

## **Condição feminina e percepção dos valores morais no nível técnico e gerencial das organizações brasileiras**

Autoria: Hermano Roberto Thiry-Cherques, Roberto da Costa Pimenta

### **Resumo**

Neste artigo examinamos as principais condicionantes éticas referentes à condição feminina no nível técnico e gerencial das organizações brasileiras. Utilizamos dados e informações obtidos numa pesquisa sobre a percepção dos valores éticos nas organizações brasileiras. Esses dados foram confrontados e complementados com e informações de outras pesquisas, realizadas no Brasil e no exterior, com o propósito de construir um quadro referencial das questões éticas concernentes à situação da mulher no trabalho. Foram examinadas as tradições e preconceitos que cercam o trabalho feminino e os principais itens relativos à esta situação, a saber: a desqualificação, a segregação ocupacional, as atitudes defensiva e prudencial, a sensibilidade e a percepção sobre a responsabilidade. Concluímos que, muito embora tenha havido um avanço significativo da situação da mulher executiva, ainda estamos longe de um equilíbrio tanto de atitudes como de percepções e que este desequilíbrio, além moralmente de iníquo, representa uma perda sensível do potencial produtivo para as organizações brasileiras.

### **Introdução**

A disparidade entre homens e mulheres no mundo do trabalho diminuiu nas últimas décadas. No Brasil, a absorção de mão-de-obra feminina tem sido superior à feminina (Lavinas, 2.001) sendo que a participação das mulheres tem aumentado cerca de 15% por década (Barros et al., 1.999). O equilíbrio, no entanto, ainda está longe de ser alcançado. O balanço é francamente desfavorável à mulher.

Uma das formas de contribuir para a redução dessa injustiça é o esclarecimento do que se passa no interior das organizações, de como as pessoas, homens e mulheres, pensam ou declaram pensar a condição feminina.

Este artigo é uma contribuição a esse entendimento. Nele examinamos a especificidade da condição da mulher no trabalho a partir da percepção dos valores éticos pelos quadros gerenciais nas organizações brasileiras. A base para as considerações que trazemos à discussão são os resultados de pesquisa realizada com executivos que atuam em organizações públicas e privadas de diferentes regiões do país.

Nessa pesquisa, foram considerados 165 itens, distribuídos em 17 categorias. O sistema de levantamento foi o de autodeclaração (*self-report study*). A amostra foi de 15.217 executivos pós-graduados. Foram obtidas 2.123 respostas válidas (testes *interitem* e *interrater*), com representatividade para o item “sexo” para 250.000 executivos. A pesquisa ainda se encontra em curso de processamento. A integra dos resultados obtidos deverá ser publicada até o final do corrente ano.

A apreciação e análise dos valores morais é uma tarefa ingrata. As possibilidades de desvios e falsas interpretações estão presentes desde a ambigüidade da linguagem coloquial até os vícios de interpretação, fruto dos pré-conceitos. Por isso, buscamos o máximo de neutralidade, mediante a confrontação dos resultados que obtivemos com os de outras pesquisas, tanto brasileiras como internacionais.

No tratamento dos temas procuramos evidenciar o que são dados e informações e o que é interpretação e conjectura. Apresentamos: i) as questões éticas concernentes à situação

atual da mulher no trabalho técnico e gerencial, ii) as tradições e preconceitos que cercam o trabalho feminino. Em seguida, discutimos as principais distorções relativas à condição feminina, a saber: iii) a desqualificação, isto é, a não consideração da capacidade, das habilidades e dos esforços realizados pelas mulheres; iv) a segregação ocupacional, tanto profissional como hierárquica. Depois examinamos o perfil ético percebido e manifesto das executivas, em particular no que se refere: v) à atitude defensiva e vi) prudencial; à vii) sensibilidade, às viii) responsabilidades e à ix) tolerância. Concluimos com um x) balanço da condição das mulheres que ocupam postos técnicos e gerencias nas organizações brasileiras desde um ponto de vista ético.

### **A questão ética**

Como em todo o mundo, no Brasil o incremento da participação feminina no mercado de trabalho se acentuou nas últimas décadas. As razões desse incremento são conhecidas: necessidades econômicas de contribuição no orçamento doméstico, aumento da oferta de postos que exigem habilidades específicas, expansão da escolaridade requerida pelos novos processos produtivos, treinamento especializado, relação custo-benefício favorável se comparada à remuneração paga aos homens, queda das barreiras culturais e institucionais, aumento da participação feminina na população total como consequência do aumento da expectativa de vida (maior nas mulheres) e outros fatores de menor importância.

O nível de absorção de mão-de-obra feminina deu uma nova dimensão a questões éticas tradicionais – notadamente a da desigualdade na remuneração para o mesmo trabalho – e trouxe à discussão problemas até recentemente tratados de forma marginal, como o das barreiras à ascensão hierárquica e o assédio sexual.

A nossa realidade é pouco conhecida. Os dados disponíveis se resumem, quase que exclusivamente, a índices econômicos, como a taxa de ocupação, muito maior para os homens do que para as mulheres, a convergência crescente entre as duas taxas e certos fatores gerais, como a maior participação no mercado de trabalho das mulheres mais velhas, com filhos, a partir dos anos 90 (Teixeira, 2002). A discussão dos problemas de fundo, como os referidos a eticidade são, em geral, relegados a um plano secundário e à mera especulação jornalística.

Isso se deve, entre outras razões, à enorme complexidade envolvida nesse tipo de questão. O problema moral do tratamento diferenciado dos sexos é um dos mais complicados problemas teóricos contemporâneos. Arriscando uma síntese, diremos que o foco das discussões está centrado na questão da alteridade – da mulher como o outro, como o diverso. O que não se aplica, evidentemente à sociedade, mas que condiz com o ingresso recente das mulheres nos quadros técnicos e gerenciais.

Duas posições, igualmente defensáveis teoricamente, mas discordantes na orientação do agir prático, estão colocadas.

A primeira considera a alteridade – o outro, ou os outros – como idênticos entre si e idênticos àquele que emite o julgamento moral. É a posição kantiana da igualdade formal, que afirma sermos todos seres racionais, com os mesmos direitos e os mesmos deveres. De acordo com essa ordem de pensamento, se fizermos qualquer distinção prévia quanto às mulheres, estaremos incorrendo na transgressão de elevar umas pessoas e rebaixar outras, de negar a autonomia ao ser humano<sup>1</sup>. De forma que não existiria um “problema feminino”, mas um problema moral da parte de quem considera as mulheres diferentes dos homens em sua capacidade de raciocinar, julgar e agir.

A segunda posição toma o outro como um ser particular. É a orientação aristotélica da equidade (Thiebaut, 1992). É também o pensamento do utilitarismo ético, a corrente predominante nas organizações brasileiras (Cherques, 2002). Essa posição é idêntica à anterior no que se refere à imparcialidade no julgamento moral. Mas considera que cada ser humano, homem ou mulher, é único: tem necessidades e capacidades específicas. De acordo

com essa ótica, se julgarmos a questão moral sem considerar a singularidade das pessoas estaremos incorrendo na transgressão da injustiça<sup>ii</sup>. Para essa corrente de pensamento, existiria um “problema feminino”, que é tanto o problema de não considerar as particularidades biológica, psicológica e histórica das mulheres, como o de as desprezar ou explorar.

Adotando a primeira perspectiva, se visamos a condição feminina como a condição de um ser diferente, retiramos a autonomia desse ser. Eliminamos a igualdade que deve pautar a apreciação justa. Adotando a segunda, se visamos a condição feminina com a condição de um ser igual, estaremos agindo irracionalmente. Estaremos apreciando uma classe que, por definição, não se destaca de outra, isto é, não existe enquanto tal. As duas perspectivas concordam, é claro, que se apreciamos o que acontece a algumas pessoas que se enquadram na categoria das que apresentam diferenças visíveis [raça, sexo, idade, aparência física], veremos claramente a injustiça que sofrem como decorrência da diferença que apresentam.

