextos laborais não são neutros, mas sim espaços onde se reproduzem desigualdades na distribuição do trabalho e onde o poder tende a alinhar-se com ideais de masculinidade dominante (Casaca & Pinheiro, 2020).

Já numa linha de pensamento pós-estruturalista, vários estudos têm argumentado sobre a possibilidade de processos de *degenderização*, impulsionadores de transformação das estruturas e

---

<sup>8</sup> Em Portugal, em cada 10 trabalhadores a tempo parcial, cerca de 6 são mulheres. Tal explica-se com base na persistência de representações sociais tradicionais e na assimetria na partilha de responsabilidades de tarefas de cuidado entre mulheres e homens (Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género, 2024).



culturas organizacionais no sentido da superação da dominação masculina. Nesta perspectiva, as organizações são tidas como construções sociais passíveis de mudança e tanto mulheres como homens, enquanto agentes ativos em contexto de trabalho, podem (re)produzir as assimetrias como serem estimuladas/os a desafiar as estruturas de dominação e as relações de poder vigentes (Casaca & Lortie, 2018).

Embora Kanter (1977) tenha evidenciado a importância do equilíbrio numérico para reduzir os efeitos do *tokenismo* e promover a normalização da presença feminina nas organizações, abordagens mais recentes sublinham que esse equilíbrio, por si só, não é suficiente para transformar estruturas de poder enraizadas e assegurar a igualdade efetiva, podendo até reforçar o poder normativo dos homens (Lewis & Simpson, 2012). A transformação das normas, valores, práticas e relações de poder estruturais continua a ser indispensável para alcançar uma verdadeira equidade de género no contexto organizacional (Casaca & Lortie, 2018).

Neste sentido, mesmo quando as organizações dispõem de políticas que visam a promoção da igualdade de género a sua implementação efetiva continua a revelar limitações já que, muitas vezes, essas políticas não ultrapassam o plano formal e falham em produzir mudanças substantivas, devido à persistência de percepções *genderizadas* no seio das equipas de trabalho e à falta de condições que favoreçam a sua concretização (Burgess et al., 2007; Chawla & Sharma, 2019).

Assim, mesmo em ambientes formalmente diversos, as percepções de justiça e igualdade podem revelar-se negativas quando o contexto é assimétrico e dominado por estereótipos. Por isso, mais do que analisar as práticas formais adotadas pelas organizações, o que realmente importa é compreender como as mesmas são percebidas pelos seus colaboradores e de que forma podem influenciar a sua experiência profissional.

#### **2.1.4. Impacto da Igualdade de Género nas Organizações**

Nas últimas duas décadas, a inclusão de mulheres, em particular em posições estratégicas, tem sido amplamente estudada, revelando uma relação consistente com melhorias significativas na *performance* organizacional. De acordo com um estudo da McKinsey & Company (2020), empresas com uma presença significativa de mulheres em funções de gestão apresentavam, em 2019, uma probabilidade 25% superior de alcançar uma rentabilidade acima da média face às suas concorrentes menos diversas. Organizações mais equilibradas em termos de género tendem

também a apresentar níveis mais elevados de satisfação de colaboradores, maior eficácia na gestão, maior capacidade de inovação e melhores resultados financeiros.

Os dados sugerem que organizações mais diversas tendem a ser mais lucrativas, resilientes e sustentáveis. Além disso, a diversidade entre equipas, potencia o pensamento criativo, melhora a capacidade de resolução de problemas, reforça a eficácia comunicacional e eleva a qualidade da análise crítica, o que contribui para a saúde organizacional a longo prazo (Harvard Division of Continuing Education, 2024).

Neste contexto, importa sublinhar o papel das competências emocionais e sociais nas práticas de liderança. As mulheres têm-se destacado neste domínio, assumindo um papel cada vez mais relevante nos modelos contemporâneos de liderança, baseados na empatia, na comunicação eficaz e na gestão emocional (Lopes & Couto, 2022).

Adicionalmente, segundo um estudo do International Finance Corporation, a presença de mulheres em cargos de decisão tem sido associada a um melhor desempenho organizacional em indicadores ambientais, sociais e de governação. Constatou-se que as empresas tendem a adotar políticas mais responsáveis, a reportar de forma mais transparente as suas práticas e a implementar sistemas de controlo de risco mais eficazes (Miceli & Donaggio, 2018). Assim, a diversidade de género revela-se não só um motor de desempenho económico, mas também para a sustentabilidade a longo prazo.

Porém, perante tantas evidências que comprovam os impactos positivos, incluindo benefícios económicos, torna-se difícil perceber porque continua a ser tão difícil a implementação efetiva de políticas de diversidade. Na verdade, as causas deste impasse estão frequentemente enraizadas em vieses inconscientes, padrões cognitivos automatizados, num sistema cultural de crenças e estereótipos, bem como em modelos de liderança tradicionalmente masculinos (Lopes & Couto, 2022).

Para que seja possível romper com estas barreiras, é necessário começar por reconhecer e enfrentar os múltiplos fatores que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Desconstruir e mudar estas dinâmicas, sobretudo em contextos geracionais mais conservadores e resistentes à mudança continuam a ser desafios significativos.

Por isso, neste processo, é necessário inspirar e capacitar todos os colaboradores, exigindo o seu compromisso para combater o viés. Para além da liderança de topo, é necessário um compromisso, sobretudo, dos gestores intermédios, que têm um impacto direto no

desenvolvimento e progressão das carreiras femininas (Harvard Division of Continuing Education, 2024). Deste modo, considera-se que os líderes desempenham um papel fundamental na aproximação entre o discurso institucional e a prática efetiva uma vez que, através do seu exemplo, podem facilitar a integração das políticas de igualdade na cultura organizacional, contribuir para a desconstrução de preconceitos e promover uma percepção mais autêntica de inclusão (Muir & Hoyland, 2015)

Apesar destes princípios, os projetos de mudança organizacional orientados para a promoção da igualdade de género revelam uma capacidade limitada de transformação efetiva uma vez que, na sua maioria, quando implementadas, estas iniciativas são moldadas por objetivos de rentabilidade, prevalecendo a lógica do negócio sobre a verdadeira promoção da equidade. Por exemplo, o estudo de Casaca & Pinheiro (2020) centrado em organizações premiadas por boas práticas em igualdade, mostra que a maioria não integra essa dimensão de forma explícita na sua missão e valores, e que a atribuição do prémio não contribui para a efetiva institucionalização de políticas de promoção da igualdade entre mulheres e homens.

#### **2.1.5. Perceção de Igualdade de Género**

É neste enquadramento que a percepção de igualdade de género ganha particular importância, uma vez que nos permite avaliar se as estruturas tradicionais de poder estão a ser reproduzidas ou efetivamente transformadas. Além disso, traduz aquilo que os colaboradores sentem em relação à justiça e ao equilíbrio entre géneros dentro da organização, o que pode influenciar diretamente a sua motivação, o nível de confiança e o grau de identificação que desenvolvem com a mesma (Shore et al., 2018).

O conceito de percepção de igualdade de género foi desenvolvido por Sharma (2013) sendo definido como a percepção positiva dos colaboradores relativamente à existência de igualdade de oportunidades nos processos de recrutamento, formação e desenvolvimento, compensação, progressão na carreira, tratamento digno e respeito profissional, assegurados pelas políticas, práticas e ambiente organizacional.

As percepções dos colaboradores sobre o ambiente organizacional influenciam de forma significativa as suas atitudes e comportamentos no trabalho. Neste âmbito, Nishii (2013) destaca que não é a presença objetiva de diversidade como, por exemplo, a composição de género de uma equipa, que determina os resultados organizacionais, mas sim a percepção de um ambiente

inclusivo. A autora demonstrou que, em contextos de elevada inclusão, a diversidade de gênero está associada a menores níveis de conflito, favorecendo estados psicológicos positivos, como segurança e bem-estar dos colaboradores.

Outros estudos têm reforçado a importância desta variável, demonstrando que percepções de justiça organizacional e equidade têm um impacto significativo na satisfação, produtividade e *engagement* dos colaboradores, enquanto percepções de desigualdade contribuem para fenômenos como o *burnout*, intenção de *turnover* e menor satisfação profissional (Sharma & Sharma, 2015; Tominc et al., 2017; Triana et al., 2019).

Neste sentido, evidências empíricas indicam que existe uma disparidade persistente na forma como homens e mulheres avaliam a igualdade de gênero nas suas organizações. Em particular, o estudo de Tominc et al., (2017) identifica que profissionais do sexo feminino tendem a perceber um grau inferior de equidade em comparação com os seus colegas do sexo masculino, sugerindo a presença de barreiras invisíveis. Tais percepções refletem a realidade vivida no local de trabalho, marcada por iniquidades e dinâmicas implícitas de exclusão, como também podem limitar o envolvimento e o bem-estar dos colaboradores.

## **2.2. *Engagement***

A crescente produção científica que relaciona o *engagement* dos colaboradores com níveis mais elevados de desempenho, satisfação e produtividade fez com que as organizações atribuíssem particular importância a este constructo no âmbito da gestão de pessoas (Backker & Demerouti, 2008; Harter et al., 2002; Saks, 2006). No entanto, este deve ser compreendido como um construto de nível individual e, portanto, antes de gerar impactos organizacionais, tem de influenciar atitudes, intenções e comportamentos individuais dos colaboradores (Saks, 2006).

A primeira definição de *engagement*<sup>9</sup> surgiu com Kahn (1990) que o introduziu como o envolvimento físico, cognitivo e emocional que os colaboradores demonstram ao desempenhar as suas funções e que essas condições são afetadas por três domínios psicológicos, nomeadamente: significado, segurança e disponibilidade.

---

<sup>9</sup> Atualmente ainda não existe, em português, uma tradução consensual que abranja a complexidade do conceito, por isso, o termo “envolvimento” é uma alternativa aproximada.

Na área dos estudos sobre *burnout*, o *engagement* é entendido como o seu oposto positivo, caracterizando-se por energia, envolvimento e eficácia, o que contrasta diretamente com as três dimensões do *burnout*: exaustão, cinismo e ineficácia, respetivamente (Maslach & Leiter, 1997). No entanto, Schaufeli, et al. (2002) adotam uma perspetiva diferente, considerando o *burnout* e *engagement* conceitos opostos devendo, por isso, ser medidos de forma independente. Os autores definem *engagement* como um estado afetivo-cognitivo positivo, persistente e relacionado com o trabalho, caracterizado por: vigor, que se refere a altos níveis de energia e resiliência mental durante a atividade laboral; dedicação, refletida pelo forte envolvimento, que se traduz em entusiasmo, inspiração e orgulho e, por fim, absorção, traduzida num estado de concentração total no trabalho a desempenhar em que a pessoa tem dificuldade em desligar-se das tarefas laborais.

Vários são os estudos que procuram compreender e identificar quais os antecedentes do *engagement*. Saks (2006), por exemplo, destaca a perceção de justiça organizacional, o suporte da organização bem como da chefia direta, as recompensas e o reconhecimento e ainda as características do trabalho, como fatores determinantes para o desenvolvimento de sentimentos de pertença e *engagement*.

Também práticas eficazes de Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm sido identificadas como antecedentes cruciais do *engagement* (Santos et al., 2020). De acordo com a investigação de Albrecht et al. (2015), as práticas de GRH, como é o caso do processo de recrutamento e seleção, a socialização organizacional, a gestão de desempenho e a formação e desenvolvimento, podem ser utilizadas estrategicamente para fomentar o *engagement* e reforçar a perceção de segurança dos colaboradores. Estas práticas, ao proporcionarem experiências positivas no local de trabalho, têm como consequências o sentimento de compromisso, satisfação com o trabalho e menor intenção de saída assim como de absentismo. Para além disso, quando integradas de forma estratégica, não só favorecem o envolvimento dos colaboradores, como também estimulam o desempenho organizacional, promovem a inovação e contribuem para resultados financeiros superiores (Albrecht et al., 2015). Neste sentido, a promoção do *engagement*, através da gestão de pessoas, deve ser encarada não apenas como um instrumento de motivação individual, mas como um ativo organizacional estratégico.

Neste enquadramento, a Teoria da Troca Social (TTS) (Blau, 1964) oferece uma perspetiva teórica pertinente para compreender o modo como os colaboradores respondem às práticas e condições proporcionadas pelas organizações. Segundo esta, as relações laborais evoluem ao longo

do tempo para compromissos baseados na confiança, lealdade e assentam numa lógica de reciprocidade onde uma ação de uma das partes desencadeia uma resposta ou ação por parte da outra. Como referem Cropanzano & Mitchell, (2005, p.890), “a troca social inclui ações que dependem das reações gratificantes dos outros e que, ao longo do tempo, proporcionam transações e relações mútuas e gratificantes”.

