DOCUMENTO

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

Hermano Roberto Thiry-Cherques**

1. Introdução

A disparidade entre homens e mulheres no mundo do trabalho diminuiu drasticamente nas últimas décadas. No Brasil, a absorção de mão-de-obra feminina tem sido superior à masculina (Lavinas, 2001) sendo que a participação das mulheres tem aumentado cerca de 15% por década (Barros et al., 1999). 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. 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.

As considerações que discutiremos são baseadas nos resultados da pesquisa "Ética na era digital", realizada pelo Núcleo de Ética nas Organiza-

---

* Pesquisa "Ética na era digital", desenvolvida pelo Núcleo de Ética nas Organizações (NEO) da Ebape/FGV. Pesquisa de campo: Roberto da Costa Pimenta.

** Professor titular da Ebape/FGV. E-mail: hermano@fgv.br.

ções da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (NEO/Ebape/FGV).[1]

A apreciação e análise dos valores morais é uma tarefa ingrata. As possibilidades de desvios e falsas interpretações estão presentes tanto na ambigüidade da linguagem coloquial quanto nos vícios de interpretação, fruto dos preconceitos. Por isso, buscamos o máximo de neutralidade, confrontando os resultados obtidos com os de outras pesquisas, brasileiras e internacionais.

No tratamento dos temas procuramos diferenciar os dados e informações da interpretação e conjectura. Apresentamos: as questões éticas concernentes à situação atual da mulher no trabalho técnico e gerencial e as tradições e preconceitos que cercam o trabalho feminino. Em seguida, discutimos as principais distorções relativas à condição feminina, a saber: a desqualificação, isto é, a não-consideração da capacidade, das habilidades e dos esforços realizados pelas mulheres; a segregação ocupacional, tanto profissional como hierárquica. Depois examinamos o perfil ético percebido e manifesto das executivas, em particular no que se refere à atitude defensiva e prudencial; à sensibilidade, às responsabilidades e à tolerância. Concluímos com uma avaliação, do ponto de vista ético, da condição das mulheres que ocupam postos técnicos e gerenciais nas organizações brasileiras.

2. 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 disso 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 (atribuída aos movimentos feministas dos anos 1960 e 1970), aumento da participação feminina na população total como conseqüência do aumento da expec-

[1] Nessa pesquisa, que versa sobre a percepção dos valores éticos entre os executivos das organizações brasileiras, 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 *interintem* e *interrater*), com representatividade para o item "sexo" em torno de 250 mil executivos. A pesquisa ainda se encontra em curso de processamento. A íntegra dos resultados obtidos deverá ser publicada até o fim deste ano.

tativa de vida (que é 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 situação varia de país para país. Sabemos que a questão do assédio, por exemplo, é tratada e, presumivelmente, sentida de forma diferente no Brasil e nos EUA. Levantamentos e avaliações têm demonstrado essa heterogeneidade. Por isso, quando executivos da Austrália, Chile, Equador e dos EUA responderam sobre quatro dilemas éticos diferentes (Robertson, 2002) foi possível medir um forte viés cultural em todos os níveis. Os chilenos, em especial, demonstraram ter opiniões divergentes dos outros países no que se refere a questões relativas aos dilemas que envolvem distinção entre os sexos. O mesmo certamente aconteceria se a pesquisa se estendesse ao Brasil.

A nossa situação é pouco conhecida. Além dos esforços heróicos de alguns pesquisadores e instituições, a investigação científica no plano humano entre nós não se coaduna com o que já avançamos em outros setores. 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 1990 (Teixeira, 2002). A discussão dos problemas de fundo, como os referidos à 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 as discussões estão centradas 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 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 ne-

gar a autonomia ao ser humano.[2] 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 eqüidade (Thiebaut, 1992). É também o pensamento do utilitarismo ético, a corrente predominante nas organizações brasileiras (Thiry-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.[3] Estaremos considerando o ser humano como se fosse um autômato, com sentimentos, razão e história pessoal iguais. Estaremos agindo preconceitualmente (preconceituosamente). De forma que, 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 de um ser diferente, retiramos a sua autonomia. Eliminamos a igualdade que deve pautar a apreciação justa. Adotando a segunda, se visamos a condição feminina como a 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.

---

[2] 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 precisa da lei exterior (Kant, 1974).

[3] O justo é o que se encaixa perfeitamente, com justeza.

Infelizmente, a solução é discutível porque generalizar as mulheres que trabalham como uma classe homogênea, implicaria dois riscos irredutíveis (Boladeras, 1996). O primeiro o de incluir no grupo mulheres 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 "ética do escravo". O raciocínio é que, se cabe ao fraco determinar o certo e o errado, a ética será orientada para a salvaguarda da fraqueza, reforçando-a, tendo-se, no fim, uma sociedade em que os fracos predominam. Inverteríamos a polaridade. Substituiríamos uma opressão machista por uma opressão feminista.

Essa discussão não pára aqui. Ela se complica a cada nova abordagem. Tomemos como exemplo um texto polêmico, que se tornou um marco no estudo da situação da mulher na sociedade contemporânea. Nele, Carol Gilligan (1982) propõe uma solução que passa pela revisão da perspectiva moral da condição feminina. Entre outras coisas ela sustentou que: homens e mulheres produzem julgamentos morais diferentes; o julgamento masculino prevalece sobre o feminino e não há base para afirmar que o julgamento masculino é melhor do que o feminino, como não há base para afirmar o contrário.