Encontrar o meio termo entre as duas posições não é possível. Os fundamentos que informam a isenção no julgar moral são diferentes para as duas correntes. Uma propõe a apreciação “cega”, puramente racional, não individualizada. A outra, um equilíbrio que reflita a situação particular de quem e do que, individualmente, está sob consideração.

O problema poderia ser equacionado mediante a distinção, recordada por Habermas (1989), entre o que são questões morais, que devem ser decididas a partir de fundamentação teórica, e as questões de avaliação moral, que devem ser decididas a partir dos princípios e soluções genéricas, propostas pelas teorias, mas consideradas no contexto vivencial específico. A questão das injustiças atribuíveis às diferenças entre os sexos seria, então, uma questão solúvel, tanto por uma, quanto por outra escola de pensamento, uma vez que o que está em jogo não é a diferença, mas a injustiça.

Infelizmente, a solução é discutível porque generalizar as mulheres que trabalham como uma classe homogênea, implicaria em dois riscos irreduzíveis (Boladeras, 1996). O primeiro o de incluir no grupo mulheres pessoas muito diferentes. A mulher que trabalha é, em geral, oprimida, silenciada, injustiçada. Mas existem mulheres que são opressoras, que têm voz ativa, que são injustas, etc. O outro risco é o de se recair no que Nietzsche (1998) denominou de “ética do escravo”. O raciocínio é de que, se cabe ao fraco determinar o certo e o errado, a ética será orientada para a salvaguarda da fraqueza, reforçando-a, tendo-se, ao cabo, uma sociedade em que os fracos predominam. Inverteríamos a polaridade. Deixaríamos de ter uma opressão machista para uma opressão feminista.

As questões éticas envolvidas na condição feminina são muito complexas. Infelizmente não podemos alegar a complexidade do problema para que ele deixe de existir. Muito menos negar a reflexão mais profunda porque ela é difícil. É um atributo do pensamento filosófico – e a ética é uma disciplina filosófica – ser inconclusivo. A ética está em constante evolução. As soluções encontradas são provisórias, mesmo porque os problemas que se apresentam a cada momento histórico, são sempre necessariamente novos.

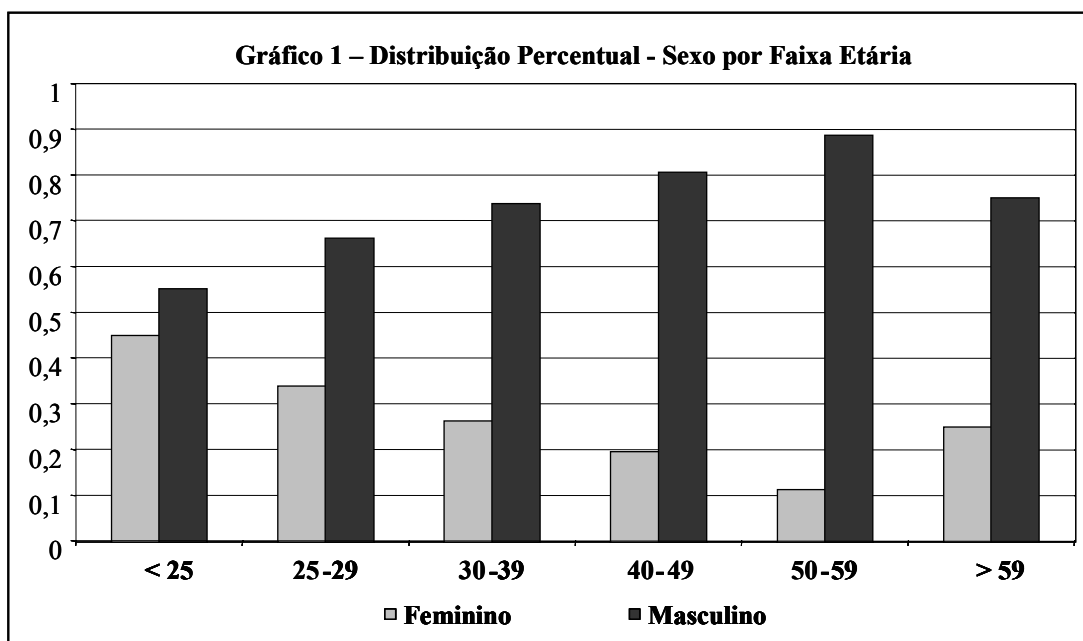
### **Tradição e preconceito**

A discriminação<sup>iii</sup> verificada no interior das organizações decorrente das diferenças visíveis – raça, sexo, idade, aparência física – é expressa pelas barreiras interpostas aos trabalhadores. Além da barreira primária de estereótipos e preconceitos<sup>iv</sup>, existem as barreiras superpostas, resultantes de uma dupla ou de uma tripla composição (a mulher jovem, o negro velho, etc.).<sup>v</sup>

As mulheres sofrem dificuldades de ingresso e permanência no mercado de trabalho em virtude de dois tipos de barreiras primárias: a do risco econômico que representariam e a derivada do condicionamento cultural. O risco econômico inclui desde a justificativa de restrições pelas alterações de humor em face do ciclo biológico a fatores como estado

conjugal, número e idade dos filhos, que supostamente prejudicariam o desempenho funcional, gerariam maior absenteísmo, etc. O condicionamento cultural abarca uma série variada de pré-concepções, tais como padrões estéticos e ocupações julgadas não femininas. É sintetizado em estereótipos sobre a limitação intelectual, a fragilidade e outros atributos que, sabidamente, carecem de fundamento ou que não têm aplicação efetiva no rendimento do trabalho<sup>vi</sup>.

Dentre as barreiras duplicadas e triplicadas, a que foi possível examinar empiricamente foi a enfrentada pelas mulheres jovens. Homens e mulheres jovens, entrantes no mercado de trabalho, são objeto de restrições devido à inexperiência e, principalmente, devido à ameaça que representam para os empregados mais velhos, já estabelecidos. A cultura de dominação masculina faz com que essas restrições se multipliquem se o jovem é mulher. O problema ganha vulto quando consideramos que no nosso contexto a mulher que trabalha é, na maioria dos casos, jovem. O Gráfico 1 mostra a concentração das mulheres entre as faixas etárias mais baixas da população examinada. Vê-se ali que o percentual de mulheres é decrescente a medida em que aumenta a idade, enquanto se dá o inverso em relação aos homens. O desequilíbrio é expresso pelo número de mulheres menores de 25 anos que ocupa postos executivos, que corresponde a apenas 44% do total da faixa, contra 55% dos homens.



Além da absorção recente das mulheres pelo mercado de trabalho, o alto *turnover* feminino e exigências ligadas à aparência explicam o desvio dessa distribuição.

Outras classes de barreiras derivam da absorção recente das mulheres como quadros executivos que ocorreu, em maior escala, a partir da Segunda Guerra Mundial. As barreiras culturais e institucionais diminuíram substancialmente, mas persistem dificuldades no que tange: i) aos riscos econômicos, que as leis e normas não podem revogar e pouco ajudam a atenuar, ii) às barreiras culturais não declaradas e ao preconceito aberto, ainda fortemente presente na sociedade e nas organizações, iii) às barreiras internas às organizações, principalmente as referentes a promoções a cargos de chefia e de alta administração.