Assim, o *engagement* pode ser interpretado como uma forma de retribuição simbólica, ou seja, quanto mais valorizados, respeitados e tratados com justiça os colaboradores se sentem, maior a sua tendência para se envolverem cognitivamente, emocional e fisicamente com a organização. Por sua vez, quando a organização não fornece estes recursos, é mais provável que os indivíduos se predisponham a dar menos de si e se distanciem (Saks, 2006).

Em linha com a TTS, a percepção de igualdade de género surge como um recurso sócio emocional que sinaliza ao colaborador que existe preocupação com o seu bem-estar, justiça nas oportunidades, reconhecimento e respeito, independentemente do género. Por isso, quando os indivíduos percebem a existência de equidade entre homens e mulheres, é mais provável que desenvolvam um sentimento de confiança e obrigação moral para com a organização, retribuindo esse equilíbrio com maiores níveis de *engagement*.

Adicionalmente, ao considerarmos a promoção da igualdade de género (e percepção da sua existência) como uma expressão das práticas internas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), reconhece-se o seu papel na consolidação do compromisso ético da organização. Esta abordagem destaca o dever das organizações em promover ambientes laborais mais justos, equitativos e inclusivos. Neste enquadramento, diversos estudos (Albdour & Altarawneh, 2012; Glavas, 2016; Glavas & Piderit, 2009; Santos et al., 2020) sublinham o contributo das práticas de RSC no fortalecimento do *engagement* dos colaboradores, especialmente quando estas se alinham com os seus valores pessoais.

Em particular, Albdour & Altarawneh (2012), demonstram que a valorização dos direitos humanos no ambiente de trabalho está positivamente associada ao *engagement*, sugerindo que a percepção de um ambiente justo promove sentimentos de reconhecimento e valorização por parte dos colaboradores. Este resultado vai ao encontro da perspetiva de Saks (2006) ao defender que quanto maior a percepção de justiça por parte dos colaboradores, maior será a probabilidade de estes responderem com níveis superiores de *engagement*.

De forma complementar, estudos recentes indicam que uma gestão eficaz da diversidade e inclusão tem um impacto positivo no *engagement* dos colaboradores, promovendo um maior desempenho individual e organizacional, e contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva (Albrecht et al., 2015; Downey et al., 2015; Muir & Hoyland, 2015). Estas evidências sustentam a ideia de que a percepção de igualdade de gênero, enquanto indicador de práticas inclusivas, pode constituir um fator determinante para o *engagement*, contribuindo para ambientes de trabalho motivadores, produtivos e sustentáveis.

Neste sentido, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H1:** A percepção de igualdade de gênero está positivamente associada ao nível de *engagement* dos colaboradores.

### **2.3. Identificação Organizacional**

A Identificação Organizacional (IO) tem sido explorada por vários teóricos para explicar como políticas e práticas organizacionais podem fortalecer o vínculo psicológico entre colaboradores e a organização (Newman et al., 2016), podendo ser entendida como a percepção de unidade do indivíduo com a sua organização, envolvendo a percepção partilhada dos seus sucessos e fracassos (F. A. Mael & Tetrick, 1992; F. Mael & Ashforth, 1992).

De acordo com a Teoria da Identidade Social (TIS) (Tajfel & Turner, 1985), o autoconceito do indivíduo é composto por duas dimensões: a identidade pessoal, que inclui características próprias como habilidades e interesses; e a identidade social, que abrange categorias de grupo socialmente salientes (Tajfel & Turner, 1985). Sob esta perspetiva, a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social, na qual o indivíduo constrói parte da sua identidade pessoal com base na pertença à organização (F. Mael & Ashforth, 1992).

Tal como referem Ashforth & Mael (1989), a identidade social dos indivíduos pode também derivar de subgrupos internos, como a equipa de trabalho, o departamento ou até grupos informais. No entanto, é possível existir um forte sentido de IO, sem que esse envolvimento se estenda ao grupo de trabalho imediato. Colaboradores que se identificam com a organização, tendem a adotar comportamentos mais cooperativos e a contribuir para o bom desempenho da equipa, mesmo sem que se verifique essa ligação forte com a equipa (Mesmer-Magnus et al., 2018).

Este processo incentiva os indivíduos a envolverem-se em conquistas que ultrapassam os seus interesses pessoais e a atribuir valor a atividades que, isoladamente, seriam vistas como irrelevantes ou até prejudiciais (F. A. Mael & Tetrick, 1992).

A força desta ligação é influenciada pela forma como os colaboradores percebem a singularidade e prestígio da organização (Gomes et al., 2022), por isso, este vínculo psicológico tende a ser mais forte quando a organização é detentora de uma boa reputação, já que fazer parte dela contribui para reforçar a autoestima do indivíduo (Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998). Neste seguimento, Pratt (1998) defende que colaboradores de organizações associadas a uma visão ou causa social específica podem ter uma maior IO pois sentem uma maior conexão à organização. Também Dutton et al. (1994) argumentam que as imagens das organizações influenciam a forma como os colaboradores definem a sua identidade, atuando como referências cognitivas que fortalecem ou enfraquecem a IO. Além disso, a TIS sugere que os membros podem modificar o seu comportamento ao repensar a sua percepção da organização, o que significa que se acreditarem que a IO foi alterada podem ajustar as suas atitudes e comportamentos.

Neste contexto, a percepção de igualdade de género no local de trabalho, enquanto expressão de RSC, contribui para reforçar a imagem da organização como ética e inclusiva. Ao sinalizar um compromisso com a justiça e o respeito pela diversidade, esta percepção contribuiu não só para a melhoria do clima interno, como também fortalece a reputação externa. Isso pode ter implicações diretas no desenvolvimento de IO, pois os colaboradores estão mais propensos a integrar no seu autoconceito os valores da organização que percebem como coerentes (Newman et al., 2016).

Por outro lado, a percepção de práticas discriminatórias, pode comprometer esta ligação. O estudo de De Clercq et al. (2021) evidencia que a percepção de tratamento organizacional injusto conduz os colaboradores a refletir negativamente sobre a sua situação profissional e a desenvolverem uma fraca IO, o que pode potenciar comportamentos desviantes no local de trabalho.

Assim, é possível afirmar que a IO se refere ao alinhamento entre os valores e objetivos individuais e os da organização (Edwards & Peccei, 2007; F. Mael & Ashforth, 1992; Mesmer-Magnus et al., 2018) o que ajuda a explicar a importância desta variável para compreender de que forma os colaboradores percebem práticas internas, como é o caso da promoção da igualdade de género. A percepção de igualdade de género pode atuar como catalisadora deste alinhamento, reforçando a sua identificação com a organização (Glavas, 2016).



Deste modo, as percepções dos membros sobre a organização são elementos essenciais na construção da sua IO e, por isso, é possível formular a seguinte hipótese:

**H2:** A percepção de igualdade de género está positivamente associada à identificação organizacional dos colaboradores.

No que concerne às consequências da IO, estudos anteriores associam esta variável a diversos resultados organizacionais positivos, tanto para a organização como para os colaboradores, como a redução da intenção de *turnover* e absentismo, maior desempenho, aumento dos comportamentos de cidadania organizacional, aumento da satisfação no trabalho, maior motivação e bem-estar físico e emocional (Kundi et al., 2023; Newman et al., 2016; Ng, 2015; Van Dick, 2005; Van Dick et al., 2007; Van Knippenberg & Van Schie, 2000).

Considerando a IO um vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, através do qual o colaborador desenvolve uma forte conexão afetiva e cognitiva com a organização, enquanto entidade social (Edwards & Peccei, 2007), é de esperar que essa ligação influencie o estado emocional dos colaboradores, podendo aumentar os seus níveis energia, dedicação e absorção, pilares centrais da definição de *engagement* (Schaufeli et al., 2002).

A literatura tem evidenciado a relação entre IO e *engagement*, nomeadamente Ötken & Erben (2010) e Karanika-Murray et al. (2015) concluíram que quanto maior fosse a IO, maior seria o seu nível de *engagement*, comprovando uma relação forte e positiva entre estas variáveis, o que se reflete numa maior satisfação no trabalho. De facto, a investigação tem demonstrado que a IO é um dos fatores principais que molda as atitudes e os comportamentos positivos dos colaboradores (De Clercq et al., 2021; Santos et al., 2020), podendo dizer-se que funciona como uma base para atitudes proativas e comportamentos de *engagement*. Assim sendo, este vínculo psicológico pode potenciar ou comprometer o nível de *engagement* do colaborador com a organização (Karanika-Murray et al., 2015) uma vez que indivíduos altamente identificados têm maior probabilidade de interiorizar os objetivos e metas organizacionais. Portanto, como consequência tendem a estar mais motivados para trabalhar por forma a atingir esses objetivos (Dutton et al., 1994; F. Mael & Ashforth, 1992). Além disso, colaboradores que veem a organização como parte do seu autoconceito atribuem maior significado ao seu trabalho, já que trabalhar numa organização de elevado prestígio eleva a sua autoestima (Ng, 2015).

Ainda a este respeito Farooq et al. (2014) e Pratt (1998) salientam que, apesar da IO e o compromisso organizacional afetivo indicarem ligações psicológicas à organização, a IO é um constructo cognitivo relevante que gera atitudes como o compromisso.

Por isso, e com base nestas evidências, propõe-se que este princípio se possa aplicar ao *engagement*, sugerindo-se a seguinte hipótese:

**H3:** A identificação organizacional está positivamente relacionada com o *engagement* dos colaboradores.

Além de constituir um fator explicativo autónomo, a IO pode também funcionar como uma variável mediadora entre percepções organizacionais e comportamentos individuais. Estudos anteriores exploraram o papel mediador da IO em diferentes contextos (Gomes et al., 2022; Newman et al., 2016; Santos et al., 2020).

Por exemplo, segundo o estudo de Newman et al., (2016), organizações que adotem políticas específicas, que vão além do exigido por lei, podem beneficiar tanto os colaboradores quanto a organização. Os resultados do estudo apoiam a relevância deste tipo de práticas para a identificação organizacional, demonstrando que práticas voltadas para melhorar o bem-estar dos colaboradores, estão associadas a maiores níveis de identificação o que, por sua vez, influencia positivamente os comportamentos dos colaboradores.

Farooq et al. (2014) demonstram que práticas de RSC influenciam comportamentos organizacionais por meio da IO, que atua como uma ponte explicativa entre políticas inclusivas e resultados organizacionais positivos. Neste caso, assume-se que a percepção de igualdade de género, pode fortalecer a IO, a qual, por sua vez impactará o *engagement* dos colaboradores. Por isso, propõe-se a seguinte hipótese:

**H4:** A identificação organizacional medeia a relação entre a percepção de igualdade de género e o *engagement* dos colaboradores.

## 2.4. Confiança Organizacional

Para além da identificação organizacional, a Confiança Organizacional (CO) tem vindo a destacar-se como uma variável crítica na explicação dos vínculos psicossociais entre colaboradores e organização. Atkinson & Butcher (2003) cit in Ates et al. (2017) referem-se à confiança como

uma "*social glue*" que mantem unidas as diferentes estruturas organizacionais, reforçando o seu papel integrador em contexto laboral.

A definição mais consensual e disseminada de confiança descreve-a como "um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar vulnerabilidade com base em expectativas positivas acerca das intenções ou comportamento de outro" (Rousseau et al., 1998, p.395). Esta definição retoma a de Mayer et al. (1995, p.712) que definem confiança como a disposição de uma parte para se tornar vulnerável às ações de outra parte, tendo como expectativa que essa outra parte agirá de forma justa para quem confia, independentemente da capacidade de controlar as ações dessa outra parte. Estas características remetem para a confiança como uma expectativa positiva de que a outra pessoa não atuará de forma oportunista. (Puusa, 2006)

No contexto laboral, a CO refere-se às relações estabelecidas com o sistema formal, tendo a sua base em leis e regulamentos da organização (Costa, 2000). Trata-se da disposição dos colaboradores para aceitarem essa vulnerabilidade relativamente às decisões, ações e/ou políticas da organização sendo que esta disposição só se verifica quando estes sentem que a organização comunica de forma clara e transparente (Lin, 2010).

Mayer et al. (1995) argumentam que a CO emerge quando os indivíduos acreditam que a organização possui as virtudes de competência, benevolência e integridade sendo estes os atributos que levam os colaboradores a assumir o risco associado de depender da organização no futuro. Assim, quanto mais forte for a percepção de virtudes organizacionais, maior será a disposição dos colaboradores para confiarem, apesar do risco (Ng, 2015).