O primeiro ponto é discutível. Muitas pesquisas, inclusive a nossa, demonstram situações em que homens e mulheres formam julgamentos diferentes. Mas essa não é a norma, no caso das gerentes e técnicas das organizações brasileiras. Como e em que sentido a afirmação do julgamento moral feminino não se destaca do masculino será examinada.

O segundo ponto é levantado com freqüência. É fato que as mulheres são menos ouvidas do que os homens nos processos de decisão estratégica. Mas não é correto concluir que isso se deve exclusivamente à condição feminina. É possível que as mulheres sejam menos ouvidas por serem minoria, ou por serem, em geral, mais jovens do que os executivos homens.

O terceiro ponto, de que não há como derivar a qualidade do julgamento a partir de quem o realiza é correto em termos de valores morais, embora isso não seja verdade em termos de valores econômicos, onde, aliás, as mulheres são tidas como mais capazes do que os homens.[4]

É, no entanto, no passo relativo à ética que os argumentos da autora e de muitas feministas que a seguem não se sustenta. Ela mantém que a eticidade da justiça está fundada na regra de ouro ("não faças aos outros o que não queres que te façam") e que a opressão que sofrem as mulheres se resolveria se nos baseássemos não nessa regra, mas em outra: a que devemos cuidar dos

[4] Em pesquisa realizada no início dos anos 1990 sobre a produtividade (Thiry-Cherques, 1994), reunimos indícios suficientes para sustentar (embora não pudéssemos provar, dado que o caráter da pesquisa não contemplava especialmente a diferença entre os sexos), que as mulheres são, em geral, mais produtivas do que os homens.

nossos semelhantes (a recomendação bíblica de atentar para o irmão). Ocorre que nem a regra de ouro é aceitável logicamente (Kant a liquidou em uma nota de rodapé, Thiry-Cherques, 2001), nem a regra do cuidado é racionalmente justificável. Não há argumento lógico que demonstre que é bom ou que é mau cuidar do semelhante. A caridade pode levar à indolência, o amor ao próximo pode disfarçar a culpa, o cuidado individual pode significar desprezo. O que sabemos com certeza é que, historicamente, toda a ação que se funda na presunção de uma diferença entre fortes e fracos tende a manter, não a superar, esquemas que contrapõem melhores e piores, dominadores e submissos, e assim por diante.

Este pequeno exemplo mostra como as questões éticas envolvidas na condição feminina são muito mais complexas do que querem fazer transparecer alguns dos textos que tratam do assunto. 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, como o da condição feminina agora, são sempre necessariamente novos. Não é possível afirmar nada definitivo sobre essas questões, pelo menos até que o problema que estudamos passe à história, isto é, deixe de existir como problema do aqui e do agora.

Esta introdução, muito longe de tentar esgotar o que está envolvido na discussão da condição feminina no trabalho, tem o propósito de alertar para as respostas fáceis e para as idéias feitas. O abandono do raciocínio filosófico é um caminho seguro para o agir voluntarista, para a perda de direção da vida privada, e como temos visto com freqüência alarmante, para a desumanização da vida social.

Passamos a relatar o que observamos, documentamos e interpretamos na tentativa de construir um quadro explicativo do que pode ser problematizado no plano ético sobre a situação da mulher que trabalha.

3. Tradição e preconceito

A discriminação[5] 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

[5] 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.

preconceitos,[6] existem as barreiras superpostas, resultantes de uma dupla ou de uma tripla composição (a mulher jovem, o negro velho etc.). Por exemplo, estudos do Ipea (Soares, 2000) 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 dos diferenciais feminino, de pessoas negras, do tipo de inserção no mercado de trabalho e do diferencial imenso de qualificação.

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 preconcepções, tais como padrões estéticos e ocupações julgadas não-femininas. É sintetizado em estereótipos sobre a limitação intelectual, a fragilidade e outros atributos que, sabidamente, não se sustentam ou não têm aplicação efetiva no rendimento do trabalho.[7]

Entre as barreiras duplicadas e triplicadas, foi possível examinar empiricamente a enfrentada pelas mulheres jovens (mesmo porque há pouquíssimas mulheres negras em cargos executivos no Brasil). 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. A figura 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 à medida 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.