Aparência e juventude são fatores intimamente ligados. Embora a crença de que é mais fácil para as mulheres jovens ingressarem e se manterem no mercado de trabalho seja muito difundida, para a população investigada os sinais são contraditórios. Se de um lado, os recrutadores de pessoal há muito sabem que a presença feminina no trabalho aumenta o índice de criatividade (Hoffman & Maier, 1961) e o mesmo parece acontecer no que se refere à

produtividade, por outro, a diversidade pode ter impactos negativos no processo produtivo. Comprovadamente, (Evan's, 1965) (Amason & Sapienza, 1997), os conflitos afetivos determinam uma baixa mensurável da produtividade, na medida em que a heterogeneidade de gênero pode levar a perturbações no trânsito de informação, à dissolução de equipes de trabalho e à formação de grupos de interesse disfuncionais em termos de produção.

Derivadas da juventude e inexperiência relativas, da aparência, da tradição sexista, temos, assim, quatro tipos de barreiras enfrentadas pelas mulheres para ingressarem e permanecerem nos quadros executivos das organizações: i) o de ordem institucional, dado não mais pela falta de legislação, mas pela falha na sua aplicação; ii) o de ordem econômica, derivado em grande medida do receio de que venham a deslocar os empregados estabelecidos; iii) o de ordem cultural, decorrente do acúmulo de tradições hostis ao trabalho feminino; iv) o de ordem gerencial, interno às organizações, que interioriza as demais barreiras e soma outros componentes próprios de ambientes fechados, como os derivados da aparência.

Muito embora somente a barreira cultural seja usualmente vinculada à transgressão ética, as demais barreiras ao ingresso e permanência das mulheres em cargos executivos se baseiam, também, em crenças e opiniões sem fundamento lógico e sem comprovação empírica. A isto se deve acrescentar que, com as exceções de praxe, a mulher executiva trabalha em um ambiente adverso, senão de hostilidade continuada. As zombarias, que vão desde o interesse sexual (ou o desinteresse) que despertam até uma suposta insuficiência intelectual, são um indicativo dessa hostilidade. Eticamente, nada o justifica. O pior é que este é um processo auto-alimentado. Trabalhando sob pressão, a produtividade, a eficiência e a eficácia das mulheres tendem a decair, o que confirma as idéias preconceituosas. O ciclo vicioso se reproduz incessantemente: preconceito – tensão – baixo rendimento – expectativa confirmada – preconceito - etc.

### **Desqualificação**

As barreiras ao ingresso e à permanência das mulheres executivas nas organizações são o pano de fundo sobre o qual se vai desdobrar uma série de atitudes e práticas refratárias ao trabalho feminino. Talvez a mais comum delas seja a da desqualificação, isto é, a não consideração ou a depreciação dos esforços e conquistas profissionais das mulheres.

Dentre os executivos brasileiros existe uma correlação praticamente absoluta (0,998) entre o nível de formação dos dois sexos. Mas os efeitos dessa paridade são diferentes. O que permite as mulheres disputarem espaço no mercado de trabalho é o seu nível médio de escolaridade, 35% mais alto do que o dos homens, e o seu patamar médio de remuneração, 25% mais baixo (Lavinas, 2.001). No entanto, o esforço e as habilidades femininas tendem a serem desqualificados, tendem a serem considerados irrelevantes.

Um componente da desqualificação do trabalho feminino está na apreciação do nível de educação formal. No Brasil, as mulheres atingem níveis de escolaridade superiores ao dos homens (5,58 – 5,39 em 1995 e 5,95 – 6,21 em 1999) com a diferença do nível de escolaridade praticamente inalterada na década (Teixeira, 2002). No entanto, na amostra com que trabalhamos, verificou-se que a medida em que aumenta o nível de formação educacional o percentual de mulheres decresce enquanto o percentual de homens aumenta na mesma proporção. Essa assimetria pode ser atribuída, pelo menos em parte, à faixa etária. Como vimos, as mulheres ocupando postos executivos são, em média, mais jovens do que os homens. Mas não nessa proporção. O que os dados indicam é que a mulher, jovem ou não, não é recompensada nem hierárquica nem financeiramente de forma igualitária em relação ao estágio de educação formal que atingiu.

Um segundo indicador da desqualificação é oferecido pelo tipo de trabalho. Os dados para o Brasil revelam uma intensa correlação entre as altas taxas de escolaridade e a taxa de atividade econômica feminina. O nível educacional das mulheres explica, por si só, 50% da

evolução na taxa de ocupação feminina (Soares & Isaki, 2.002). No entanto, a inserção da mulher no mercado de trabalho continua sendo dirigida para postos com vínculos empregatícios mais frágeis e em condições mais desfavoráveis.

No Brasil, como na Europa, é dada uma importância exagerada aos sistemas formais de educação. Somos o país dos bacharéis, dos engenheiros, dos economistas. Jamais fomos o país dos competentes, dos eficazes. Não é possível estimar o quanto a avaliação no estilo norte-americano, baseada no que se comprova saber fazer e não no que supõe formalmente saber, poderia corrigir as distorções no mercado de trabalho de executivos, homens e mulheres.

Mas esse indicador tem um valor singular para o explicar a desqualificação das habilidades femininas. É que, com a importação das técnicas de administração oriundas dos Estados Unidos, estamos sendo atingidos por um processo duplamente distorcido. De um lado, as habilidades necessárias para o gerenciamento nas organizações brasileiras são diferentes das daquele país. De outro, a avaliação de habilidades é culturalmente condicionada de forma diferente no Brasil e nos Estados Unidos. Isto é, a crença sobre o que uma mulher pode e sabe fazer é diferente no país de origem do saber administrativo e no nosso. Não que os preconceitos sejam menores lá do que aqui ou vice-versa. São diferentes.

### **Segregação ocupacional**

A par da desqualificação do trabalho feminino, a segregação ocupacional – a limitação de profissões e de postos considerados passíveis de serem ocupados por mulheres – afeta significativamente a circunstância da mulher executiva e a forma como ela percebe e como é percebida a sua situação ética.

Comparados aos dados das pesquisas realizadas nos anos 90, é grande a progressão na equalização dos sexos em postos executivos. Se o observado for revelador de tendência, deverá haver igualdade entre o número de homens e mulheres na ocupação de postos executivos nos próximos anos. Mesmo assim, como já foi comprovado empiricamente<sup>vii</sup>, persiste no Brasil a discriminação com relação o trabalho feminino em todos os níveis.

Dois fatores devem ser considerados na análise do processo de superação das diferenças ocupacionais no que se refere à percepção dos valores éticos. O primeiro se relaciona à menor ou maior confiabilidade do trabalho feminino. O segundo, a persistência da idéia de que existiriam ocupações e postos de trabalho que não seriam “próprios para mulheres”.

Pesquisas que demonstram maior sensibilidade das mulheres em relação a questões éticas (Beltramini et alli, 1984) são inconclusivas sobre a aplicação efetiva dessa suposta ou real sensibilidade. Do ponto de vista econômico e gerencial, o que vale são as ações, não as intenções. Ainda assim, é evidente a maior credibilidade das mulheres, expressa no percentual relativo dos que ocupam postos de trabalho nas áreas de controle. Isto seria eticamente positivo, não fosse a razão justificadora apresentada para essa credibilidade. Trata-se, em síntese, de que as mulheres são consideradas menos capazes de transgressão ética. Não no sentido de que são mais fortes moralmente, mas no de que não saberiam como proceder, como esconder o malfeito e como construir os elos pessoais e organizacionais necessários a sustentar a transgressão. Aqui, o preconceito opera a favor da ética, mas contra a inteligência e a capacidade femininas.

No que se refere à segregação ocupacional referida à exclusividade ou à preferência por postos de trabalho, os dados são claros: os homens ocupam, proporcionalmente, em maior número os cargos de gerência e direção enquanto as mulheres os de assessoria e técnicos. Nas funções de gerência e direção, a prevalência do percentual de homens é maior do que a observada nas demais funções. No caso dos ocupantes de cargos de gerência, a diferença entre homens e mulheres alcança 55%, e na função de direção, 53%. Nas outras funções, a distinção

não supera os 36%. O percentual de homens é francamente majoritário, acima de 90%, em relação ao percentual de mulheres nas áreas de apoio à produção e produção. Os homens estão em maior número na área de vendas. Nas áreas de recursos humanos e marketing, essa desigualdade se reduz drasticamente. No caso da área de /recursos humanos/ a diferença é de apenas 2%, com número maior de mulheres. Em resumo: os cargos e postos de trabalho com responsabilidade de mando e considerados críticos para o desempenho da organização (as atividades fim) são, tanto em termos absolutos como em termos relativos, ocupados preferencialmente pelos homens.