Tratando-se de uma avaliação global da fiabilidade da organização, pela lente dos colaboradores (Puusa, 2006), estes monitorizam constantemente a forma como a organização gere a justiça interna, distribui responsabilidades e trata os seus membros. Quando estas práticas são percebidas como respeitadoras, os colaboradores retribuam com atitudes positivas (Tan & Tan, 2000).

De acordo com Gabarro & Athos (cit in. Rousseau et al. 1998) a confiança é bastante sensível à integridade percebida, aos motivos e intenções da organização, à consistência comportamental e à abertura nas relações. Portanto, é expectável que, quando a organização quebra numa destas dimensões, a confiança diminui consideravelmente, uma vez que os colaboradores percebem que

a organização não está a cumprir com as expectativas que foram estabelecidas, percecionando essa quebra como uma violação do contrato psicológico<sup>10</sup>.

A literatura evidencia que a justiça organizacional e o apoio organizacional percebido sejam antecedentes da CO (Tan & Tan, 2000). Também Farooq et al., (2014) afirmam que a CO pode ser o resultado direto de práticas de RSC, como por exemplo, a utilização de práticas éticas ou o bem-estar dos trabalhadores.

Esta dinâmica pode ser, novamente, explicada pela Teoria da Troca Social (Blau, 1964), segundo a qual as ações da organização são interpretadas pelos colaboradores como indicadores do valor que lhes é atribuído. Ao perceberem respeito, apoio e consistência, desenvolvem uma obrigação relacional de reciprocidade.

Blomqvist & Ståhle (2011) destacam que a CO não surge apenas de julgamentos individuais, é antes um fenómeno construído socialmente através da interação entre colaboradores com a organização e resulta da percepção de que a organização atua de forma competente, íntegra e com boa vontade.

O estudo de Lin (2010) acrescenta que percepções positivas sobre a cidadania organizacional fortalecem a CO ao sinalizarem que a empresa se preocupa com o bem-estar dos colaboradores. Adaptando a mesma lógica, a percepção de igualdade de género poderá funcionar como um sinal de justiça e coerência de valores, promovendo maior confiança na organização.

Tendo por base este enquadramento, percebe-se que a percepção de igualdade de género nas organizações, enquanto extensão de práticas de RSC justas e inclusivas, pode desempenhar um papel importante na construção, mas também na manutenção da confiança organizacional. Por outro lado, a sua ausência poderá comprometer o *engagement* dos colaboradores, ao reduzir os sentimentos de segurança e reconhecimento no local de trabalho, como vamos ilustrar posteriormente. Deste modo, propõe-se a seguinte hipótese:

**H5:** A percepção de igualdade de género está positivamente associada à confiança organizacional dos colaboradores.

Evidências empíricas demonstram que a CO é uma variável que medeia a relação com o *engagement*, reforçando que não é este último que gera confiança, mas sim o oposto (Collins &

---

<sup>10</sup> Crença de um indivíduo relativamente aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre essa pessoa e outra parte (Robinson & Rousseau, 1994, p.246).

Smith, 2006; Downey et al., 2015; Farooq et al., 2014; Freire, 2017; Lin, 2010; L. Pinto, 2020). A verdade é que é pouco provável que os colaboradores se envolvam genuinamente no seu trabalho se desconfiarem da organização onde trabalham e, por isso, a CO deve ser entendida como um antecedente e não como uma consequência do *engagement* (Lin, 2010).

Downey et al. (2015) concluíram que um clima de confiança positivo medeia a relação entre as práticas de diversidade e o *engagement*, sugerindo que os colaboradores se envolvem mais no trabalho quando percebem a organização como ética e preocupada com o seu bem-estar. Além deste, também o estudo de Collins & Smith (2006) indica que um clima de confiança atua como mediador na relação entre práticas positivas de GRH e resultados relevantes para as organizações, como maior empenho e predisposição para a colaboração e inovação.

No estudo de caso conduzido por Pinto et al. (2021), verificou-se que a confiança, quer na equipa quer na organização, medeia significativamente a relação entre o *engagement* e a transferência de conhecimento tácito. Os resultados reforçam a ideia de que a CO potencia comportamentos pró-ativos e colaborativos, funcionando como um recurso psicológico que traduz o ambiente ético e de suporte da organização. Embora o foco destes autores tenha sido a transferência de conhecimento, as conclusões validaram a confiança como variável mediadora em modelos com *engagement*, apoiando a sua inclusão no presente estudo como via de impacto das percepções de igualdade de género.

Estudos como os de Farooq et al. (2014) demonstraram que práticas de RSC desencadeiam relações de troca social que fortalecem a confiança dos colaboradores na organização. Os autores sustentam que as práticas de RSC influenciam o compromisso organizacional através da mediação da CO, uma vez que esta é o resultado direto das ações de RSC. Esta lógica pode ser transposta para o *engagement*, uma vez que este reflete um estado de envolvimento positivo, sustentado por vínculos de confiança.

De igual modo, Freire, (2017) demonstrou que a percepção de responsabilidade social influencia positivamente o *engagement*, sendo esta relação mediada pela CO assim como pelo significado do trabalho, tendo por base a lógica da TTS aplicada ao contexto organizacional. Os resultados reforçam que práticas vistas como justas e éticas fomentam a confiança e, consequentemente, aumentam o envolvimento dos colaboradores nas três dimensões do *engagement*.

Neste seguimento, tendo por base o estudo de Lin (2010) uma das suas principais conclusões é que a CO atua como um mediador parcial entre percepções positivas da organização e o *engagement* dos colaboradores. Isto indica que práticas socialmente responsáveis não afetam diretamente o *engagement*, mas operam através do fortalecimento da confiança. Assim, é plausível propor que a percepção de igualdade de género influencie o *engagement* através do mesmo processo.

Também Dai et al. (2022) demonstram que a confiança organizacional funciona como uma variável antecedente fundamental de atitudes positivas no trabalho, ao promover a identificação e a lealdade organizacional. Neste estudo, embora a CO não tenha sido testada como variável mediadora, os autores comprovam que a percepção de confiança gera obrigações relacionais, levando os colaboradores a retribuir com comportamentos positivos. A presente investigação alarga esta lógica, propondo que a confiança organizacional pode mediar o impacto de percepções de igualdade de género sobre o *engagement*, ao proporcionar um ambiente relacional seguro.

Por isso, assumindo que a percepção de igualdade de género reflete práticas e políticas organizacionais inclusivas, prevê-se o efeito positivo do impacto desta percepção na confiança dos colaboradores que, por sua vez, experimentam menor sensação de incerteza.

Assim, e mantendo por base a lente da TTS, a confiança pode ser o elo psicológico que liga percepções de justiça organizacional ao *engagement* já que colaboradores que experienciam comportamentos positivos por parte da organização, tendem a retribuir com atitudes e esforços positivos (Ferreira, 2014; Freire, 2017), o que justifica a formulação da seguinte hipótese:

**H6:** A confiança organizacional medeia a relação entre a percepção de igualdade de género e o *engagement* dos colaboradores.

Pesquisas anteriores indicam que a confiança organizacional afeta um conjunto alargado de variáveis organizacionais, nomeadamente o *engagement* (Freire, 2017; Lin, 2010; Moll, 2021; Ng, 2015; Tan & Tan, 2000; Ugwu et al., 2014). Além deste, a CO afeta diretamente a satisfação no trabalho, intenção de *turnover*, compromisso organizacional, comportamentos de cidadania organizacional, entre outros feitos positivos.

Segundo Lin (2010) a CO tem um impacto direto e significativo no *engagement*, funcionando como um catalisador para a motivação no desempenho das funções. Por isso, quando os colaboradores acreditam que a sua organização toma decisões competentes, o sentimento de

pertença aumenta e a vontade de estes se envolverem na organização é reforçado. Além disso, estes olham para as suas funções como uma forma de ajudar a organização a atingir os seus objetivos (Ng, 2015).

Estudos mais recentes, como o de Moll (2021) confirmam que a CO é um antecede forte do *engagement*, demonstrando que níveis elevados de CO aumentam significativamente todas as dimensões do mesmo, inclusive em contextos de maior exigência, como o trabalho remoto ou situações de sobrecarga. Esta evidência é reforçada por Freire (2017) e Ugwu et al. (2014), que também demonstraram que a CO está positivamente associada ao *engagement*, funcionando como um mecanismo de reciprocidade, conforme sustentado pela Teoria da Troca Social (Blau, 1964). Os autores argumentam que este efeito se assemelha ao comportamento de “fazer o esforço extra”, característico dos colaboradores que estão realmente envolvidos no seu trabalho.

Estas evidências reforçam uma das hipóteses sugeridas neste estudo:

**H7:** A confiança organizacional está positivamente associada ao *engagement* dos colaboradores

Tanto a CO como a IO são influenciadas pelo significado, compreensão e avaliação que ocorrem dentro da organização e se formam através da interação social no seio da organização (Puusa, 2006). Embora representem formas distintas de vínculo psicológico, são ambas relevantes na construção de atitudes organizacionais positivas (Ates et al., 2017), por isso, tem-se tornado comum na literatura a análise conjunta destas variáveis.

O estudo de Ng (2015) reforça a distinção entre CO e IO demonstrando que, embora ambas representem formas de ligação psicológica à organização, operam através de mecanismos distintos e apresentam validade incremental entre si. Enquanto a CO se define pela disposição para correr riscos em nome da organização (Mayer et al., 1995), a IO traduz-se na integração do autoconceito do indivíduo com a imagem organizacional (Ashforth & Mael, 1989). Por isso, é possível um indivíduo confiar na organização sem integrar a organização no seu autoconceito.

De forma complementar, Farooq et al. (2014) descreve a IO como expressão de autodefinição e pertença dos indivíduos à organização, ao passo que a CO reflete a qualidade das relações entre colaboradores e a organização. O estudo de Ates et al. (2017) demonstrou que as percepções de CO estão fortemente associadas à IO e, apesar do presente estudo não propor uma relação causal entre CO e IO, estes resultados reforçam a importância de tratar estas variáveis como dimensões

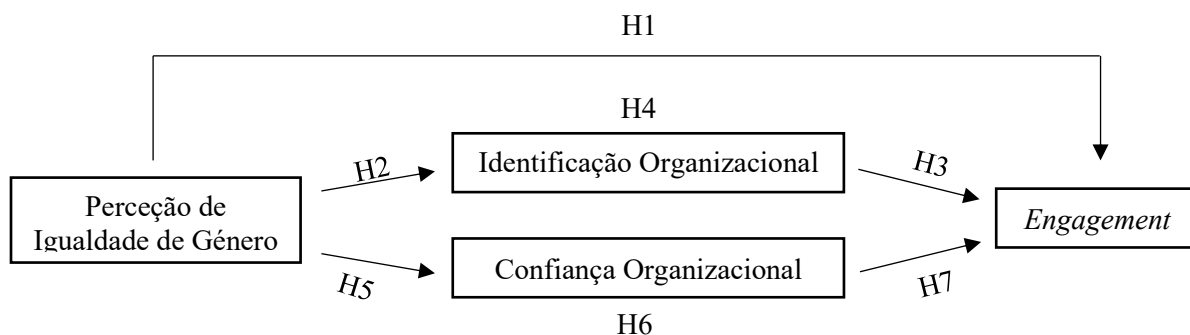
relevantes na forma como os colaboradores respondem a fatores organizacionais. Também Dai et al. (2022) mostra que CO influencia diretamente atitudes positivas, mas também opera através da IO, reforçando a lógica de que estas variáveis operam em paralelo e não de forma hierárquica.

Apesar de alguns modelos teóricos sugerirem que a IO pode preceder e facilitar o desenvolvimento da CO (Puusa, 2006) estudos como os de Ng (2015) demonstram que cada uma pode acrescentar uma explicação própria nas atitudes e comportamentos no trabalho, como o *engagement*. Assim, considera-se que tanto a CO e a IO podem ser ativadas por percepções de justiça organizacional, como a percepção de igualdade de gênero, o que justifica a pertinência de estudar ambas as variáveis como mediadoras independentes, mas complementares, no impacto sobre os níveis de *engagement*.

## 2.5. Modelo Conceptual de Investigação

Este estudo sugere dois mecanismos pelos quais a percepção de igualdade de gênero pode influenciar o *engagement*: identidade social e troca social. Através destes dois mecanismos, propomos que a identificação organizacional e a confiança organizacional se tornam resultados diretos da percepção de igualdade de gênero, as quais depois influenciam o *engagement*. Adicionalmente, também será relevante compreender qual destas tem maior impacto nesta relação. Com base nesta fundamentação teórica, na Figura 1, apresenta-se o modelo de investigação deste estudo.