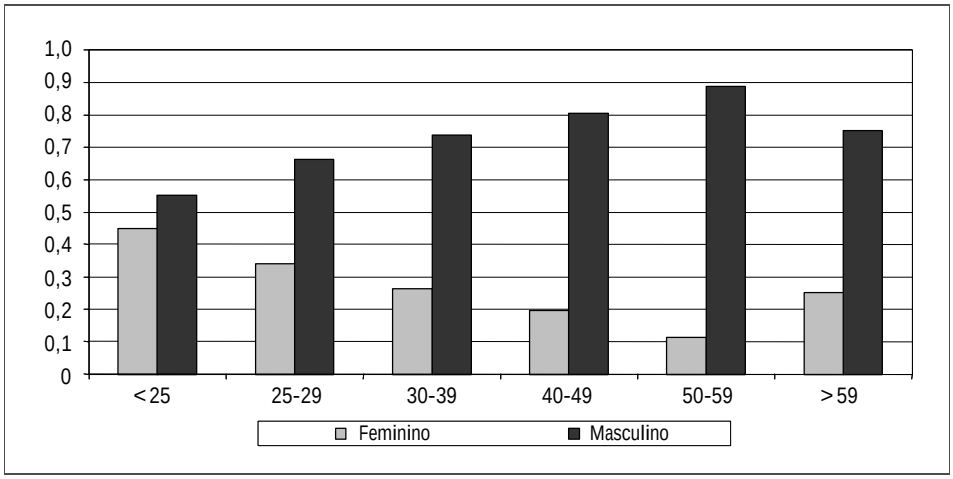
---

[6] Definimos *preconceito* como um sentimento desfavorável concebido com base em um conjunto indeterminado de crenças que sustentam idéias sem fundamento. No caso, a idéia de que homens e mulheres não são substitutos perfeitos como recursos na geração de bens e serviços.

[7] Em pesquisa sobre a discriminação como barreira à ascensão profissional das mulheres nos EUA (Wajcaman, 1996) os itens com maior discrepância em relação aos homens foram: discriminação sexual direta (17% contra 1% dos homens); preconceito (23% contra 11%) e alta administração vista como clube fechado (54% contra 32%).

Figura 1

Distribuição percentual: sexo por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa "Ética na era digital", NEO/Ebape/FGV.

Além da absorção recente das mulheres pelo mercado de trabalho, o alto *turnover* feminino e exigências ligadas à aparência explicam o desvio dessa distribuição. A inserção crescente da mulher está relacionada com: a desproporção entre salário e esforço; o maior nível educacional da mulher; a reestruturação dos processos produtivos, que elimina empregos preferencialmente ocupados por homens, como os industriais; a expansão dos empregos nas áreas de serviços e administração; o aumento da informalidade e das oportunidades de emprego temporário e precário, a que as mulheres se submetem mais facilmente (Lavinas, 2001). Estes fatores (e não as jamais comprovadas "competências femininas"), na medida em que o trabalho se torna mais leve e mais exigente de qualificação, determinam igualmente a juventude e a inexperiência relativa dos quadros gerenciais e técnicos femininos.

Outras classes de barreiras derivam da absorção recente das mulheres como quadros executivos. As mulheres só vieram a ocupar esses cargos em maior escala a partir da II Guerra Mundial. A participação feminina nos quadros executivos, que constituíram a população da nossa amostra, é ainda mais recente. Muito embora, como mostra a figura 1, exista uma convergência no número de mulheres e de homens que ocupam esses postos, a equiparação ainda está longe de acontecer. As barreiras culturais e institucionais diminuíram substancialmente, mas persistem dificuldades em relação aos riscos econômicos mencionados, que as leis e normas não podem revogar e pouco ajudam a atenuar; às barreiras culturais não-declaradas e ao preconceito aberto, ainda fortemente presente na sociedade e nas organizações; às

barreiras internas das organizações, principalmente as referentes a promoções a cargos de chefia e de alta administração.

Fator determinante no desequilíbrio na distribuição de postos entre homens e mulheres jovens é que, ao não encontrarem espaço para ascensão profissional, as mulheres tendem a sair do emprego. Os dados que levantamos indicam que o *turnover* feminino se deve, pelo menos em parte, à desistência, ao abandono da carreira profissional. Deve-se ressaltar, no entanto, que a população da amostra da pesquisa é restrita. É possível que o alto índice de abandono seja característico do nível funcional examinado. É igualmente possível que as mulheres encontrem melhores oportunidades em organizações pequenas, fora do universo investigado. Não encontramos pesquisas sobre o tema no Brasil, mas supomos que, como acontece em outros países, a situação seja diferente nesse tipo de organizações. Nos EUA, Baron, Mittman e Newman (1991) demonstraram empiricamente que as pequenas organizações integram mais e melhor a força de trabalho feminina. O mesmo acontece quando o dirigente é uma mulher. É provável que isso se verifique também no caso brasileiro.

Ainda outra interpretação para a desproporção do número de gerentes e técnicas mais jovens, se comparado com o número de homens jovens nas organizações brasileiras, é a implicação da aparência física. 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, por um lado, os recrutadores de pessoal há muito sabem que a presença feminina no trabalho aumenta o índice de criatividade (Hoffman & Maier, 1961) — que se deve, provavelmente, a efeitos como o da concorrência entre colegas (não querer ser inferior) e o "efeito pavão" (a tendência a querer impressionar o outro sexo) — e o mesmo pareça acontecer no que se refere à produtividade, por outro, a diversidade pode ter impactos negativos no processo produtivo. Comprovadamente (Evan, 1965; Amason & Sapienza, 1997), os conflitos afetivos determinam uma baixa mensurável da produtividade, na medida em que a heterogeneidade de sexos pode levar a perturbações no trânsito da informação, à dissolução de equipes de trabalho e à formação de grupos de interesse disfuncionais em termos de produção.