A segregação ocupacional tem um efeito direto sob a percepção ética. O que os dados mostram é que, se a segregação tem uma origem cultural, o seu resultado é eminentemente político. As mulheres são privadas do poder.

### **Remuneração discriminatória**

O ponto mais debatido, e o mais evidente, na diferenciação entre o trabalho feminino e o masculino é o da discrepância salarial. As pesquisas internacionais indicam que, a cada ano a partir da década de 60 essa discrepância diminui. Mas, enquanto ela existir, o que importa do ponto de vista ético e da percepção dos valores morais, é saber: i) qual a razão para a discrepância, e ii) por que a ela ainda não desapareceu.

No Brasil, as curvas de população ocupada masculina e feminina já têm o mesmo desenho, mas a convergência de salários, a supressão do *gap* salarial entre homens e mulheres, continua acentuada. A cada nova geração as mulheres ganham mais. Isso vale para as jovens, entrantes no mercado de trabalho, mas, também, para as mulheres com mais idade, que já se encontravam empregadas, quando a atual geração de executivas chegou ao mercado de trabalho. No que tange aos dados atuais, temos que a diferença de renda entre homens e mulheres é menor entre os empregadores, seguida dos empregados, encontrando-se entre os autônomos a maior desigualdade, com as mulheres ganhando 60% do que ganhavam os homens no início e no fim dos anos 90. (Teixeira, 2002).

Os dados internacionais disponíveis (Blau & Kahn – 2.000) mostram que a diminuição da disparidade de salários entre homens e mulheres nos EUA pode ser atribuída à percepção mais favorável das habilidades femininas, à menor discriminação da mulher ou a uma composição dos dois fatores. A redução da disparidade foi substancial entre 1978 e 1999.

O progresso foi grande, mas a discriminação ainda está presente. Ela tem raízes profundas<sup>viii</sup> e revelam uma disparidade inaceitável do ponto de vista ético. As razões não culturais da diferença de remuneração são conhecidas. A diferença persiste, de um lado, porque os fatores que apontamos acima, desqualificação e segregação ocupacional, implicam diretamente sobre salários e honorários. De outro, porque persistem as barreiras institucionais à equalização, que a simples legislação não tem como resolver. Mesmo quando as leis obrigam o pagamento equiparado para homens e mulheres, a remuneração média permanece inferior porque as mulheres têm acesso dificultado aos postos e as profissões que pagam melhor.

O preconceito em relação ao trabalho feminino realimenta um círculo vicioso de expectativa negativa. Os investimentos em capital humano são menores quando se trata de mulheres porque o retorno esperado é menor comparado com o dos homens. (Becker – 1995). Isso reduz a produtividade, o que confirma e realimenta a expectativa negativa, que por sua vez, multiplica a discriminação de empregadores, colegas e clientes.

Se é possível uma síntese explicativa para o não desaparecimento da disparidade salarial entre homens e mulheres, o seu ponto central recairia fatalmente no problema ético. O irracional dessa disparidade é reconhecido por todos. As formas institucionais e de pressão societária, mesmo de pressão econômica, como a do boicote, vem sendo postas em prática. Mas a ética não tem um sistema de coerção, como o do direito. As sanções morais são a culpa,

a consciência da transgressão, e o escândalo, a denúncia ostensiva do erro. Para que a disparidade seja superada é preciso que se rompam os ciclos que a alimentam. O que não é fácil. A desqualificação, a segregação ocupacional, a própria disparidade salarial, são processos auto-alimentados. Mais do que isso: são processos que se alimentam uns aos outros.

### **Atitude defensiva**

Em alguns poucos itens a mulher que ocupa postos técnicos e gerenciais revela uma percepção sobre as questões éticas diferente da dos homens. Seja por razões naturais – bio-psicológicas – ou como resultado da desqualificação, da segregação ocupacional, do baixo valor econômico que lhe é atribuído, a percepção sobre os valores éticos das mulheres tem, como primeira característica diferenciadora, um viés defensivo.

Assim é que os dados que levantamos mostram uma maior preocupação das mulheres em relação ao respeito à privacidade. Os homens, proporcionalmente, se preocupam mais com a probidade. Essa diferença é pequena. Mas, aliada a outras, como a maior preocupação dos homens em relação à segurança e das mulheres em relação à educação, com o percentual de mulheres que se preocupam com a probidade bastante inferior ao percentual de homens, (a desigualdade, em números percentuais, é de 55%) e ainda, com a diferença no que se refere à responsabilidade social (25% de predomínio masculino), é reveladora de um perfil definido da especificidade das preocupações femininas. Combinadas, essas disparidades levam a concluir que as executivas dirigem, proporcionalmente, mais atenção à defesa dos seus direitos e a proteção contra as agressões de que são vítimas do que os quadros executivos masculinos.

Coerentemente com essa postura defensiva, os itens de preocupação feminina são focados nas próprias mulheres – respeito à privacidade e qualificação – em detrimento de fatores predominantemente societários, mais valorizados pelos homens – probidade, responsabilidade social. Essa interpretação vem ao encontro das observações relativas às barreiras ao acesso e permanência no trabalho impostas às mulheres. É lícito aventar que essas barreiras têm como consequência o desenvolvimento de uma sensibilidade aguçada e uma valorização maior das condicionantes e dos fatores que possam proteger contra o preconceito culturalmente arraigado, contra os estereótipos de baixa produtividade e contra a distorção na apreciação da qualificação profissional.

O percentual de mulheres entre os que se inquietam com a cultura como fator condicionante da ética nas organizações está abaixo de 20%. Nesse tópico, a disparidade entre homens e mulheres, em números percentuais, fica em torno de 62%. De novo, aqui temos uma indicação do que é relevante, na prática, para as pessoas de um e de outro sexo. A postura defensiva das mulheres é confirmada ainda, pela maior concentração de homens filiados a corrente ética do absolutismo, a proporção é de 4:1, e de mulheres vinculadas ao utilitarismo, a proporção é de 2:1, com predomínio masculino. E, principalmente, pela pouca confiança que as mulheres atribuem ao sistema jurídico como fonte de sustentação da eticidade.

De fato, em que pesem as leis, e a jurisprudência firmada, a mulher continua encontrando pouco amparo institucional no campo dos valores morais. A divisa entre o permitido e o interdito ético é difícil de ser precisada, as agressões de ordem moral são difíceis de serem provadas e a particularidade das situações enevoa ainda mais o limite entre a liberalidade e a transgressão.