**Figura 1:** Modelo de Investigação



**Fonte:** Elaboração Própria



### III. ESTUDO EMPÍRICO

#### 3.1. Metodologia e Procedimento

O presente estudo foi desenvolvido tendo por base uma metodologia de análise quantitativa que trata da quantificação e análise de variáveis para a obtenção de resultados através da utilização e análise de dados numéricos (Apuke, 2017).

Para a recolha de dados, recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário online (Anexo I) que tem como objetivo “o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, situações vivenciadas” (Gil, 1989).

O questionário foi elaborado e disponibilizado pela ferramenta *Google Forms*, sendo disseminado através de diferentes redes sociais (ex: LinkedIn e WhatsApp) por um período aproximado de 3 meses, garantindo a confidencialidade/anonimato das informações recolhidas aos inquiridos. Neste sentido, importa referir que, antes da divulgação do questionário, foi realizado um pré-teste com 5 pessoas por forma a garantir a clareza das questões e identificar possíveis erros.

Após a recolha de dados, foram obtidas 174 respostas válidas, cujo tratamento estatístico foi realizado com recurso à ferramenta de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

##### 3.1.1. Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência. No total, auferiram-se 183 respostas, das quais excluíram-se 9 respostas, por estarem incoerentes e, por isso, ficaram 174 respostas válidas para o estudo. Desta forma, é apresentada a caracterização da amostra, com base nas variáveis demográficas que foram recolhidas, como o género, idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa e ocupação ou não de função de chefia (Tabela 1).

No que diz respeito ao género, a amostra é maioritariamente composta por mulheres: 70,7% são do sexo feminino e os restantes 29,3% do sexo masculino. Relativamente à idade, estamos perante uma amostra com uma composição relativamente jovem, dado que 61,5% dos inquiridos tem idade igual ou inferior a 35 anos. Na faixa etária dos 36 aos 45 anos temos 24,7% e, com menor representação, temos a faixa etária dos 46 a 55 anos (8,6%) e a dos  $\geq 56$  anos (5,2%). No que concerne às habilitações literárias, 97,2% dos participantes possuem, pelo menos, um nível de ensino superior, o que revela que estamos perante uma amostra com habilitações literárias elevadas: 44,3% são licenciados, 50,6% possuem grau de mestre, 2,3% possuem um doutoramento e 2,9% são detentores do ensino secundário. Quanto à antiguidade na organização, grande parte

dos participantes, 63,2%, encontra-se há 5 anos ou menos na organização, em contraste com os 36,8% que já se encontra há 5 ou mais anos na organização. Por fim, é de ressaltar que 76,4% dos participantes não desempenham funções de supervisão, comparativamente aos 23,6% que ocupam cargos de supervisão/chefia.

De uma forma geral, os inquiridos são maioritariamente do sexo feminino, jovens, com habilitações literárias elevadas, dominando o mestrado, inseridos num contexto organizacional recente e sem desempenhar funções de liderança.

**Tabela 1-** Caracterização Demográfica da Amostra

		N	%
Género	Feminino	123	70,7
	Masculino	51	29,3
Faixa Etária	≤ 25 anos	27	15,5
	26 - 35 anos	80	46,0
	36 - 45 anos	43	24,7
	46 - 55 anos	15	8,6
	≥ 56 anos	9	5,2
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	5	2,9
	Doutoramento	4	2,3
	Licenciatura	77	44,3
	Mestrado	88	50,6
Antiguidade na Organização	<1	58	33,3
	[1–3[	21	12,1
	[3–5[	31	17,8
	[5–10[	37	21,3
	> 10	27	15,5
Função na Organização	Chefia	41	23,6
	Não Chefia	133	76,4
<b>Total</b>		174	100,0

Fonte: SPSS

### 3.1.2. Instrumentos de Medida

O inquérito desenvolvido para a recolha de dados é constituído por 2 secções. A primeira composta pelas características demográficas dos participantes, já abordadas anteriormente, e a segunda onde estão dispostas as 4 escalas que medem os constructos em estudo – Perceção de Igualdade de Género, *Engagement*, Confiança Organizacional e Identificação Organizacional.

Estas escalas, enunciadas abaixo, foram traduzidas para o português, não se tendo verificado diferenças que alterassem o sentido das questões. No total, contabilizaram-se 33 itens, que foram ordenados de forma aleatória ao longo do questionário.

A Percepção de Igualdade de Género nas Organizações mediu-se através da *Perceived Gender Equality in Organizations Scale*, desenvolvida por Tominc et al. (2017) e contendo 11 itens (ex: “Na minha organização, sinto-me em pé de igualdade no processo de tomada de decisões em comparação com o género oposto”).

O construto do *engagement* foi medido através da versão curta da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) de Schaufeli et al., (2006) composta por 9 itens, contendo três subescalas, cada uma com 3 itens respetivamente: o vigor (ex: “No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia), a absorção (ex: “Estou imerso(a) no meu trabalho”) e a dedicação (ex: “O meu trabalho inspira-me”).

A Identificação Organizacional foi avaliada através da utilização da escala de 6 itens (ex: “Quando alguém critica a organização, levo isso como um insulto pessoal”) desenvolvida por F. Mael & Ashforth (1992).

A Confiança Organizacional foi medida através da escala desenvolvida por Gabarro e Athos (1976) e, posteriormente, adaptada por Robinson & Rousseau (1994) sendo composta por 7 itens (ex: “Acredito na integridade da minha organização”). Os 3 itens da escala original, formulados na negativa, foram revertidos para que as suas pontuações ficassem alinhadas com os restantes itens, garantindo assim a consistência.

O intervalo das escalas foi uniformizado por forma a que os dados pudessem ser comparáveis e, todos os itens do questionário foram medidos com o recurso a uma escala de resposta tipo Likert de 5 pontos: 1. “Discordo Totalmente”, 2. “Discordo”, 3. “Não concordo, nem discordo”, 4. “Concordo” e 5. “Concordo totalmente”.

## **3.2. Análise e Discussão dos Resultados**

### **3.1.3. Fiabilidade das Escalas**

A fiabilidade das escalas utilizadas foi testada através do coeficiente Alfa de Cronbach que nos indica a consistência interna dos itens de uma escala. Para cada escala, foram analisados os valores do Alfa de Cronbach, bem como as correlações item-total corrigidas e o impacto da exclusão de cada item no valor global do coeficiente (Maroco & Garcia-Marques, 2013).

Assim, nos primeiros resultados da análise de consistência interna, a escala de Percepção de Igualdade de Género apresentava um Alfa de Cronbach de 0,835, valor já considerado adequado. No entanto, olhando para as correlações item-total corrigidas da Tabela A1 (ver anexo II) verificou-se que os itens 2 e 7 apresentavam uma correlação item-total particularmente baixa, 0,075 e -0,026, respetivamente. Por esse motivo, e dado que a sua eliminação resultaria num aumento considerável do alfa, optou-se pela sua remoção e a versão final da escala passou a ter 9 itens cujo Alfa de Cronbach atingiu o valor de 0,883.

No que se refere à escala de *Engagement*, esta revelou um Alfa de Cronbach de 0.869, valor considerado adequado e que confirma a sua fiabilidade interna global. Observando a Tabela A2 (ver anexo II), apesar do item 9 apresentar uma correlação item-total de 0,245, optou-se por mantê-lo, uma vez que a consistência interna global da UWES-9 se manteve elevada. A remoção deste item implicaria um aumento marginal do alfa, para 0,890, o que não justifica a sua exclusão já que este item integra a versão original validada da escala. Adicionalmente, procedeu-se à análise da consistência interna de cada subescala, tendo a subescala de vigor um alfa de 0,814 e a de dedicação um alfa de 0,874, o que demonstra bons níveis de fiabilidade. Contudo, a subescala de absorção apresentou um Alfa de Cronbach de 0,529, valor que não é considerado aceitável, podendo este valor ser explicado pelo número reduzido número de itens ( $n=3$ ) e/ou por dificuldades na interpretação dos participantes dos mesmos. Ainda assim, para efeitos deste estudo e teste das hipóteses sugeridas no Capítulo I, e tendo em consideração a elevada consistência interna da escala total bem como a validação teórica do instrumento original, o *engagement* foi tratado como um construto global pelo que não se fará análise à subescala.

A análise da consistência interna da escala de Identificação Organizacional revelou um Alfa de Cronbach de 0,792, valor considerado aceitável e que confirma a fiabilidade interna da escala. Observando a Tabela A3 (ver anexo II), a análise das correlações item-total corrigidas e o impacto da exclusão de cada item no Alfa de Cronbach confirmou que todos os itens contribuem de forma positiva para a consistência da escala, não sendo necessária a eliminação de nenhum item.

Por fim, no que diz respeito à escala da Confiança Organizacional, esta demonstrou uma consistência interna muito boa com o valor o Alfa de 0,869. Tendo por base a Tabela A4 (ver anexo II), confirma-se, através da análise das correlações item-total, que os itens são válidos para a escala, e que a eliminação de qualquer dos itens não resultaria numa melhoria do valor do Alfa.

### 3.1.4. Análise Descritiva das Escalas

Uma vez que todas as escalas utilizadas foram classificadas com uma escala de resposta tipo Likert de cinco pontos, considerou-se o ponto médio teórico “3,00”, sendo o valor mínimo teórico 1.00 e o máximo 5.00.

Assim sendo, conforme se verifica na Tabela A6 (ver anexo II) 1,14 foi o valor mínimo encontrado na escala de confiança organizacional, e o valor máximo de 5,00 foi observado em todas as escalas em análise, o que reflete que todas as opções de resposta foram utilizadas pela amostra.

Todas as escalas do estudo apresentam um valor médio superior ao ponto intermédio, o que indica que, em média, todos os participantes tendem a manifestar níveis moderados a elevados nos constructos analisados: percepção de igualdade de género ( $M=3,77$ ), *engagement* ( $M=3,70$ ), identificação organizacional ( $M=3,53$ ) e confiança organizacional ( $M=3,77$ ).

Relativamente ao desvio padrão (DP), os resultados indicam uma dispersão moderada das respostas. O valor mais elevado é o da escala de percepção de igualdade de género juntamente com o da identificação organizacional ( $DP=0,75$ ), seguindo-se da confiança organizacional ( $DP=0,74$ ) e o valor mais baixo observa-se na escala de *engagement* ( $DP=0,66$ ).

No que concerne ao coeficiente de variação (CV), a escala de identificação organizacional apresenta o valor mais elevado ( $CV=21,38\%$ ), o que indica que existe maior variabilidade na forma como os participantes se identificam com a organização. Segue-se a percepção de igualdade de género com um valor de  $19,94\%$ , a confiança organizacional com  $19,61\%$  e, por fim, o *engagement* cujo valor se encontra nos  $17,86\%$ , relevando maior consistência nas respostas dos participantes.

Estes resultados validam a homogeneidade dos dados em todas as escalas, reforçando que a maioria dos participantes respondeu com variações moderadas em torno das médias de cada constructo.

### 3.1.5. Correlações entre escalas

Para analisar a correlação das variáveis, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ). Os resultados apresentados na Tabela 2, indicam correlações positivas e estatisticamente significativas entre todas as variáveis em estudo, já que  $p<0,001$ .

A correlação entre a percepção de igualdade de género e o *engagement* revelou-se moderada positiva e estatisticamente significativa ( $r=0,429$ ,  $p<0,001$ ) o que indica que, quanto maior a percepção de práticas organizacionais igualitárias, maior tende a ser o *engagement* dos

colaboradores com a organização, confirmando a hipótese H1: “A percepção de igualdade de gênero está positivamente associada ao nível de *engagement* dos colaboradores”. Adicionalmente, foram realizadas análises de correlação separadas por gênero para explorar possíveis diferenças na relação entre a percepção de igualdade de gênero e o *engagement* e os resultados demonstraram uma correlação positiva e significativa em ambos os grupos:  $r=0,555$ ,  $p < 0,001$  nos homens, e  $r = 0,0392$ ,  $p < 0,001$  nas mulheres, como observado na Tabela A7 (ver anexo II). No entanto, a associação revelou-se mais forte no grupo masculino, sugerindo que, para os homens, a percepção de igualdade de gênero pode ter um papel mais relevante no seu envolvimento com o trabalho.

Verificou-se, igualmente, uma correlação moderada positiva e significativa entre a Percepção de Igualdade de Gênero e a Identificação Organizacional ( $r=0,320$ ,  $p < 0,001$ ), o que sustenta a hipótese H2: “A percepção de igualdade de gênero está positivamente associada à identificação organizacional dos colaboradores”.

No que diz respeito à correlação entre a Identificação Organizacional e o *Engagement*, os resultados evidenciam uma relação forte positiva e estatisticamente significativa ( $r=0,567$ ,  $p < 0,001$ ). Estes dados confirmam a hipótese H3: “A identificação organizacional está positivamente relacionada com o *engagement* dos colaboradores”.