Esses fatos são conhecidos pelos recrutadores de pessoal executivo e podem ser determinantes na formação das dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ingressarem nos quadros gerenciais e técnicos. O acúmulo histórico de preconceitos faz com que a mulher seja julgada frágil para o trabalho e "culpada" pelas desavenças de ordem afetiva. A linguagem crua — até mesmo chula — usada em referência à mulher gerente ou técnica assim o mostra. Os termos variam de região para região. Nós os colhemos em entrevistas que antecederam o levantamento em grande escala da pesquisa. Não pudemos utilizá-los. A crueza perversa que exprimem quando escritos faz com que os mesmos

entrevistados neguem que esse tipo de linguagem seja comum. Tal a internalização do preconceito, que ele só é reconhecido quando identificado fora do contexto usual.

Com origem na juventude e inexperiência relativas, na aparência e na tradição sexista temos, assim, quatro tipos de barreiras enfrentadas pelas mulheres para ingressarem e permanecerem nos quadros executivos das organizações: o institucional, dado não mais pela falta de legislação, mas pela falha na sua aplicação; o econômico, derivado em grande medida do receio de que venham a deslocar os empregados estabelecidos; o cultural, decorrente do acúmulo de tradições hostis ao trabalho feminino; o 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 círculo vicioso se reproduz incessantemente: preconceito — tensão — baixo rendimento — expectativa confirmada — preconceito etc.

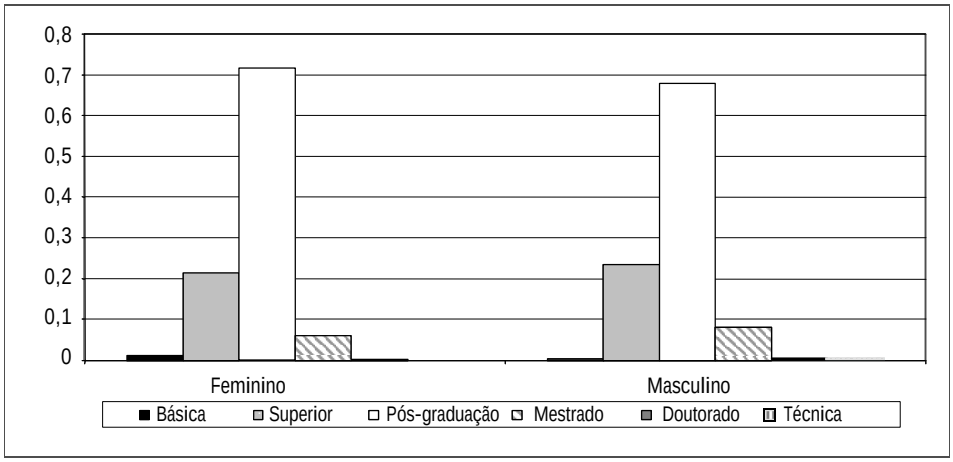
4. Desqualificação

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.

Entre os executivos brasileiros existe uma correlação praticamente absoluta (0,998) no nível de formação dos dois sexos (figura 2). Mas os efeitos dessa paridade são diferentes. O que permite às mulheres disputar 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, 2001). No entanto, o esforço e as habilidades femininas tendem a ser desqualificados, considerados irrelevantes.

Figura 2

Distribuição percentual: formação educacional por sexo



Fonte: Dados da pesquisa "Ética na era digital", NEO/Ebape/FGV.

Para vermos como isso acontece, devemos interpretar os dados que obtivemos à luz do que sabemos sobre o total da população brasileira e sobre as observações realizadas em outros centros.

Um componente da desqualificação do trabalho feminino está na apreciação do nível de educação formal. No Brasil, as mulheres atingem níveis de escolaridade superiores aos 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 de 1990 (Teixeira, 2002). No entanto, na amostra com que trabalhamos, verificou-se que à medida que aumenta o nível de formação educacional o percentual de mulheres decresce enquanto o 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, 2002). 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. É o caso do

emprego doméstico, que ocupa 17% das mulheres e somente 0,9% dos homens (Teixeira, 2002). O que observamos nas entrevistas que antecederam e prepararam a fase de levantamento de dados da pesquisa é que o nível de instrução formal, praticamente idêntico entre os executivos homens e mulheres, é apreciado de modo diverso. A maior escolaridade relativa das mulheres é decisiva no momento de ingressarem no mercado de trabalho, mas não é considerada na hora da ascensão profissional.

Quanto às habilidades (ao domínio técnico de conhecimentos e informações de uso prático), a distorção tem raízes mais complexas. Aparentemente estamos importando, junto com as técnicas de administração, preconceitos. Blau e Kahn (1996), em estudo comparativo entre nove países da União Européia e os EUA, concluíram que a razão e a proporção da disparidade de níveis salariais entre homens e mulheres são diversas nos EUA e na Europa. Demonstraram que a remuneração das mulheres é proporcionalmente menor nos EUA como conseqüência da extrema valorização de habilidades (*skills*) naquele país. Na Europa, essa diferença não é importante, devido à baixa relevância que os europeus emprestam às habilidades no estabelecimento de diferenciais de remuneração.

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, com base no que se comprova saber fazer e não no que se supõe formalmente saber, poderia corrigir as distorções no mercado de trabalho de executivos, homens e mulheres.