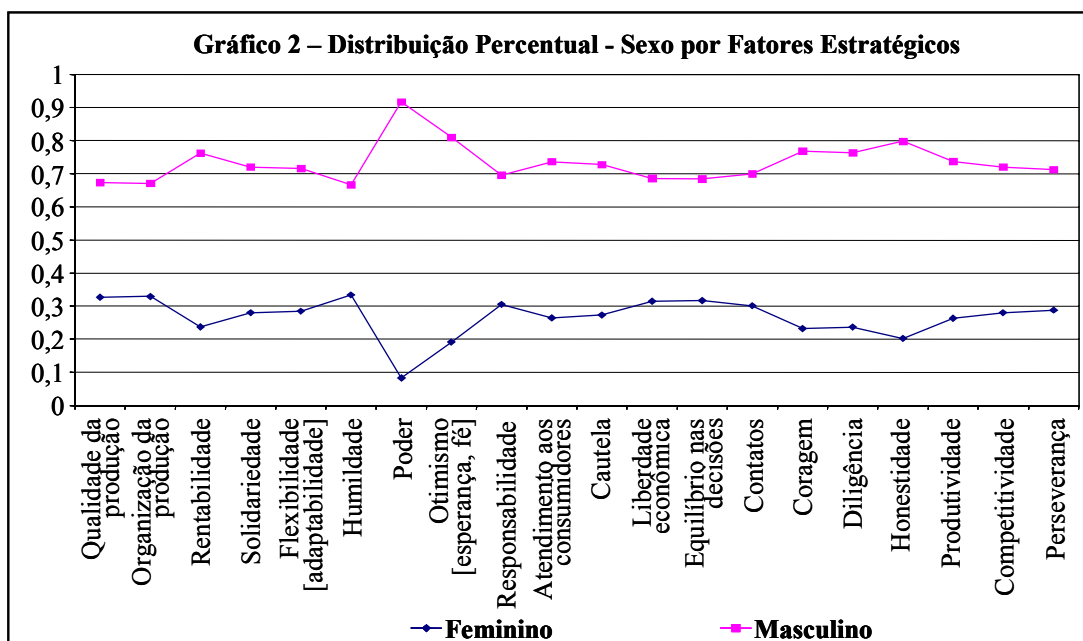
### **Cautela**

A par da intenção defensiva das preocupações indicadas pelas mulheres que ocupam cargos técnicos e gerenciais nas organizações brasileiras, aparecem itens reveladores de uma maior cautela na emissão dos juízos e na tomada de decisões.

Dentre os fatores morais considerados estratégicos para as empresas, é de se notar a maior preocupação dos homens com relação à honestidade e a rentabilidade enquanto as



mulheres estão preocupadas com a responsabilidade. O item probidade, dentre as atitudes morais consideradas, também obteve maior índice proporcional entre os homens. Por outro lado, o percentual de mulheres entre os que estão preocupados com o poder é bastante reduzido, cerca de 8%. É a maior disparidade dos percentuais entre os sexos segundo os quesitos estratégicos, 84%, enquanto a humildade é o fator que apresenta a menor distinção entre os sexos, a proporção é de 2:1, com o predomínio masculino. Gráfico 2.



Esses indicadores informam sobre uma atitude geral mais cautelosa, preventiva mesmo, das mulheres. Os homens, em geral, estão mais preocupados com princípios que orientam os seus atos e as mulheres com as conseqüências desses atos. Os homens se preocupam mais com a exteriorização, com a aparência inclusive, do que com o que é interior, anímico, subjetivo. Por isso, também, a desigualdade entre a percepção de mulheres e de homens é acentuada no que diz respeito à invasão de privacidade e ao formalismo. O percentual de homens que indicaram esses quesitos girara em torno de 50%, contra 22% das mulheres. As preocupações com a formalidade e com a objetividade são coerentes com a filiação ética ao absolutismo e ao legalismo, majoritária entre os homens. A atitude prudencial e a subjetividade com a filiação ao utilitarismo e, em grau menor, ao pragmatismo, majoritária entre as mulheres.

A prudência pode ser um traço emocional da índole feminina, mas no campo de análise em que trabalhamos, é plausível que tal traço seja uma decorrência da trajetória das mulheres no mundo do trabalho. A maior subjetividade pode constituir uma blindagem, uma outra forma de resistência às pressões que as mulheres sofrem no trabalho. A intolerância do mundo dominado pelos homens seria enfrentada pelo recato, pela brandura, pela sutileza e pelos demais atributos da feminilidade.

### **Sensibilidade**

Alguns estudos norte-americanos atestam que as mulheres são mais sensíveis para questões éticas do que os homens em situações gerenciais e de negócios. Jones & Gautschi (1988) demonstraram que as mulheres expressam seus sentimentos a respeito de questões éticas com maior veemência que os homens; Ruegger & King (1992), que as mulheres têm maior facilidade na identificação de problemas morais; Cohen (1998), que as mulheres identificam com maior clareza situações éticas; Shaub (1994), que as mulheres conhecem

melhor e mais profundamente os problemas éticos no campo da auditoria. Outros, no entanto, (Chusmir et al, 1989) (Thoma, 1986) não detectaram essa diferença. A pesquisa realizada por Owsho (2002) junto a um amplo grupo de auditores, indicou que, embora tal sensibilidade possa estar presente, ela não se revela na detecção de fraudes. O mesmo estudo revela que a sensibilidade é função da experiência. Homens e mulheres auditores são mais sensíveis a fraudes potenciais na proporção que tenham maior experiência profissional.

Os dados que levantamos são indicativos de uma maior sensibilidade das mulheres aos valores morais. Mas é preciso dizer que a sensibilidade às questões éticas é difícil, senão impossível, de medir efetivamente. A educação, o meio cultural e a própria condição feminina, enquanto objeto de discriminação, podem influenciar as declarações de maneira decisiva. Constatamos a discrepância na sensibilidade em entrevistas, mas isso não foi confirmado quando da análise dos questionários. A diferença entre o que as mulheres declaram nas entrevistas e o que aparece expresso nos questionários se dá em dois planos. No sentido positivo, há uma tendência a considerar “inaceitáveis” nas entrevistas certos comportamentos que, nos questionários, aparecem dentro da mesma faixa de aceitabilidade assinalada para os homens. No sentido negativo, verificamos tendências a declarar compreensão para certos desvios, como o da insinuação acerca da menor capacidade intelectual das mulheres, que não se repete nas respostas aos questionários.

Pesquisadores norte-americanos que detectaram aproximadamente o mesmo fenômeno (Radtke, 2000; Cohen et al, 1993), concluíram, mediante a análise cruzada de informações e de séries históricas, que ele se deve a fatores educacionais e culturais. O que provavelmente ocorre é uma combinação de dois elementos. De um lado há base empírica para afirmar que a condição biológica e psicológica diferenciada da mulher, a torna potencialmente mais sensível ao fenômeno ético do que os homens. De outro lado, a luta das mulheres para se imporem no mercado de trabalho pode ter conduzido ao desenvolvimento de uma maior conscientização para questões morais como a justiça, a liberdade, o respeito, etc.

Também é de se supor que, sofrendo as mais diferentes agressões morais, a percepção feminina dos valores éticos nas organizações brasileiras apresente uma clivagem, se fragmentando entre as convicções e as declarações. A sensibilidade no nosso meio é ainda largamente confundida com a fraqueza. Aliás, essa é uma das evidências mais claras da dominação masculina e patrimonial na forma como são conduzidas grande parte das organizações e dos negócios no Brasil. Seja como for, o fato é que a eventual maior sensibilidade feminina não se revela diretamente, não se efetiva, em um mundo hostil a essa sensibilidade, a não ser pela maior carga de responsabilidade moral imposta ou auto-imposta.

### **Responsabilidade**

Uma outra diferença no plano moral entre os homens e as mulheres que ocupam postos executivos é a da forma com as responsabilidades são encaradas por um e por outro sexo.

A responsabilidade é a obrigação de respondermos por nossa conduta. Ela compreende o dever de pessoas, grupos e instituições em relação à sociedade como um todo, ou seja, em relação a todas as pessoas, todos os grupos e todas as instituições. (Cherques, 2003). A responsabilidade é o que nos faz sujeitos e objetos da ética, do direito, das ideologias e da fé. É o que nos torna passíveis de sanção, de castigo, de reprovação e de culpa.