A relação mais forte observada no estudo foi entre a Percepção de Igualdade de Gênero e a Confiança Organizacional ( $r=0,648$ ,  $p < 0,001$ ), pelo que é possível afirmar que percepções de justiça e equidade de gênero estão fortemente associadas a níveis mais elevados de confiança com a organização, validando a hipótese H5: “A percepção de igualdade de gênero está positivamente associada à confiança organizacional dos colaboradores”.

Por fim, a análise demonstrou ainda que quanto maior a confiança dos colaboradores com a organização, maior é o seu *engagement*, pela correlação forte positiva e estatisticamente significativa entre as variáveis ( $r=0,525$ ,  $p < 0,001$ ), confirmando a hipótese H7: “A confiança organizacional está positivamente associada ao *engagement* dos colaboradores”.

Os dados fornecem também informação que a correlação da Identificação Organizacional Confiança Organizacional é positiva moderada ( $r=0,470$ ,  $p < 0,001$ ), ainda que esta correlação não valide nenhuma das hipóteses formuladas.

Assim, é possível afirmar que existem correlações positivas e estatisticamente significativas ( $p < 0,001$ ) entre todas as variáveis em estudo, com valores de  $r$  a variar entre 0,320 e 0,648. Isto significa que, quanto maior for o nível de uma das variáveis, maior será o nível da variável com a

qual se relaciona. Esta evidência suporta e valida as hipóteses H1, H2, H3, H5 e H7, previamente formuladas.

**Tabela 2** - Correlações de Pearson (r) entre as escalas

			PI	E	IO	CO
PI	Perceção de Igualdade de Género	r	1			
E	<i>Engagement</i>	r	0,429***	1		
IO	Identificação Organizacional	r	0,320***	0,567***	1	
CO	Confiança Organizacional	r	0,648***	0,525***	0,470***	1

\*\*\* p < 0,001

Fonte: SPSS

### 3.1.6. Relação das escalas com as variáveis sociodemográficas

Para a análise da relação entre as escalas e as variáveis género e função de supervisão utiliza-se o teste paramétrico t de Student e para o estudo da relação entre as escalas e as restantes variáveis sociodemográficas utiliza-se o teste paramétrico ANOVA (Maroco, 2011).

Os resultados da Tabela A8 (ver anexo II) revelaram que não existiam diferenças estatisticamente significativas entre géneros e a perceção de igualdade de género (p=0,219), *engagement* (p=0,541) e confiança organizacional (p=0,401). Na identificação organizacional, apesar das mulheres apresentarem níveis ligeiramente superiores de IO (M=3,60) comparativamente aos homens (M=3,36), esta diferença também não se mostrou significativa (t(77.47)= -1,758, p=0,083).

Foi realizada uma análise de variância (ANOVA) para verificar se existiam diferenças significativas nas variáveis em estudo em função da faixa etária da amostra, como se observa na Tabela A9 (ver anexo II). Os resultados revelaram que apenas o *engagement* apresentou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos etários (p=0,013). Nas restantes variáveis, isto é, perceção de igualdade de género (p= 0,139), identificação organizacional (p=0,250) e confiança organizacional (p=0,265), não foram encontradas diferenças significativas. Assim, por forma a averiguar entre quais as faixas etárias se verificavam diferença no *engagement*, procedeu-se à análise Post Hoc (Tukey HSD) que indicou que os participantes com 26 a 35 anos (M=3,56) apresentaram níveis significativamente mais baixos de *engagement* do que aqueles com 56 anos ou mais (M=4,25) com uma diferença média de -0.686 estatisticamente significativa (p=0,023). Tal sugere que, o *engagement* tende a aumentar à medida que maior é a faixa etária dos participantes.

No que diz respeito às habilitações literárias dos participantes, a Tabela A10 (ver anexo II) mostra que nenhuma das variáveis apresentou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos: Percepção de Igualdade de Género ( $p=0,310$ ), *Engagement* ( $p=0,227$ ), Identificação Organizacional ( $p=0,795$ ) e Confiança Organizacional ( $p=0,061$ ).

À semelhança dos resultados observados com a variável faixa etária, os resultados em função da antiguidade na organização da Tabela A11 (ver anexo II) mostram que não foram encontradas diferenças significativas com a variável Percepção de Igualdade de Género ( $p=0,288$ ), a Identificação Organizacional ( $p=0,517$ ) e a Confiança Organizacional ( $p=0,309$ ). Apenas o *Engagement* apresentou diferenças estatisticamente significativas ( $p=0,045$ ). A análise Post Hoc (Tukey HSD) indicou que os colaboradores com 3 a 5 anos de antiguidade ( $M=3,44$ ) apresentaram níveis mais baixos de *engagement* do que aqueles com mais de 10 anos ( $M=3,97$ ), sendo essa diferença média de  $-0,534$  e estatisticamente significativa ( $p=0,017$ ).

No que concerne à função na organização, a análise através de testes t-Student para amostras independentes os resultados da Tabela A12 (ver anexo II) indicaram que apenas a variável Identificação Organizacional apresentou diferenças estatisticamente significativas ( $p=0,026$ ) com os colaboradores em posições de chefia ( $M=3,76$ ) a revelarem maior identificação com a organização, em comparação com quem não tem funções de chefia ( $M=3,46$ ). Nas restantes variáveis, é possível afirmar que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas: percepção de igualdade de género ( $p=0,344$ ), *engagement* ( $p=0,123$ ) e confiança organizacional ( $p=0,608$ ).

### 3.1.7. Análise Hipóteses

A relação proposta na hipótese **H1**: “A percepção de igualdade de género influencia positivamente o *engagement* dos colaboradores”, foi inicialmente confirmada através da análise de correlação de Pearson, que revelou uma associação positiva e estatisticamente significativa entre as duas variáveis ( $r=0,429$ ,  $p<0,001$ ). Para reforçar esta evidência, procedeu-se também à realização de uma regressão linear simples, na qual os resultados da Tabela A13 (ver anexo II) demonstraram que a Percepção de Igualdade de Género é um preditor positivo e estatisticamente significativo do *Engagement* ( $B=0,376$ ,  $\beta=0,429$ ,  $p<0,001$ ). Este modelo de regressão revelou-se estatisticamente significativo ( $F(1,172)=38,716$ ,  $p<0,001$ ) e foi capaz de explicar aproximadamente 18,4% da variância no *Engagement* ( $R^2=0,184$ ), estando, assim, validada a H1.



Utilizou-se o mesmo método para testar a **H2**: “A percepção de igualdade de gênero está positivamente associada à identificação organizacional”. Através da correlação de Pearson conclui-se que existe uma associação positiva e estatisticamente significativa entre estas variáveis ( $r=0,320$ ,  $p<0,001$ ), reforçada pela regressão linear simples. Nesta, a percepção de igualdade de gênero destacou-se como preditor significativo da identificação organizacional ( $B=0,321$ ,  $\beta=0,320$ ,  $p<0,001$ ), explicando cerca de 10,2% da variância ( $R^2=0,102$ ,  $F=19,573$ ,  $p<0,001$ ), conforme ilustrado na Tabela A14 (ver anexo II).

A hipótese **H3**: “A identificação organizacional está positivamente associada ao *engagement*” também se confirmou uma vez que a correlação de Pearson, revelou uma associação positiva e significativa entre as duas variáveis ( $r=0,567$ ,  $p<0,001$ ) e a regressão linear simples, corroborou que a IO é um preditor significativo do *engagement* ( $B=0,495$ ,  $\beta=0,567$ ,  $p<0,001$ ), explicando cerca de 32,1% da variância na variável dependente ( $R^2=0,321$ ,  $F=81,476$ ,  $p<0,001$ ), como se pode observar na Tabela A15 (ver anexo II).

Para testar as hipóteses que envolviam mediação entre variáveis foi utilizado o PROCESS (Hayes, 2022) no SPSS. Relativamente à **H4**: “A identificação organizacional medeia a relação entre a percepção de igualdade de gênero e o *engagement* dos colaboradores”, os resultados demonstraram que este modelo é estatisticamente significativo ( $R^2=0,390$ ,  $p<0,001$ ), explicando cerca de 39% da variância do *engagement*. Na Tabela A16 (ver anexo II), observamos que a percepção de igualdade de gênero prediz a IO ( $B=0,321$ ,  $p<0,001$ ), o que sugere que níveis mais elevados de percepção de igualdade de gênero estão associados a uma maior IO. Esta, por sua vez, também prediz o *engagement* ( $B=0,418$ ,  $p<0,001$ ). Adicionalmente, observou-se que o efeito direto da percepção de igualdade de gênero no *engagement* permaneceu significativo ( $B=0,242$ ;  $p<0,001$ ), mesmo com a inclusão da IO e o efeito indireto foi igualmente significativo ( $B=0,134$ ), com o intervalo de confiança de *bootstrapping* de 95% a não incluir o zero ( $[0,068 - 0,214]$ ). Estas evidências indicam que existe uma mediação parcial.

A hipótese **H5**: “A percepção de igualdade de gênero está positivamente associada à confiança organizacional”, foi igualmente validada. Esta relação foi confirmada através da análise de correlação de Pearson, que revelou uma associação positiva forte e significativa entre as variáveis ( $r=0,648$ ,  $p<0,001$ ) tendo a regressão linear simples reforçado estes dados ( $B=0,637$ ,  $\beta=0,648$ ,  $p<0,001$ ). Este modelo, representado na Tabela A17 (ver anexo II) revelou ser estatisticamente

significativo ( $F=124,571$ ,  $p<0,001$ ), explicando 42% da variância nos níveis de confiança organizacional ( $R^2=0,420$ ).

Passando para a validação da **H6**: “A confiança organizacional medeia a relação entre a percepção de igualdade de gênero e o *engagement* dos colaboradores”, os resultados demonstraram que o modelo de mediação é estatisticamente significativo ( $R^2=0,289$ ,  $p<0,001$ ), o que explica cerca de 28,9% da variância do *engagement*. À semelhança do modelo anterior, utilizado para testar a H4, a percepção de igualdade de gênero prediz significativamente a confiança organizacional ( $B=0,637$ ,  $p<0,001$ ), o que releva que níveis mais elevados de percepção de igualdade estão associados a níveis mais elevados de confiança organizacional. Esta, por sua vez, também prediz significativamente o *engagement* ( $B=0,381$ ,  $p<0,001$ ). Contudo, observou-se que o efeito direto da percepção de igualdade de gênero sobre o *engagement* não é estatisticamente significativo após incluir a CO no modelo ( $B=0,134$ ,  $p=0,074$ ), enquanto o efeito indireto se manteve significativo ( $B=0,243$ ), com um intervalo de confiança de *bootstrapping* de 95% ( $[0,130 - 0,372]$ ), que não inclui o zero. Estas evidências, espelhadas na Tabela A18 (ver anexo II) sugerem a existência de uma mediação total, indicando que o impacto da percepção de igualdade de gênero no *engagement* ocorre predominantemente através da CO.

Por fim, para testar a hipótese **H7**: “A confiança organizacional está positivamente associada ao *engagement*” os resultados da correlação de Pearson, evidenciaram que existe uma associação positiva e estatisticamente significativa entre as duas variáveis ( $r=0,525$ ,  $p<0,001$ ). A regressão linear simples e os dados da Tabela A19 (ver anexo II) confirmam novamente esta associação ( $B=0,469$ ,  $\beta=0,525$ ,  $p < 0,001$ ), explicando cerca de 27,6% da variância nos níveis de *engagement* ( $R^2=0,276$ ;  $F=65,484$ ,  $p<0,001$ ).

Embora não estivesse formalmente enunciado como hipótese de investigação, este estudo teve também como objetivo explorar qual das variáveis mediadoras exercia maior impacto na relação entre a percepção de igualdade de gênero e o *engagement*. Para tal, foi utilizado um modelo de mediação múltipla com as duas mediadoras em paralelo, recorrendo ao PROCESS. Este modelo demonstrou ser estatisticamente significativo ( $R^2=0,419$ ,  $F(3,170) = 40,861$ ,  $p<0,001$ ), explicando cerca de 41,9% da variância do *engagement*. Os resultados demonstrados na Tabela A20 (ver anexo II) revelaram que o efeito direto da percepção de igualdade de gênero na variável dependente deixou de ser significativo ( $B=0,124$ ;  $p=0,067$ ) revelando um processo de mediação total. Por sua vez, olhando para os efeitos indiretos, os dados confirmam que ambas as mediações foram

estatisticamente significativas, com valores de  $B=0,115$  para a identificação organizacional (IC 95% [0,0590; 0,1897]) e de  $B=0,137$  para a confiança organizacional (IC 95% [0,0283; 0,2617]). Assim, este modelo de mediação múltipla oferece uma estimativa mais realista dos efeitos, revelando que o impacto da percepção de igualdade de género no *engagement* ocorre sobretudo por via das mediadoras. Neste caso, e embora não tenha sido testada estatisticamente a diferença entre os efeitos indiretos, os resultados indicam que a CO apresentou um efeito ligeiramente superior ao da IO na mediação da relação entre a variável independente e a dependente.

## IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 4.1. Discussão de Resultados

A presente investigação teve como principal objetivo compreender a relação entre a percepção de igualdade de género e o *engagement* dos colaboradores, explorando em simultâneo o papel mediador da identificação organizacional e da confiança organizacional.

Confirmando as hipóteses teóricas delineadas na revisão da literatura, os dados demonstraram que a percepção de igualdade de género está positivamente associada ao *engagement* (H1). Embora se reconheça que existe um caminho a percorrer para que se atinja a plena igualdade de género nas organizações em Portugal, os resultados desta investigação revelaram que a percepção de igualdade de género da nossa amostra se situou acima da média ( $M=3,77$ ), sendo este um indicador da percepção de justiça neste domínio. Além disso, curiosamente, observou-se que, apesar de não terem sido encontradas diferenças significativas entre géneros ao nível das variáveis em estudo, a força das correlações evidenciou que a percepção de igualdade de género tem um papel mais significativo no *engagement* dos colaboradores do sexo masculino do que do sexo feminino, o que levanta questões sobre as diferentes formas como homens e mulheres interpretam e reagem a práticas de equidade.

Adicionalmente, para além desta relação direta, comprovou-se que a percepção de igualdade de género está igualmente associada ao desenvolvimento de vínculos positivos como a identificação organizacional (H2), o que vai ao encontro com investigações anteriores que revelam que práticas justas e inclusivas, além de fomentarem um clima interno positivo, promovem o alinhamento entre os valores individuais e os da organização, reforçando a identificação organizacional dos colaboradores (Glavas, 2016; Newman et al., 2016). Por outro lado, também a confiança organizacional demonstrou estar positivamente associada à percepção de igualdade de

gênero (H5), validando os estudos que sugerem que a justiça organizacional e o apoio organizacional percebido são antecedentes da CO (Farooq et al., 2014; Lin, 2010; Tan & Tan, 2000), surgindo como reflexo das virtudes de competência, benevolência e integridade da organização, quando os colaboradores reconhecem este compromisso com a igualdade de gênero (Mayer et al., 1995).

No que concerne à relação das variáveis mediadoras com a variável dependente ambas demonstraram ser preditores significativos do mesmo. A identificação organizacional revelou-se positivamente associada ao *engagement* dos colaboradores (H3), destacando-se como fator preponderante capaz de moldar atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores (De Clercq et al., 2021; Santos et al., 2020). Esta conclusão vai ao encontro com a literatura já existente que evidencia que a IO funciona como uma base para atitudes proativas, como o *engagement* (Karanika-Murray et al., 2015; Ötken & Erben, 2010). De facto, indivíduos que se identificam com a organização são mais propensos a interiorizar os seus objetivos, atribuir maior significado ao trabalho e a investirem mais esforço nas suas funções (Dutton et al., 1994; Ng, 2015).

Da mesma forma, a confiança organizacional revelou-se um antecedente importante do *engagement* (H7), o que reforça a ideia de que quando os colaboradores acreditam que a sua organização toma decisões competentes, o sentimento de pertença aumenta e a vontade de estes se envolverem na organização é reforçado (Lin, 2010). Esta associação confirma a importância de um clima de confiança para fomentar atitudes positivas no local de trabalho, corroborando os estudos que demonstram que a confiança na organização potencia o *engagement* dos colaboradores, funcionando como um catalisador para a motivação destes últimos (Freire, 2017; Lin, 2010; Moll, 2021; Ng, 2015; Tan & Tan, 2000; Ugwu et al., 2014), mesmo em contextos de maior exigência (Moll, 2021).

Tendo por base os modelos de mediação, registou-se que a IO medeia parcialmente a relação entre a percepção de igualdade de gênero e o *engagement* (H4), ou seja, uma parte dessa relação passa, efetivamente, pela IO, mas a percepção de igualdade de gênero ainda tem um efeito direto e significativo, por outras vias, no *engagement*. Por outro lado, a CO demonstrou ser uma mediadora total dessa relação, indicando que o impacto da percepção de igualdade de gênero no *engagement* é predominantemente explicado pela CO, o que significa que as pessoas se sentem mais envolvidas, não somente porque percecionem níveis mais elevados de igualdade de gênero, mas, sobretudo,

porque essa percepção leva a um clima de confiança na organização, sendo esta última que impulsiona o *engagement*, o que confirma a H6.

Assim sendo, tais evidências sugerem que a percepção de igualdade de gênero influencia o *engagement* não apenas diretamente, mas também indiretamente através da ativação de vínculos emocionais e cognitivos com a organização. Confirma-se ainda o papel diferenciado de cada uma das variáveis mediadoras, com destaque para a CO como o mecanismo mais determinante.

## 4.2. Contribuições do Estudo

Em termos de contribuições, este estudo revela-se interessante na medida que, tanto quanto se sabe, é dos primeiros a abordar a relação entre percepção de igualdade de gênero, confiança organizacional, identificação organizacional e *engagement* no contexto organizacional português.

Para além disso, contribui para a consolidação dos pressupostos da Teoria da Troca Social (Blau, 1964) uma vez que os dados revelaram que a percepção de igualdade de gênero atua como um recurso valorizado pelos colaboradores, fazendo com que estes retribuam positivamente à organização, neste caso, através de maior *engagement*. Adicionalmente, é possível validar a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1985) que sugere que parte da identidade pessoal dos indivíduos é construída com base na pertença a grupos significativos como as organizações (Ashforth & Mael, 1989) e, neste caso, comprovou-se que, quanto mais justa e ética é percebida a organização, maior a probabilidade de os colaboradores a integrarem no seu autoconceito (Glavas, 2016; Newman et al., 2016; Pratt, 1998).

Com base nos resultados obtidos, esta investigação apresenta importantes implicações práticas para as organizações. Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de promover uma cultura organizacional orientada para a igualdade de gênero, visto que a percepção de justiça neste domínio influencia diretamente o *engagement* dos colaboradores, ou seja, quando estes percebem que a organização age de forma íntegra e transparente, sentem-se psicologicamente seguros e motivados a retribuir esse ambiente positivo (Ugwu et al., 2014). Em segundo lugar, esta percepção potencia o desenvolvimento de vínculos psicossociais, como é o caso da identificação organizacional e da confiança organizacional, fatores determinantes para tornar as organizações competitivas no mercado uma vez que reduzem taxas de *turnover*, absentismo, insatisfação dos seus colaboradores (Nishii, 2013; Sharma & Sharma, 2015; Tominc et al., 2017).

Posto isto, reconhece-se que as práticas de gestão de recursos humanos devem ser estruturadas por forma a garantir transparência e equidade em todos os seus processos desde o recrutamento, *onboarding*, avaliação de desempenho, progressão na carreira como também a compensação e benefícios. Para além de políticas formais, é essencial monitorizar as percepções internas e fomentar uma liderança inclusiva, capaz de traduzir os valores institucionais em práticas consistentes (Downey et al., 2015; Son Hing et al., 2023).

Concluindo, esta investigação sugere que as organizações estão realmente a fazer esforços para promover práticas igualitárias e reforça a importância das práticas de DEI no contexto organizacional, demonstrando que a justiça organizacional, mais concretamente, a promoção de igualdade de género, não se trata somente de um imperativo ético, mas é uma alavanca estratégica capaz de gerar benefícios concretos a longo prazo, como o fortalecimento da confiança e do sentimento de pertença organizacional.

#### **4.3. Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras**

Apesar dos resultados obtidos serem estatisticamente significativos para o tópico da investigação e teoricamente coerentes com a literatura, existem limitações que devem ser reconhecidas.

A amostra utilizada foi de natureza não probabilística e por conveniência, o que pode condicionar a generalização dos resultados, uma vez que não garante a representatividade da população. O facto de se basear na participação voluntária, pode igualmente ter favorecido a participação de indivíduos com maior sensibilidade ou interesse pelo tema em análise. A par disso, o facto de a amostra incluir diversidade funcional e setorial dificulta a análise de contextos organizacionais específicos. Posto isto, recomenda-se que, em estudos futuros, se utilize uma amostra probabilística por forma a garantir a representatividade necessária.

Além disso, este trata-se de um estudo transversal, em que os dados são recolhidos num momento único e, por isso, não é possível estabelecer relações definitivas de causalidade entre as variáveis em estudo. Assim, estudos longitudinais que recolhem dados em vários momentos podem ser uma abordagem futura com vista a verificar-se se, ao longo do tempo, há alteração na força da relação da percepção de igualdade de género com o *engagement*.

Todas as variáveis foram avaliadas com base na percepção dos participantes e, por isso, estes podem ter respondido consoante o que é socialmente expetável e/ou desejável, mesmo que a

confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos tenha sido garantida. Tendo isto em consideração, sugere-se que estudos futuros incluam uma escala de desejabilidade social. A adoção de métodos qualitativos, também poderiam captar perspetivas que os instrumentos quantitativos nem sempre detetam.

Outra limitação metodológica prende-se com a baixa consistência interna da subescala de absorção do *engagement*, tendo-se optado por não analisar o papel individual das três dimensões da escala. Deverá, no futuro, ser reavaliado a necessidade de adaptar os itens desta subescala e, se a fiabilidade melhorar, serem investigadas o papel de cada dimensão.

Além do que foi mencionado, importa ressaltar que, apesar de o modelo de investigação proposto ter sido significativo, não explica a totalidade da variância do *engagement*, o que faz concluir que existem outros fatores que também influenciam a variável dependente, mas que não foram estudados. De referir também que, embora se tenha observado que a confiança organizacional exerceu um efeito mediador ligeiramente superior ao da identificação organizacional, não foi realizada uma comparação estatística formal entre os efeitos indiretos, o que limita a robustez desta conclusão.

Poderia ser igualmente interessante testar se as variáveis sociodemográficas alteram a intensidade das relações entre as variáveis em análise de modo a identificar se os efeitos são mais ou menos fortes em subgrupos específicos da população, contribuindo para uma abordagem mais personalizada. Outra sugestão passaria também por perceber quais são os níveis de confiança (por exemplo, confiança com equipa e confiança na liderança) mais determinantes enquanto mecanismo através do qual a percepção de igualdade de género influencia o *engagement* dos colaboradores.

Por fim, uma linha de investigação relevante para aprofundar este tema poderá passar por compreender com maior detalhe onde é que os colaboradores percebem maior ou menor igualdade de género nas suas organizações. Isto é, em vez de abordar a percepção de forma global, futuros estudos poderão explorar domínios específicos como o recrutamento e seleção, oportunidades de progressão na carreira, políticas salariais ou equilíbrio entre vida pessoal e profissional, identificando assim áreas concretas onde persistem desigualdades.

Adicionalmente, poderia cruzar-se essas dimensões com fatores contextuais, como o setor de atividade, o tipo de liderança ou o grau de maturidade das políticas de DEI, de modo a perceber se determinados ambientes organizacionais estão mais propensos a promover igualdade percebida.