Mas esse indicador tem um valor singular para explicar a desqualificação das habilidades femininas. É que, com a importação das técnicas de administração dos EUA, 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. Por exemplo, a língua inglesa é um requerimento julgado imprescindível aqui e o domínio de uma segunda língua nas empresas americanas é um item julgado não-essencial. De outro, a avaliação de habilidades é culturalmente condicionada de forma diferente no Brasil e nos EUA. 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.

A dupla distorção se dá quando são exigidas das mulheres habilidades sem cabimento no nosso contexto, como, por exemplo, a capacidade de obter fidelidade dos subordinados. O Brasil é um país onde as pessoas se referem ao seu trabalho como a "sua" empresa, em que as pessoas se sentem "em casa" no trabalho, onde se "veste a camisa" da empresa em questão de dias (DaMatta, 1991). A fidelização para nós é natural, tanto para homens como para mulheres. Esse traço cultural, como muitos outros, não é levado em conta quando se transferem os pacotes tecnológicos e os sistemas de gerenciamento. Como há

uma crença (sem fundamento) de que as executivas são menos capazes do que os homens de obterem fidelidade dos seus subordinados, o que termina por acontecer é que a crença e o pacote gerencial de fidelização, treinamento inclusive, são importados acriticamente. O resultado é que se cobra das mulheres em cargos executivos habilidades que supostamente elas não teriam, mas que, de todas as formas, são inúteis no nosso contexto.

O processo de desqualificação das mulheres executivas, além da não-consideração da maior e melhor qualificação formal das mulheres e da não-aferição ou da cobrança equivocada de habilidades, compreende ainda um terceiro elemento não-mensurável, mesmo que de conhecimento geral. É o da desqualificação do próprio resultado do trabalho feminino, da dúvida quanto à sua qualidade e utilidade. A raiz é a mesma da crença de que as mulheres não sabem dirigir, o que é absolutamente inverídico. Mas, enquanto qualquer seguradora informará que o prêmio do seguro é mais barato para as motoristas do que para os motoristas, porque as mulheres, de fato, dirigem melhor do que os homens, aqui se trata de um preconceito sutil, não-documentável. É algo não declarado especificamente nas entrevistas nem expresso nos levantamentos que realizamos, e que, portanto, não tem valor como resultado de pesquisa, mas que não poderíamos deixar de assinalar.

5. Segregação ocupacional

Além 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 os dados das pesquisas realizadas nos anos 1990, 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,[8] persiste no Brasil a discriminação com relação ao 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 éti-

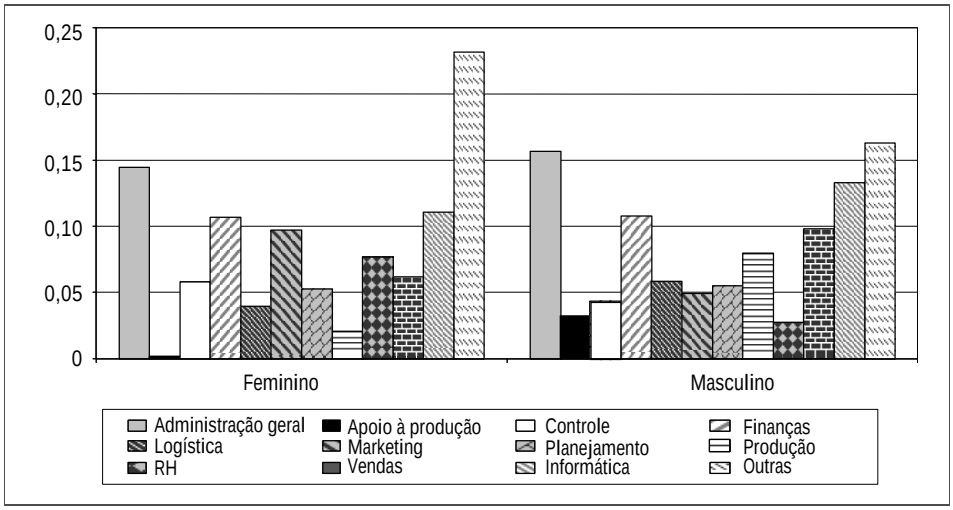
[8] Sachisida e Loureiro (1998) calcularam que a elasticidade-preço cruzada da demanda por trabalho feminino é negativa, isto é, que o aumento do salário médio dos homens causa redução no nível de emprego das mulheres. Esta é uma comprovação cabal da discriminação decorrente de preconceitos, porque se 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.

cos. O primeiro se relaciona à menor ou maior confiabilidade do trabalho feminino. O segundo, à 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 al., 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 das que ocupam postos de trabalho nas áreas de controle (figura 3). 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.