Sendo ou não mais sensíveis do que os homens, as mulheres percebem as responsabilidades diferentemente dos homens. No que tange aos valores vitais<sup>ix</sup>, revelam uma maior preocupação com relação à saúde preventiva, o que é coerente com a característica prudencial examinada acima e com o contexto de maior difusão pública e maior aceitação para os riscos de câncer e outras enfermidades. Também declaram menor preocupação do que os homens com relação a fatores ambientais, como a degradação do solo e a emissão de

resíduos sólidos. O mesmo acontece com relação a valores humanitários. As mulheres respondem por apenas 18% do total de executivos que tem a exclusão social como preocupação mais relevante. Estão mais preocupadas com o descaso com a educação e menos com a propaganda enganosa e a supressão tecnológica. No entanto, o percentual de mulheres que estão preocupadas com as representações trabalhistas, supera o de homens, em cerca de 16%.

Excluindo esse último quesito, que pode ser tributado à atitude defensiva examinada anteriormente, esses números parecem mostrar que o sentimento de responsabilidade feminina para questões morais está focado mais no indivíduo do que na coletividade. Ainda aqui temos uma percepção sobre as questões éticas que pode derivar de condições biológicas, com a maternidade, por exemplo, ou psicológicas, mas que, efetivamente indicam uma diferença importante entre homens e mulheres na construção da eticidade. Ademais, a valorização do indivíduo é coerente com a visão utilitarista<sup>x</sup> e com a postura defensiva, que caracterizam o perfil da percepção feminina sobre os valores éticos.

### **Tolerância**

O curto caminho percorrido desde que as mulheres passaram a integrar a força de trabalho gerencial e técnica, aliado a persistência das barreiras que apontamos, indicam, pelo menos no nível e nas organizações que constituíram o universo da pesquisa, que a mulher não é propriamente aceita no mundo do trabalho. Ela é tolerada.

A tolerância não é, em si, positiva. Quem tolera suporta, aceita, mas não concorda. O problema da tolerância – que na verdade são dois problemas: o do limite da tolerância (onde começa a complacência?) e o do seu objeto (podemos tolerar o mal?) – é extremamente complexo. O que aqui cabe discutir é a forma como a tolerância é levada ao trabalho feminino.

Há um lado presumivelmente positivo na tolerância. Embora tenha sido demonstrado que a inconsistência na apreciação moral prejudica seriamente o desempenho funcional (Weiss – 1997), pesquisas sobre a conduta ética no setor de vendas<sup>xi</sup> dos EUA (Bellizzi & Hasty – 2002), mostra que a tolerância com as faltas femininas continua a ser praticada em todos os níveis pelos gerentes de sexo masculino. As mulheres são advertidas e punidas com mais brandura do que os homens. Prova disso é que a discriminação deixa de existir quando o gerente é mulher. As mulheres gerentes aplicam o mesmo grau de severidade sobre ambos os sexos que os gerentes homens aplicam sobre os vendedores homens. Se essa complacência é injusta com os homens, é, também, danosa às mulheres, na exata medida em que reforça as idéias preconceituosas.

Embora não hajam dados que possam comprovar a menor capacidade feminina para qualquer tipo de trabalho, é opinião corrente que as transgressões das mulheres são mais toleradas devido a que delas se espera um desempenho inferior ao dos homens (Rozema & Gray - 1987). A mulher é tolerada porque, como dela se espera pouco e como ela produz tanto ou mais do que os homens, como ela é tão ou mais eficiente do que os homens, o resultado aparente do que faz supera as expectativas, desmentindo os detratores e fazendo submergir os preconceitos, mas não os anulando.

Uma segunda razão para a tolerância tem uma raiz política. Ela foi descrita no século XVIII, pelo filósofo inglês Locke (1964), que defendeu a tolerância sob o argumento de que a intransigência une os dissidentes sem convertê-los. A intolerância é contraproducente. É o que parece ter acontecido com o trabalho feminino. O esforço imenso do movimento feminista derrotou, ou vem derrotando, os adversários do trabalho da mulher. É provável que uma abertura da política, das universidades, das ocupações, dos cargos, que não tivesse requerido a luta travada pelas sufragistas, pelas intelectuais, pelas mulheres soldados, pelas executivas, houvesse retardado o processo de integração da mulher no mundo do trabalho. A união

política das mulheres não teria tido sentido e o ingresso feminino no mundo do trabalho teria sido mais suave e mais lento. Da forma em que se deu – e provavelmente esta era a única maneira de o movimento vingar - acirrou os antagonismos, ocultou o que era manifesto, envolveu a resistência em um movimento não estruturado e não declarado. Um contra-movimento surdo, que opera, como tudo que é clandestino, na esfera da sabotagem, da maledicência e da hipocrisia.

### **Balanço**

Do ponto de vista econômico não restam dúvidas sobre o avanço das mulheres no mundo do trabalho. Um modelo teórico de ampla difusão, desenvolvido nos anos 50 (Becker, 1957) previa que a competitividade faria diminuir ou mesmo eliminar o *gap* discriminatório ao longo do tempo.<sup>xii</sup> Essa previsão se mostrou consistente. Foi verificada empiricamente nos EUA (Neumark & Troske, 1997). Nos quarenta anos decorridos entre a previsão e a realização, as mulheres em todo o ocidente não só ingressaram no mercado de trabalho, como ascenderam gradualmente na hierarquia das empresas e agências governamentais. Ocuparam postos de trabalho em áreas antes julgadas exclusivas dos homens nas indústrias, no comércio, nos serviços. Os dados e informações que reunimos sobre a convergência no número de homens e mulheres nos mais variados campos, indicam que a paridade, se ainda está longe de ocorrer, não é impossível.

Essa progressão também ocorre, a bem da verdade em ritmo mais lento, no que se refere à discrepância salarial. A igualdade está a vista. A vitória definitiva da causa feminista na sua vertente econômica é uma questão de tempo.

O mesmo já não se pode dizer da vertente política. As barreiras institucionais de exclusão das mulheres decresceram significativamente em todo o mundo. As mudanças de legislação, como o novo código civil brasileiro, de janeiro de 2.003, continuam ocorrendo. Ao longo dos anos 80, virtualmente todos os países europeus fizeram passar leis anti-discriminatórias. Os EUA já o tinham feito nos anos 60 e 70 (Blau & Kahn, 1996). Mas isso não deu poderes às mulheres que as igualassem aos homens. Há mais mulheres dirigindo empresas e governos, mas a assimetria continua bem viva. O que não quer dizer que a discriminação tenha diminuído na mesma proporção

No Brasil, ainda estamos longe de um amparo institucional à luta pela igualdade de tratamento entre os sexos no trabalho. As condenações, como as que ocorreram nos EUA, de organizações que mantinham sistemas de contratação ou promoção discriminatória contra as mulheres, como a da governamental Voz da América (FEDHR, 2000) e a da consultoria Price Waterhouse (BNA, 1990), ainda são um sonho para as mulheres brasileiras. Os avanços foram importantes, mas existem muitas batalhas por se ganhar. De forma que, se do ponto de vista econômico a emancipação da mulher parece assegurada, não se pode dizer o mesmo quando se trata do poder, da ocupação de postos críticos nas organizações e na vida econômica. O avanço nessa esfera ainda é tímido, quase imperceptível.

Concluimos com algumas observações sobre a questão ética. Como vimos, a sombra da dimensão cultural, dos preconceitos, retarda os avanços na emancipação da mulher. Repetimos no Brasil o que acontece em todo ocidente, onde, se é verdade que as mulheres são mais aceitas em ambientes considerados masculinos, elas raramente são promovidas e nem recebem o mesmo treinamento (Blau & Kahn, 2000). Para que se tenha uma idéia do que ainda há por vencer nesse campo, basta dizer que as mulheres compreendiam apenas de 3 a 5 % da alta administração das 1000 maiores empresas americanas listadas pela Fortune em 1995 (Glass Ceiling Commission, 1995). Não há sinais de que essa porcentagem tenha se alterado nos últimos anos. O fato é que a principal causa da redução das disparidades entre homens e mulheres foi a migração das mulheres para ocupações masculinas.