## Referências Bibliográficas

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In *Gender and Society* (2nd ed., Vol. 4, pp. 139–158). Sage Publications. <http://www.jstor.org/stable/189609>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2012). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n16p89>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness* (Vol. 2, Issue 1, pp. 7–35). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative Research Methods : A Synopsis Approach. *Arabian J Bus Management Review*, 6. <https://doi.org/10.12816/0040336>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 14, Issue 1). <https://about.jstor.org/terms>
- Ates, M. F., Mert, I. S., & Turgut, H. (2017). The Indirect Effect of Organizational Prestige on the Effect of Organizational Trust and Organizational Support on Organizational Identification. *European Journal of Business and Management*. ISSN, 9(18).
- Backker, A. B., & Demerouti, A. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International* (Vol. 13, pp. 209–223).
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
- Blomqvist, K., & Ståhle, P. (2011). *Building Organizational Trust*. <https://www.researchgate.net/publication/242769066>
- Burgess, J., Henderson, L., & Strachan, G. (2007). Work and family balance through equal employment opportunity programmes and agreement making in Australia. *Employee Relations*, 29(4), 415–430. <https://doi.org/10.1108/01425450710759235>



- Casaca, S. F., & Lortie, J. (2018). *Género e Mudança Organizacional*.
- Casaca, S. F., & Pinheiro, M. (2020). *A igualdade de género nas organizações e o efeito do reconhecimento público: o caso do prémio igualdade é qualidade*. 155–173. <https://doi.org/https://doi.org/10.22355/exaequo.2020.42.09>
- Chawla, S., & Sharma, R. R. (2019). Enhancing women's well-being: The role of psychological capital and perceived gender equity, with social support as a moderator and commitment as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 10(JUN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01377>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. (2024). *Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2024*. [www.cig.gov.pt](http://www.cig.gov.pt)
- Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. (2021). *Igualdade entre Mulheres e Homens: Enquadramento*. <https://www.cig.gov.pt/area-igualdade-entre-mulheres-e-homens/enquadramento/>
- Council of Europe. (2014). *Gender Equality Strategy 2014-2017*.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management* (Vol. 31, Issue 6, pp. 874–900). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962>
- De Clercq, D., Kundi, Y. M., Sardar, S., & Shahid, S. (2021). Perceived organizational injustice and counterproductive work behaviours: mediated by organizational identification, moderated by discretionary human resource practices. *Personnel Review*, 50(7), 1545–1565. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0469>

- Downey, S. N., Werff, L. van der, Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The Role of Diversity Practices and Inclusion in Promoting Trust and Employee Engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 35–44.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. In *Quarterly* (Vol. 39, Issue 2).
- Edwards, M., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 25–57. <https://doi.org/10.1080/13594320601088195>
- European Institute for Gender Equality. (2024). *Gender Equality Index 2024: Sustaining momentum on a fragile path*. <https://doi.org/10.2839/9523460>
- European Parliament. (2024). *Understanding the gender pay gap: definition, facts and causes*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20200109STO69925/understanding-the-gender-pay-gap-definition-facts-and-causes#what-is-the-gender-pay-gap-and-how-is-it-calculated-7>
- Eurostat. (2025). *Gender pay gap statistics*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics#Possible\\_causes\\_of\\_the\\_unadjusted\\_gender\\_pay\\_gap](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#Possible_causes_of_the_unadjusted_gender_pay_gap)
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Ferdman, B. M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3–54).
- Ferreira, A. T. (2014). *Organizational trust: Mayer, Davis and Schoorman model, a review*. <https://www.researchgate.net/publication/312070306>

- Freire, M. T. G. R. D. (2017). *Responsabilidade Social e Work Engagement: o papel da Confiança Organizacional e o Significado do Trabalho*. [Tese de mestrado - Universidade Lusíada de Lisboa].
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (Atlas S.A, Ed.).
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*, 7(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). Greenleaf Publishing How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70. <https://doi.org/10.2307/jcorpciti.36.51>
- Gomes, J. F. S., Marques, T., & Cabral, C. (2022). Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 89–108. <https://doi.org/10.1002/nml.21502>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harvard Division of Continuing Education. (2024). *Why Gender Equity in the Workplace is Good for Business*. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-gender-equity-in-the-workplace-is-good-for-business/#Obstacles-to-Gender-Equity-Remain>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd edition)*. The Guilford Press.
- Informa D&B. (2024). *Presença Feminina nas Empresas em Portugal*.
- Instituto Europeu para a Igualdade de Género. (2025). *Igualdade de Género*. [https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1059?language\\_content\\_entity=pt](https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1059?language_content_entity=pt)

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal* (Vol. 33, Issue 4). <https://about.jstor.org/terms>
- Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82, 965–990.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 1019–1033. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kundi, Y. M., Baruch, Y., & Ullah, R. (2023). The impact of discretionary HR practices on knowledge sharing and intention to quit—a three-wave study on the role of career satisfaction, organizational identification, and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 34(22), 4205–4231. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2180652>
- Lewis, P., & Simpson, R. (2012). Kanter Revisited: Gender, Power and (In)Visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 141–158. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00327.x>
- Lin, C.-P. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics* (Vol. 94, Issue 4). <https://about.jstor.org/terms>
- Lopes, S. L., & Couto, M. (2022). *Igualdade de Género das Organizações - Do Retorno do Investimento às Boas Práticas* (Editora d'Ideias, Ed.).
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813–824. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004002>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com SPSS Statistics* (5ª Edição). ReportNumber.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1). <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout*. Jossey-Bass.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management*, 20(3), 709–734. <https://www.jstor.org/stable/258792?seq=1&cid=pdf->
- McKinsey & Company. (n.d.). *O que é diversidade, equidade e inclusão?* Retrieved April 5, 2025, from <https://www.mckinsey.com/pt/our-insights/explainers/q-que-e-dei>
- Mckinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- McKinsey & Company, & LeanIn.Org. (2024). *Women in the Workplace 2024*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#/>
- Mesmer-Magnus, J. R., Asencio, R., Seely, P. W., & DeChurch, L. A. (2018). How Organizational Identity Affects Team Functioning: The Identity Instrumentality Hypothesis. *Journal of Management*, 44(4), 1530–1550. <https://doi.org/10.1177/0149206315614370>
- Miceli, D. A., & Donaggio, A. (2018). *Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case*.
- Moll, C. E. (2021). *Organisational trust and work engagement: E-mail characteristics as Moderator*. [Tese de mestrado - Instituto Universitário de Lisboa].

- Morrison, A. M., White, R. P., Velsor, E. V., & Center For Creative Leadership. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest corporations?* (Basic Books, Ed.).
- Muir, C., & Hoyland, T. (2015). Do Diversity and Inclusion Help Drive Employee Engagement? *Academy of Management Perspectives*, 29, 1–15.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.003>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Organização das Nações Unidas (s/d). Objetivo 5: Igualdade de género. [Objetivo 5: Igualdade de género - Nações Unidas - ONU Portugal](#)
- Ötken, A. B., & Erben, G. S. (2010). Investigating the Relationship between Organizational Identification and Work Engagement and the Role of Supervisor Support. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 93–118.
- Pinto, L. (2020). *Transferência de conhecimento tácito, work engagement e confiança: um estudo de caso*. [Tese de mestrado - Universidade do Minho].
- Pinto, L. J. R., Veloso, A., Oliveira, A. T. F., & Silva, I. (2021). A influência do work engagement e da confiança, na transferência de conhecimento tácito: uma proposta de modelo. *Estudios Gerenciales*, 610–621. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4545>

- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171–207). SAGE.
- Puusa, A. (2006). *Organizational Identity and Trust*.  
<https://www.researchgate.net/publication/265483580>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.  
<https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. In *Academy of Management Review* (Vol. 23, Issue 3, pp. 393–404). <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santos, E. A. dos, Sallaberry, J. D., Gonzaga, C. A. M., & Soares, S. (2020). Responsabilidade Social Corporativa e Identificação Organizacional: Influência do Engagement dos Funcionários. *Revista Universo Contábil*, 15(4), 147. <https://doi.org/10.4270/ruc.2019432>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Sharma, R. R. (2013). Development and Standardization of Perceived Gender Equity Scale, Gender Diversity in India: An Unpublished Report. *Management Development Institute*.



- Sharma, R. R., & Sharma, N. P. (2015). Opening the gender diversity black box: Causality of perceived gender equity and locus of control and mediation of work engagement in employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 6(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01371>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Son Hing, L. S., Sakr, N., Sorenson, J. B., Stamarski, C. S., Caniera, K., & Colaco, C. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. *Human Resource Management Review*, 33(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson Hall.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 241–260.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*.
- Tominc, P., Šebjan, U., & Širec, K. (2017). Perceived Gender Equality in Managerial Positions in Organizations. *Organizacija*, 50(2), 132–149. <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0009>
- Triana, M. del C., Jayasinghe, M., Pieper, J. R., Delgado, D. M., & Li, M. (2019). Perceived Workplace Gender Discrimination and Employee Consequences: A Meta-Analysis and Complementary Studies Considering Country Context. *Journal of Management*, 45(6), 2419–2447. <https://doi.org/10.1177/0149206318776772>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>



- Van Dick, R. (2005). My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2004* (Vol. 19, pp. 171–203). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch6>
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W., & Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 133–150. <https://doi.org/10.1348/096317905X71831>
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*.

## Leis e Normativos

- Lei n.º 62/2017, de 1 de agosto. [PGDL](#)
- Lei n.º 60/2018, de 21 de agosto. [PGDL](#)

## ANEXOS

### ANEXO I - Questionário

O meu nome é Inês Mendes e o presente estudo surge no âmbito do Trabalho Final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa.

A investigação tem como objetivo analisar o impacto que a perceção das práticas de igualdade de género tem nas organizações e nos seus colaboradores.

A sua participação ajudar-me-á na recolha de dados para complementar o meu estudo e o questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Mais informo que os dados recolhidos serão apenas divulgados no âmbito do trabalho final de mestrado, garantindo o anonimato dos/as participantes, salvaguardando a identidade do/a próprio/a.

Para qualquer esclarecimento, contacte [156867@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:156867@aln.iseg.ulisboa.pt)

Muito obrigado pela sua colaboração e disponibilidade!

Concorda em participar neste inquérito e autoriza a utilização dos dados fornecidos para fins de pesquisa?

Sim, concordo	<input type="checkbox"/>
Não, não concordo	<input type="checkbox"/>

#### Parte I - Dados Sociodemográficos

1. Género:

Feminino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>
Não Binário	<input type="checkbox"/>
Prefiro Não Dizer	<input type="checkbox"/>

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Habilitações Literárias:

Ensino Secundário	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

4. Há quantos anos é colaborador da organização? \_\_\_\_\_

5. Qual a sua atual posição na empresa?

Chefia	
Não Chefia	

## Parte II

Responda, por favor, às seguintes questões, consoante o seu grau de concordância, utilizando uma escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente".

	1	2	3	4	5
1. A minha organização é aberta e frontal comigo.					
2. Acredito que tenho as mesmas oportunidades de estar na posição de gestor que o género oposto.					
3. Sinto que a vontade de concorrer a cargos de gestão de topo é independente do género dos concorrentes.					
4. Em geral, sinto ter a mesma influência na organização em comparação com o género oposto.					
5. Acredito na integridade da minha organização.					
6. O meu trabalho inspira-me.					
7. Não considero que a minha organização me trate de forma justa.					
8. Se nos media criticassem esta organização, sentir-me-ia envergonhado/a.					
9. Na minha organização, sinto-me em pé de igualdade no processo de tomada de decisões em comparação com o género oposto					
10. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.					
11. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.					
12. Quando alguém critica a organização, levo isso como um insulto pessoal.					
13. No meu trabalho sinto-me com força e vigoroso/a.					
14. Eu posso esperar que a minha organização me trate de forma consistente e previsível.					
15. Estou verdadeiramente interessado/a no que os outros pensam acerca desta organização.					
16. No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.					
17. A minha organização nem sempre é honesta e verdadeira.					
18. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.					

19. A lei permite a representação equilibrada de género nos conselhos de administração das organizações.					
20. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.					
21. Quando falo desta organização digo mais vezes “nós” do que “eles”.					
22. No geral, acredito que as motivações e intenções da minha organização são boas.					
23. As opiniões dividem-se em relação ao equilíbrio de género nos conselhos de administração das organizações.					
24. Acredito que tenho as capacidades e aptidões necessárias para assumir a posição de liderança em comparação com o género oposto.					
25. Acredito que os meus direitos de assumir um cargo de gestão na sociedade empresarial são tratados em pé de igualdade em comparação com o género oposto.					
26. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.					
27. Quando alguém elogia esta organização, sinto isso como um elogio pessoal.					
28. O sucesso desta organização é o meu sucesso.					
29. Estou imerso/a no meu trabalho.					
30. Não tenho a certeza se confio totalmente na minha organização.					
31. Acredito que tenho as mesmas responsabilidades para a gestão de organizações como o género oposto.					
32. Acredito que as pessoas confiam em mim na mesma medida (enquanto manager) em comparação com o género oposto.					
33. Acredito que sou pago/a de igual forma em comparação com o género oposto.					