Figura 3

Distribuição percentual: área de atuação por sexo



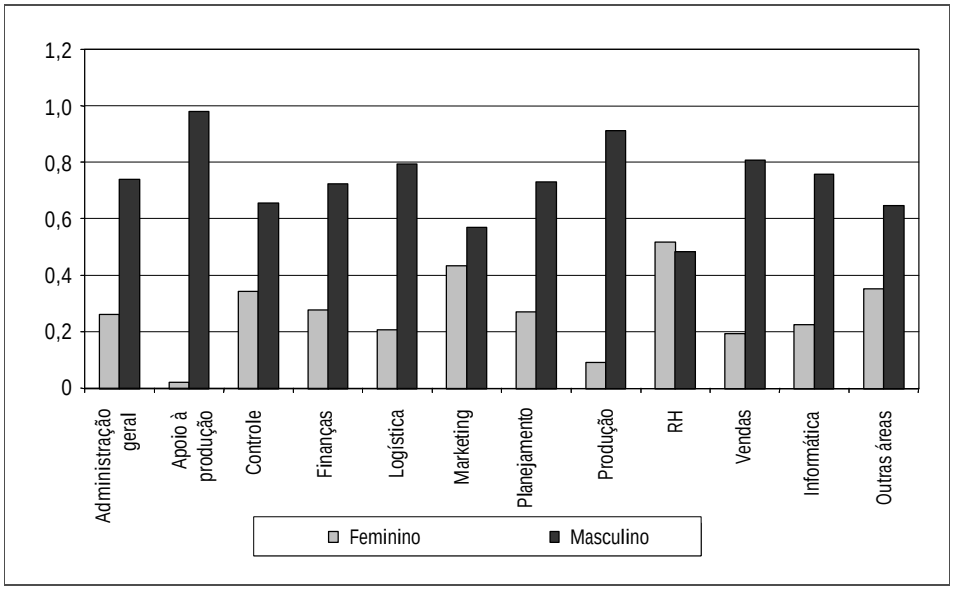
Fonte: Dados da pesquisa "Ética na era digital", NEO/Ebape/FGV.

Os dados sobre segregação ocupacional relacionada à exclusividade ou à preferência por postos de trabalho 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 produção e apoio à 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 (figura 4). 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.

Figura 4

Distribuição percentual: sexo segundo a área de atuação



Fonte: Dados da pesquisa "Ética na era digital", NEO/Ebape/FGV.

A segregação ocupacional se agrava na medida em que continua a haver disparidades nas oportunidades para o desenvolvimento profissional das mulheres, basicamente devido à dupla, às vezes, tripla jornada de trabalho. Uma prova indireta disto é que as mulheres que são chefes de domicílio ingressam e permanecem menos no mercado de trabalho. Por outro lado, as mulheres casadas são as responsáveis pelo aumento da participação femini-

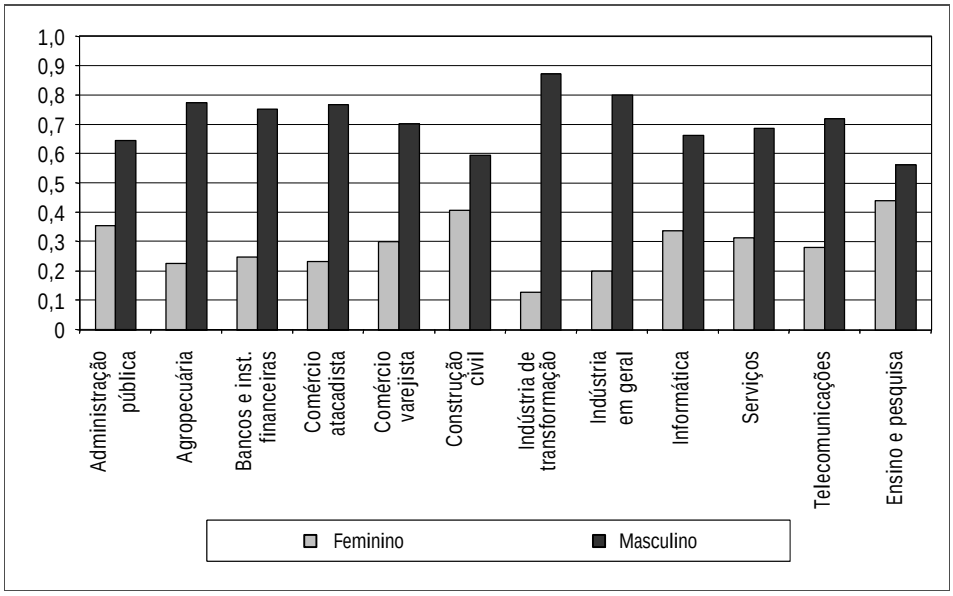
na. Em 1977, a taxa de participação das mulheres casadas era 20% menor do que a taxa das chefes de domicílio, contra 4% na atualidade (Soares & Isaki, 2002). Possivelmente porque a mulher que divide as despesas da manutenção da casa tem mais tempo e condições de se qualificar.

As diferenças de oportunidade de aperfeiçoamento derivam, de lado, da propensão das mulheres a acumular menos experiência do que os homens e, ainda, a ter uma vida profissional mais curta e descontínua. De outro, resultam do velho preconceito que empurra as mulheres para ocupações ditas femininas. Essas ocupações — apoio administrativo e serviços — têm remuneração inferior à das atividades substantivas e são consideradas não-essenciais, estando mais sujeitas a cortes e dispensas, o que contribui para encurtar ou, pelo menos, fragmentar, a vida profissional feminina.