As discriminações e os preconceitos levam à iniquidade, expressa na desqualificação, na segregação ocupacional e na menor remuneração por igual trabalho. Essa situação força a mulher a assumir uma postura defensiva, a ser cautelosa, a esconder a sua sensibilidade, a assumir responsabilidades para que seja tolerada. A injustiça na forma como a mulher é tratada nas organizações brasileiras está impressa no saber moral explícito a que cada um de nós se refere habitualmente. Esse saber se entrelaça com certezas implícitas do cotidiano, a ponto de adquirir uma validade que cremos ser objetiva. Quando inquiridos, destacamos do pano de fundo das certezas implícitas esse saber moral. O mesmo acontece quando há uma crise, um escândalo. Então, e só então, as questões morais, como as que a condição feminina encerra, são problematizadas. Tomamos consciência da questão e construímos, toscamente, um posicionamento moral. Quando esse posicionamento não é elaborado, ele tende à inocuidade ou ao desvio. Ao que pudemos concluir, foi isso exatamente que aconteceu ao longo das crises que informaram a luta feminista em relação ao trabalho.

Mas a responsabilidade pela situação que aí está não pode ser atribuída unicamente àqueles, homens e mulheres, que resistem à idéia da igualdade de capacidade, de direitos e de deveres entre os sexos. Uma parte também deve ser atribuída aos extremistas da outra facção. Primeiro, porque as lutas feministas se deram, quase que exclusivamente, nas instâncias da inclusão e da aceitação. Relegaram a um segundo plano as instâncias da persuasão e das alianças. Segundo, porque uma parte do movimento feminista da segunda metade do século XX transbordou da luta pela reforma institucional e econômica das relações entre os sexos para a erradicação das diferenças (Halton, 1992). Acabou por tomar a androgenia como ideal e a neutralização como propósito. A tentativa de anular as diferenças entre os gêneros foi um erro grosseiro: confundiu igualdade social com neutralidade de tratamento. Desvalorizou as diferenças, uniformizou as relações, subtraiu credibilidade ao movimento de emancipação.

A igualdade é, junto com a liberdade, uma exigência básica da ética e da ordem política democrática. A igualdade não pode e não deve ser confundida com a indiferença. A indiferença, que é a atitude de neutralidade em face dos conteúdos morais, pode ser positiva, no caso da neutralidade anterior à decisão ética, mas é negativa, quando está referida à ausência de critério de diferenciação, da falta de convicção e da resignação ante as injustiças. O fato de que homens e mulheres pertencemos ambos ao mesmo universal indiferençável – a espécie humana – justifica o tratamento igualitário dos sexos. O tratamento desigual só é considerado legítimo, e assim mesmo só para um número reduzido de pensadores, como John Rawls (1971), como condição para o reequilíbrio igualitário.

No ponto a que chegamos do processo de emancipação, o que está ocorrendo (o que temos documentado, e esse é o dado mais importante da pesquisa), é a confusão (a não diferenciação) entre as perspectivas feminina e masculina declaradas sobre a eticidade. A correlação entre as respostas de homens e de mulheres para o total dos 165 itens investigados é espantosa: exatos 0,9735. As discrepâncias em alguns poucos itens, sobre as quais construímos essa análise, e as diferenças entre as declarações e as observações são claro testemunho de que as vitórias, econômica e política, das mulheres se dão no campo masculino. O custo dessas vitórias é o abandono das características, das virtudes femininas.

O que todos estamos perdendo com a masculinização, induzida, forçada e aceita dos quadros femininos é muito. No Brasil, aos traços tidos como próprios das mulheres veio se superpor uma visão da feminilidade inteiramente autóctone. Uma visão que ultrapassa a sensualidade latina e africana, para se refletir sobre os mecanismos capilares do vivido, da alteridade e do coletivo. Uma riqueza de saberes e habilidades que o instrumental quantitativo não pode ou não sabe detectar. Roberto DaMatta (1991), chamou a atenção para o fato de que a ótica do feminino é a ótica para se compreender Brasil. Dela dão testemunho as mulheres liminares da literatura e das canções – as Iracemas, as Capitus, as Gabrielas, as Doras e as Carolinas. Na nossa evolução social, as mulheres, como os destituídos, os excluídos de todos

os lugares e épocas, detiveram os poderes dos fracos. Acumularam saberes e habilidades sem os quais deixamos de nos compreender integralmente.

A imposição dos atributos masculinos ao mundo do trabalho empobrece não só as organizações e a economia, mas a sociedade como um todo. As pesquisas empíricas no campo da administração, ao contrário da antropologia cultural, da filosofia e da parte nobre das ciências sociais, não têm como demonstrar a repressão dos valores femininos sem incorrer no pecado da especulação. Mas é inegável que nas organizações brasileiras a esmagadora maioria das mulheres não tem tido voz nem na formulação nem na discussão dos referenciais que orientam e discutem as questões relevantes da economia e da gestão, inclusive as questões éticas.

A nossa cultura silenciou e continua a silenciar a voz feminina, seja no trabalho seja aonde for. Enquanto essa voz não for reconhecida, as mulheres estarão sujeitas, como sempre estiveram, à vida profissional em bases “universais”, isto é, masculinas. Pior, enquanto a voz do feminino continuar silenciada, as mulheres apreciarão e julgarão segundo critérios masculinos, e as organizações, como a sociedade, continuarão a perder metade do que poderiam realizar, metade do que poderiam ser.

### **Referências**

- AMASON, A., & Sapienza, H.; The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict; Journal of Management, 23, 495-507; 1997.
- BARROS, Ricardo Paes de et alli; Family structure and family behavior over the life cycle in Brazil; IPEA; Rio de Janeiro; agosto 1999.
- BECKER, Gary; The economics of Discrimination; Chicago; University of Chicago Press, 1957.
- BELLIZZI, Joseph A. & W D. Norvell; Personal Characteristics and Salesperson's Justifications as Moderators of Supervisory Discipline in Cases Involving Unethical Salesforce Behavior', Journal of the Academy of Marketing Science; 19 (inverno), 11-16.; 1991.
- BELLIZZI, Joseph A. & Ronald W Hasty; *Supervising unethical sales force behavior: Do men and women managers discipline men and women subordinates uniformly?*; Journal of Business Ethics; Dordrecht; Oct 2002.
- BELTRAMINI, R., R. Peterson & G. Kozmetsky; *Concerns of college students regarding business ethics*; Journal of Business Ethics; 3, 24-40; 1984
- BLAU, Francine & Lawrence M. Kahn ; Wage structure and gender earnings differentials : an international comparison; Economica, 63; S29 – S62; 1996.
- BLAU, Francine D. & Lawrence M. Kahn; Gender differences in pay; Paper; Cornell University; 2.000.
- BNA – Bureau of National Affairs; Daily Report; No. 235; A11 – A13; 6 de dezembro de 1990.
- BOLADERAS, Margarita; Comunicación, ética y política: Habermas y sus críticos; Madri; Editorial Tecnos; 1996.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry & Paulo César Negreiros de Figueiredo: *PRODUTEC – Gerenciamento da produtividade e da tecnologia em organizações atuantes no Rio de Janeiro*; EBAP/FGV; Rio de Janeiro; Anais da ANPAD; 1994.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry ; Modelos de sobrevivência – Tese de doutoramento, COPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2.000.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry; *Economia Moral da Utilidade*; Revista de Administração Pública, Vol.36, Nº2, Mar/Abr 2002.
- CHERQUES, Hermano Roberto Thiry; *Responsabilidade moral e identidade empresarial*; Revista de Administração Contemporânea, edição especial/ maio 2003.

CHUSMIR, L.H., C.S. Koberg & J. Mills; *Male-female differences in the association of managerial style and personal values*; Journal of Personal Psychology 129: 65-78; 1989.