## ANEXO II – Resultados Estatísticos

**Tabela A1** - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Percepção de Igualdade de Gênero

$\alpha=0,883$	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
1. Sinto que a vontade de concorrer a cargos de gestão de topo é independente do gênero dos concorrentes.	,522	,820
2. Acredito que tenho as capacidades e aptidões necessárias para assumir a posições de liderança em comparação com o gênero oposto.	,075	,854
3. Acredito que as pessoas confiam em mim na mesma medida (enquanto manager) em comparação com o gênero oposto.	,549	,818
4. Acredito que tenho as mesmas oportunidades de estar na posição de gestor que o gênero oposto.	,748	,799
5. Acredito que tenho as mesmas responsabilidades para a gestão de organizações como o gênero oposto.	,635	,812
6. Acredito que os meus direitos de assumir um cargo de gestão na sociedade empresarial são tratados em pé de igualdade em comparação com o gênero oposto.	,668	,806
7. As opiniões dividem-se em relação ao equilíbrio de gênero nos conselhos de administração das organizações.	-,026	,860
8. A lei permite a representação equilibrada de gênero nos conselhos de administração das organizações.	,381	,832
9. Na minha organização, sinto-me em pé de igualdade no processo de tomada de decisões em comparação com o gênero oposto	,748	,800
10. Em geral, sinto ter a mesma influência na organização em comparação com o gênero oposto.	,710	,802
11. Acredito que sou pago/a de igual forma em comparação com o gênero oposto.	,610	,811

**Tabela A2** - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: *Engagement*

$\alpha=0,869$	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
1. No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.	,758	,842
2. No meu trabalho sinto-me com força e vigoroso/a.	,715	,845
3. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	,802	,837
4. O meu trabalho inspira-me.	,762	,840
5. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	,574	,858
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	,522	,863
7. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.	,711	,847
8. Estou imerso/a no meu trabalho.	,440	,869
9. Deixo-me ir quando estou a trabalhar.	,245	,890

**Tabela A3** - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Identificação Organizacional

$\alpha=0,792$	Correlação Item Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
1. Quando alguém critica a organização, levo isso como um insulto pessoal.	,708	,720
2. Estou verdadeiramente interessado/a no que os outros pensam acerca desta organização.	,563	,758
3. Quando falo desta organização digo mais vezes “nós” do que “eles”.	,472	,777
4. O sucesso desta organização é o meu sucesso.	,545	,761
5. Quando alguém critica a organização, levo isso como um insulto pessoal.	,591	,749
6. Se nos media criticassem esta organização, sentir-me-ia envergonhado/a	,418	,792

**Tabela A4** - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Confiança Organizacional

$\alpha= 0,869$	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
R1. Não tenho a certeza se confio totalmente na minha organização	,690	,844
2. A minha organização é aberta e frontal comigo.	,730	,839
3. Acredito na integridade da minha organização.	,745	,838
4. No geral, acredito que as motivações e intenções da minha organização são boas.	,659	,853
R5. A minha organização nem sempre é honesta e verdadeira.	,536	,870
R6. Não considero que a minha organização me trate de forma justa.	,625	,854
7. Eu posso esperar que a minha organização me trate de forma consistente e previsível.	,611	,855

Fonte: SPSS

**Tabela A5** – Alfa de Cronbach das Escalas

	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	N
Perceção de Igualdade de Género	0.883	9
Engagement	0.869	9
Identificação Organizacional	0.792	6
Confiança Organizacional	0.869	7

Fonte: SPSS

**Tabela A6** - Análise Descritiva das Escalas

	N	M	DP	CV	Min	Max
Percepção de Igualdade de Género	174	3,77	0,75	19,94%	1,22	5,00
<i>Engagement</i>	174	3,70	0,66	17,86%	1,56	5,00
Identificação Organizacional	174	3,53	0,75	21,38%	1,17	5,00
Confiança Organizacional	174	3,77	0,74	19,61%	1,14	5,00

Fonte: SPSS

**Tabela A7** – Correlação de Pearson (r) entre Percepção de Igualdade de Género (PIG) e *Engagement* por género

Género	PIG ↔ Engagement
Masculino	r 0,555***
Feminino	r 0,392***

\*\*\* p &lt; 0,001

Fonte: SPSS

**Tabela A8**- Estatística descritiva e Testes t: Relações entre as Escalas e o Género

		N	M	DP	t(df)	p
Percepção de Igualdade de Género	Masculino	51	3,8758	0,68155	t(172) = 1,233	0,219
	Feminino	123	3,7218	0,77613		
Engagement	Masculino	51	3,6427	0,68035	t(172) = -0,612	0,541
	Feminino	123	3,7100	0,65172		
Identificação Organizacional	Masculino	51	3,3595	0,87074	t(77,47) = -1,758	0,083
	Feminino	123	3,6003	0,69238		
Confiança Organizacional	Masculino	51	3,6919	0,75721	t(172) = -0,843	0,401
	Feminino	123	3,7956	0,73143		

Fonte: SPSS

**Tabela A9** - Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre as Escalas e a Faixa Etária

		N	M	DP	F <sub>4,169</sub>	p
Percepção de Igualdade de Género	≤ 25 anos	27	3,988	0.445	1,760	0,139
	26 - 35 anos	80	3,671	0.768		
	36 - 45 anos	43	3,798	0.712		
	46 - 55 anos	15	3,570	1.084		
	≥ 56 anos	9	4,136	0.720		
Engagement	≤ 25 anos	27	3,737	0.448	3,287	0,013
	26 - 35 anos	80	3,561	0.678		
	36 - 45 anos	43	3,685	0.706		

Identificação Organizacional	46 - 55 anos	15	3,978	0.602	1,361	0,250
	≥ 56 anos	9	4,247	0.523		
	≤ 25 anos	27	3,599	0.737		
	26 - 35 anos	80	3,402	0.816		
	36 - 45 anos	43	3,667	0.678		
	46 - 55 anos	15	3,511	0.725		
	≥ 56 anos	9	3,833	0.500		
	≤ 25 anos	27	4,016	0.555		
	26 - 35 anos	80	3,695	0.719		
	36 - 45 anos	43	3,708	0.767		
Confiança Organizacional	46 - 55 anos	15	3,705	1.035	1,320	0,265
	≥ 56 anos	9	4,016	0.600		

Fonte: SPSS

**Tabela A10** - Estatística descritiva e Testes t: Relações entre as Escalas e Habilidades Literárias

		N	M	DP	F <sub>3,170</sub>	p
Percepção de Igualdade de Gênero	Ensino Secundário	5	4,200	0,535	1,203	0,310
	Licenciatura	77	3,837	0,725		
	Mestrado	88	3,678	0,790		
	Doutoramento	4	3,833	0,231		
Engagement	Ensino Secundário	5	4,267	0,300	1,463	0,227
	Licenciatura	77	3,668	0,648		
	Mestrado	88	3,687	0,684		
	Doutoramento	4	3,472	0,292		
Identificação Organizacional	Ensino Secundário	5	3,733	0,384	0,342	0,795
	Licenciatura	77	3,483	0,774		
	Mestrado	88	3,566	0,742		
	Doutoramento	4	3,375	1,133		
Confiança Organizacional	Ensino Secundário	5	4,314	0,467	2,505	0,061
	Licenciatura	77	3,844	0,680		
	Mestrado	88	3,693	0,770		
	Doutoramento	4	3,143	0,948		

Fonte: SPSS

**Tabela A11** - Estatística descritiva e Testes t: Relações entre as Escalas e a Antiguidade na Organização

		N	M	DP	F <sub>4,169</sub>	p
Percepção de Igualdade de Gênero	<1	58	3,810	0,687	1,259	0,288
	[1-3[	21	3,989	0,603		
	[3-5[	31	3,685	0,740		
	[5-10[	37	3,808	0,851		
	> 10	27	3,539	0,834		
Engagement	<1	58	3,670	0,582	2,493	0,045
	[1-3[	21	3,735	0,576		



	[3–5[	31	3,437	0,803		
	[5–10[	37	3,703	0,658		
	> 10	27	3,971	0,621		
Identificação Organizacional	<1	58	3,471	0,726		
	[1–3[	21	3,659	0,597		
	[3–5[	31	3,376	0,839	0,815	0,517
	[5–10[	37	3,577	0,871		
	> 10	27	3,667	0,650		
Confiança Organizacional	<1	58	3,897	0,697		
	[1–3[	21	3,898	0,625		
	[3–5[	31	3,627	0,809	1,208	0,309
	[5–10[	37	3,641	0,793		
	> 10	27	3,709	0,732		

Fonte: SPSS

**Tabela A12** - Estatística descritiva e Testes t: Relações entre as Escalas e a Função na Organização

		N	M	DP	t <sub>171</sub>	p
Percepção de Igualdade de Género	Não Chefia	133	3,7377	0,71570		
	Chefia	40	3,8667	0,86879	-0,949	0,344
Engagement	Não Chefia	133	3,6466	0,62881		
	Chefia	40	3,8306	0,74853	-1,550	0,123
Identificação Organizacional	Não Chefia	133	3,4599	0,76325		
	Chefia	40	3,7625	0,69377	-2,243	0,026
Confiança Organizacional	Não Chefia	133	3,7830	0,69020		
	Chefia	40	3,7143	0,89419	0,514	0,608

Fonte: SPSS

**Tabela A13** - Modelo de regressão linear simples para a H1

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão da estimativa	F
0,184	0,179	0,597	38,716

	Coef. B	DP	Coef. Beta	t	p
(Constante)	2,273	0,232		9,793	< 0,001
Percepção de Igualdade de Género	0,376	0,060	0,429	6,222	< 0,001

Fonte: SPSS

**Tabela A14-** Modelo de regressão linear simples para a H2

R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão da estimativa	F
0,102	0,097	0,717	19,573

	<b>Coef. B</b>	<b>DP</b>	<b>Coef. Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Constante)	2,320	0,279		8,322	< 0,001
Percepção de Igualdade de Género	0,321	0,073	0,320	4,424	< 0,001

Fonte: SPSS

**Tabela A15** - Modelo de regressão linear simples para a H3

<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>F</b>
0,321	0,317	0,544	81,476

	<b>Coef. B</b>	<b>DP</b>	<b>Coef. Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Constante)	1,943	0,198		9,812	< 0,001
Percepção de Igualdade de Género	0,495	0,055	0,567	9,026	< 0,001

Fonte: SPSS

**Tabela A16** - Modelo de mediação PROCESS para a H4

<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>F</b>
0,624	0,390	54,576

<b>Variável</b>	<b>Coef. B</b>	<b>DP</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Constante)	1,303	0,239	5,465	< 0,001
Percepção de Igualdade de Género	0,242	0,055	4,371	< 0,001
Identificação Organizacional	0,418	0,055	7,595	< 0,001

<b>Tipo de Efeito</b>	<b>Efeito</b>	<b>Erro Boot</b>	<b>IC 95% (Boot)</b>
Direto	0,2418		[-0,1326 – 0,3510]
Indireto (via IO)	0,1343	0,0362	[0,0681 – 0,2140]

Fonte: SPSS

**Tabela A17** - Modelo de regressão linear simples para a H5

<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>F</b>
0,420	0,417	0,564	124,571

	<b>Coef. B</b>	<b>DP</b>	<b>Coef. Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Constante)	1,365	0,219		6,224	< 0,001

Percepção de Igualdade de Género	0,637	0,057	0,648	11,161	< 0,001
----------------------------------	-------	-------	-------	--------	---------

Fonte: SPSS

**Tabela A18** - Modelo de mediação PROCESS para a H6

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>F</b>		
	0,5378	0,289	34,786		

<b>Variável</b>	<b>Coef. B</b>	<b>DP</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Constante)	1,754	0,241	7,293	< 0,001
Percepção de Igualdade de Género	0,134	0,074	1,799	0,0738
Confiança Organizacional	0,381	0,0756	5,037	< 0,001

<b>Tipo de Efeito</b>	<b>Efeito</b>	<b>Erro Padrão Bootstrap</b>	<b>IC 95% (Boot)</b>
Direto	0,1336		[-0,0130 – 0,280]
Indireto (via CO)	0,2425	0,0619	[0,1299 – 0,3717]

Fonte: SPSS

**Tabela A19** - Modelo de regressão linear simples para a H7

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>F</b>		
	0,276	0,272	0,564	65,484		

	<b>Coef. B</b>	<b>DP</b>	<b>Coef. Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Constante)	1,926	0,222		8,668	< 0,001
Confiança Organizacional	0,469	0,058	0,525	8,092	< 0,001

Fonte: SPSS

**Tabela A20** - Modelo de mediação multivariável PROCESS

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,419	0,257	40,861	< 0,001

<b>Variável</b>	<b>Coef. B</b>	<b>DP</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
(Constante)	1,152	0,239	4,822	< 0,001
Percepção de Igualdade de Género	0,124	0,067	1,845	0,0669
Identificação Organizacional	0,357	0,058	6,162	< 0,001
Confiança Organizacional	0,216	0,074	2,930	0,0039

<b>Tipo de Efeito</b>	<b>Efeito</b>	<b>Erro Padrão Bootstrap</b>	<b>IC 95% (Boot)</b>
Direto	0,124	0,067	[-0,0087 – 0,2573]
Indireto (via IO)	0,115	0,033	[0,0590 – 0,1897]
Indireto (via CO)	0,137	0,058	[0,0283 – 0,2617]
Indireto Total	0,252	0,063	[0,1403 – 0,3893]

Fonte: SPSS