O mesmo acontece com as profissões tradicionalmente ocupadas por mulheres — enfermeiras, professoras do ensino fundamental ou médio, nutricionistas, bibliotecárias etc. Em todo o mundo, as mulheres ainda são desproporcionalmente representadas em profissões julgadas masculinas, como, por exemplo, as de operário qualificado. No universo pesquisado, a disparidade entre o percentual de homens e o de mulheres é bastante significativa, tanto na indústria de transformação quanto na indústria em geral. Essa distribuição só é proporcionalmente mais igualitária no setor de ensino e pesquisa (figura 5).

Figura 5

Distribuição percentual: sexo segundo o setor econômico



Fonte: Dados da pesquisa "Ética na era digital", NEO/Ebape/FGV.

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. Aceitam ou são compelidas a cargos de assessoramento, a ocupações auxiliares, às atividades-meio. A idéia de um chefe mulher ainda assusta muita gente. As mulheres, inclusive. Uma série de preconceitos e falsas interpretações, além do óbvio interesse de quem detém o poder de continuar a detê-lo, alimenta a segregação ocupacional. Esse processo às vezes é identificável. Por exemplo, o esforço para superar todo tipo de barreira e de preconceito contribui para que só as mulheres com espírito mais aguerrido alcancem os postos tidos como masculinos. É provável que isso realimente a idéia da executiva de temperamento acre. Mas, o mais das vezes, a segregação ocupacional é um processo inercial, referido a um tempo, uma sociedade e uma economia ultrapassados, e que será superado na medida em que novas estruturas econômicas e organizacionais vierem a substituir as que aí estão. De qualquer modo, o fato é que a segregação ocupacional, mesmo que declinante em números relativos, ainda é um fato injustificável do ponto de vista da ética e um elemento de separação entre as percepções sobre os valores morais nas organizações.

6. 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 1960 essa discrepância diminui. Mas, enquanto ela existir, o que importa do ponto de vista ético e da percepção dos valores morais é saber qual a razão para a discrepância e por que 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 (tabela 1). 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. Quanto 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 1990 (tabela 2). Dos 20% com maiores rendimentos predominam em

larga escala os homens (cerca de 70%), embora sua participação tenha se reduzido ao longo da última década. Entre os 20% com menores rendimentos a predominância é feminina — cerca de 60% (Teixeira, 2002).

Tabela 1

Distribuição por faixa etária dos ocupados

Idade e sexo	1995 (%)	1999 (%)	Diferenciais (pontos percentuais)
14 anos e mais (total)	63	60	Menos 3
Homens	38	36	Menos 2
Mulheres	25	24	Menos 1
14 a 24 anos (total)	54	49	Menos 5
Homens	67	60	Menos 7
Mulheres	42	38	Menos 4
25 a 49 anos (total)	76	74	Menos 2
Homens	92	89	Menos 3
Mulheres	59	57	Menos 2
50 anos e mais (total)	47	46	Menos 1
Homens	64	62	Menos 2
Mulheres	32	32	Menos 0

Fonte: Teixeira (2002:129).

Tabela 2

Valores das medianas de renda dos ocupados

Idade e sexo	Mediana de renda em 1995 (R$)	Mediana de renda em 1999 (R$)	Diferenciais das medianas de renda (%)	Renda dos homens em 1995 (%)	Renda dos homens em 1999 (%)
14 anos ou mais (total)	220,0	296,0	Mais 36		
Homens	260,0	320,0	Mais 23		
Mulheres	175,0	240,0	Mais 37	67	75
14 a 24 anos (total)	150,0	200,0	Mais 33		
Homens	150,0	200,0	Mais 33		
Mulheres	120,0	160,0	Mais 33	80	80
25 a 49 anos (total)	260,0	320,0	Mais 23		
Homens	300,0	400,0	Mais 33	67	63
Mulheres	200,0	250,0	Mais 25		
50 anos e mais (total)	200,0	250,0	Mais 25		

Homens	220,0	300,0	Mais 36	65	67
Mulheres	143,0	200,0	Mais 40		

Fonte: Teixeira (2002:130).

Os dados internacionais disponíveis (Blau & Kahn, 2000) 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. Erros de pesquisas anteriores foram corrigidos, por exemplo, as estatísticas foram ajustadas ao fato de as mulheres trabalharem menos horas e dias, e as amostragens foram ampliadas. Isso ajudou a demonstrar que as mulheres, que ganhavam em média 61% da remuneração paga aos homens nos anos 1970-80, passaram a ganhar 76,5% no ano 2000, com a diminuição do *gap* desacelerando nos últimos anos.

O progresso foi grande, mas a discriminação ainda está presente. Ela tem raízes profundas[9] 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 já apontados, desqualificação e segregação ocupacional, têm implicações diretas 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 às profissões que pagam melhor.

A desqualificação das capacidades femininas cria uma barreira profissional com reflexos psicológicos, sociais, políticos, mas também, evidentemente, materiais. O mesmo se passa com a segregação ocupacional. O seu efeito é mais difícil de ser mensurado. Ninguém é obrigado ou formalmente proibido de ter uma determinada profissão, de ocupar esse ou aquele cargo. Também nenhuma organização pode ser obrigada a contratar ou a promover este ou aquele trabalhador, desde, é claro, que não declare ostensivamente, como acontecia no passado, que não aceita mulheres para os postos que oferece. A segregação é sutil, mas nem por isso menos presente nem menos danosa espiritual e materialmente à condição da mulher que trabalha.

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

[9] 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.