COHEN, J.R.; The effect of gender and academic discipline diversity on the ethical evaluations, ethical intentions, and ethical orientation of potential public accounting recruits; Accounting Horizons; 3: 250-270; 1998.

DAMATTA, Roberto; A casa e a rua; Rio de Janeiro; Guanabara Koogan; 1991.

EVAN, W.; *Conflict and performance in R&D organizations*; Industrial Management Review, 7, 37-46; 1965.

FEDHR – Federal Human Resources Week, 6:47, abril 2000.

GLASS CEILING COMMISSION; Recommendations; 1995.

HABERMAS, Jürgen; Consciência moral e agir comunicativo; Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro; 1989.

HALTON, Eugene; *The cultic roots of culture*; in Münch, Richard et Neil J. Smelser org. Theory of culture; EUA; University of California Press; 1992.

HOFFMAN, L. R., & Maier, N. R. F.; *Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups*; Journal of Abnormal and Social Psychology, 62, 401-407; 1961.

JONES, T.M. & F.H. Gautschi, III; *Will the ethics of business change? A survey of future executive*; Journal of Business Ethics 7: 231-248; 1988.

KANT, Emanuel; Fundamentação da metafísica dos costumes; São Paulo; Abril Cultural, 1974.

LAVINAS, Lena; *Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos*; IPEA; Texto para discussão n° 826; Rio de Janeiro; setembro de 2.001

LOCKE, John; Carta a respeito da tolerância/tradução. E. Jacy Monteiro, Clássicos da Democracia:21, São Paulo: IBRASA, 1964.

NEUMARK, David M.; *Sex discrimination in restaurant hiring an audit study*; Quarterly Journal of Economics 111:3; 205-28; 1996.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm, Alem do bem e do mal : prelúdio a uma filosofia do futuro; São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

OWHOSO, Vincent; Mitigating gender-specific superior ethical sensitivity when assessing likelihood of fraud risk; Journal of Managerial Issues; Pittsburg; outono; 2002.

RADTKE, R.R.; The effect of gender and setting on ethical sensitive decisions; Journal of Business Ethics 24: 299-312; 2000.

RAWLS, John; A Theory of Justice. Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 1971.

ROBERTSON, Christopher et alli; *Situational ethics across borders: A multicultural examination*; Journal of Business Ethics; Dordrecht; Julho; 2002.

ROZEMA, H. J. & J. W Gray; *How Wide is Your Communication Gender Gap?* ; Personnel Journal 66 (julho), 98-105. 1987.

RUEGGER, D. & E.W. King; *A study of the effects of age and gender upon student ethics*; Journal of Business 11: 179-186; 1992.

SACHISIDA, A. & LOUREIRO, P. R.; *Homens x mulheres: substitutos ou complementares no mercado de trabalho*; IPEA; Texto para discussão n° 595; Rio de Janeiro, outubro de 1998

SHAUB, M.; An analysis of the association of the traditional demographic variables with the moral reasoning of auditing students and auditors; Journal of Accounting Education (12): 1-16; 1994.

SOARES, Sergei Suarez Dillon ; *O perfil da discriminação no mercado de trabalho – homens negros, mulheres brancas e mulheres negras*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Brasil; IPEA; Texto para discussão; n° 769, Brasília, novembro de 2.000

SOARES, Serguei & Rejane Sayuri Isaki; *A participação feminina no mercado de trabalho*; IPEA; Texto para discussão n°923; Rio de Janeiro, dezembro de 2.002.

TEIXEIRA, Marina Sidrin; *Brasil – Perfil Nacional*; in Costa, Delaine Martins e Maria da Graça Ribeiro das Neves, org. A condição feminina nos países do mercosul; Rio de Janeiro; IBAM; 2002.

THIEBAUT, Carlos; *Neoaristotelismos contemporâneos*; in Camps, Victoria et alli, org.; Concepciones de la ética; Madri; Editorial Trota.; 1992.

THOMA, S.; Estimating gender differences in the comprehension and preference of moral issues; Developmental Review 6: 165-180; 1986.

WEISS, WH.; *The Need for Ethical Behavior*; Supervision; 58 (dezembro), 15-18. : 1997

## **Notas:**

- 
- <sup>i</sup> Autonomia entendida aqui no sentido que lhe dá Kant: a propriedade que tem a vontade de construir a própria lei. Uma vontade autônoma concede a si mesma a lei de separação do certo e do errado, enquanto uma vontade heterônoma a lei exterior a ela própria (Kant- 1974 ).
- <sup>ii</sup> O justo é o que se encaixa perfeitamente, com justeza
- <sup>iii</sup> Definimos /discriminação/ como o ato que quebra o princípio de igualdade com base em preconceitos. Geralmente o preconceito é particular de um indivíduo ou de um grupo enquanto a discriminação é um processo ou forma de controle social institucionalizado.
- <sup>iv</sup> Definimos o termo /preconceito/ como um sentimento desfavorável concebido a partir de um conjunto indeterminado de crenças que dão sustentação à idéias não fundamentadas. No caso, à idéia de que homens e mulheres não são substitutos perfeitos como recursos na geração de bens e serviços.
- <sup>v</sup> Estudos do IPEA (Soares, 2.000), indicam que o diferencial salarial das mulheres brancas, que percebem, em média, 80% dos rendimentos dos homens brancos, se explica unicamente pelo fato de serem mulheres. Já o diferencial salarial das mulheres negras, que percebem, em média, 40% dos rendimentos dos homens brancos, se explica pelo somatório do diferencial feminino, do diferencial das pessoas negras, do diferencial do tipo de inserção no mercado de trabalho e do imenso diferencial de qualificação.
- <sup>vi</sup> Em pesquisa sobre a discriminação como barreira à ascensão profissional das mulheres nos EUA (Wajzman, 1996) os itens com maior discrepância em relação aos homens foram: i) discriminação sexual direta (17% contra 1% dos homens); ii) preconceito (23% contra 11%) e iii) alta administração vista como clube fechado (54% contra 32%).
- <sup>vii</sup> Sachisda & Loureiro (1998) calcularam que a elasticidade-preço cruzada da demanda por trabalho feminino negativa, isto é, que o aumento do salário médio dos homens causa redução no nível de emprego das mulheres. Esta é uma comprovação cabal da discriminação decorrente de preconceitos, porque se homens e mulheres são substitutos perfeitos como recurso produtivo, só o efeito discriminatório explicaria a elasticidade cruzada da demanda negativa em relação ao trabalho feminino.
- <sup>viii</sup> Todos esses dados são mais favoráveis às mulheres do que recomenda a Bíblia – no Levítico (27:1-4) consta que a mulher vale 30 ciclos e o homem 50.
- <sup>ix</sup> Na pesquisa a que nos reportamos, as responsabilidades estão divididas entre: i) vitais, agravos potenciais ou atuais aos alimentos, à água, ao abrigo e ao socorro, como agressões ao ecossistema, segurança industrial, degradação do solo, etc; ii) humanísticos, agravos potenciais ou atuais à dignidade, à liberdade e aos valores culturais, tais como exclusão social, restrição de ir e vir, liberdade de expressão, etc; iii) utilitários, agravos potenciais ou atuais à capacidade de geração de riquezas e de sua distribuição, tais como desvalorizações, propaganda enganosa, supressão tecnológica, etc.
- <sup>x</sup> Para uma apreciação da corrente utilitarista, ver Cherques, 2.002
- <sup>xi</sup> O setor de vendas é um dos poucos considerados neutros em relação à admissão, desenvolvimento e remuneração de pessoal feminino.
- <sup>xii</sup> A linha de raciocínio do modelo era de que as empresas menos discriminatórias iriam contratar mais mulheres devido ao custo menor da mão-de-obra feminina. Com isto, teriam menor custo de produção e se tornariam mais lucrativas do que as empresas discriminatórias, realimentando o círculo virtuoso.