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. Não há base teórica nem empírica que sustente a idéia de menor produtividade das mulheres. Ao contrário. Como já mencionamos, outras pesquisas (Thiry-Cherques, 2000) revelaram uma relação *input*/*output* melhor dos quadros femininos. Em alguns segmentos a produtividade feminina, devido aos salários mais baixos e, presumivelmente, à ameaça constante de perda do emprego, revelou-se mesmo maior do que a dos homens. Mas o preconceito, as idéias feitas, os interesses ameaçados que estão por trás da discrepância salarial não são razoáveis, não podem ser superados mediante a simples exposição da sua irracionalidade.

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, vêm 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 alimentam uns aos outros.

7. Atitude defensiva

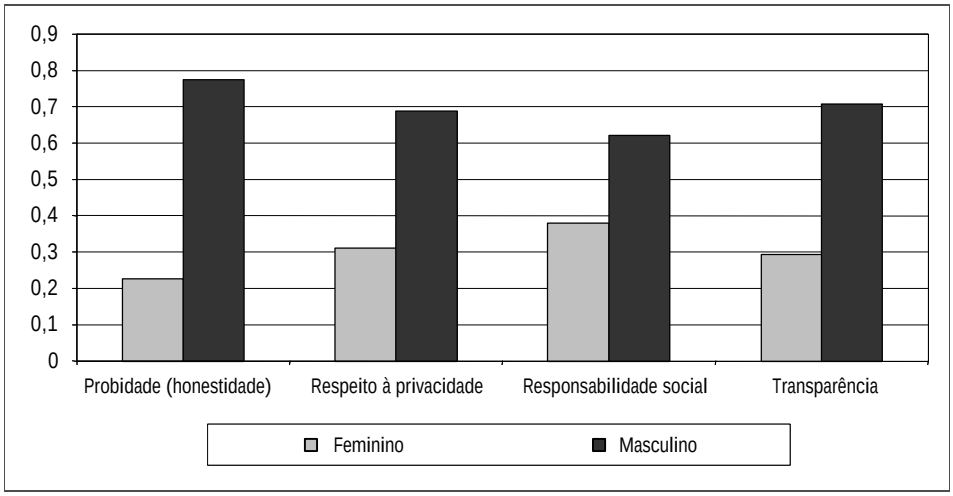
Em alguns poucos itens a mulher que ocupa postos técnicos e gerenciais revela uma percepção sobre as questões éticas diferente da dos homens. Seja por razões naturais — biopsicológicas — ou como resultado da desqualificação, da segregação ocupacional, do baixo valor econômico que lhe é atribuído, a percepção 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. 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), ela é reveladora de um perfil definido da especificidade das preo-

cupações femininas. Combinadas, essas disparidades levam a concluir que as executivas dirigem, proporcionalmente, mais atenção à defesa dos seus direitos e à proteção contra as agressões de que são vítimas do que os quadros executivos masculinos (figura 6).

Figura 6

Distribuição percentual:
sexo segundo as atitudes morais



Fonte: Dados da pesquisa "Ética na era digital", NEO/Ebape/FGV.

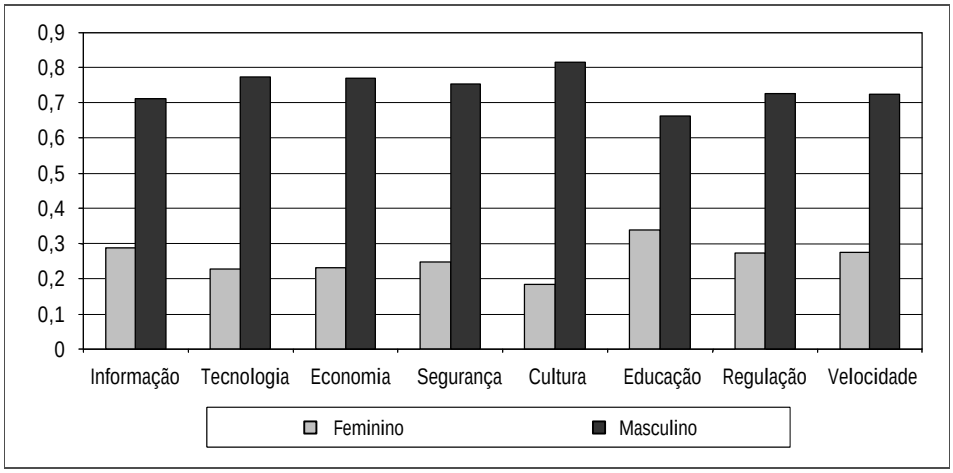
Coerentemente com essa postura defensiva, os itens de preocupação feminina são focados nas próprias mulheres — respeito à privacidade e qualificação — em detrimento de fatores predominantemente societários, mais valorizados pelos homens — probidade, responsabilidade social. Essa interpretação vem ao encontro das observações relativas às barreiras ao acesso e permanência no trabalho impostas às mulheres. É lícito aventar que essas barreiras têm como conseqüência 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% (figura 7). 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 pela maior concentração de homens filiados à corrente ética do absolutismo e de mulheres vinculadas ao utilitarismo e, principalmente, pela pouca confiança que as mulheres atribuem ao sistema jurídico como fonte de sustentação da eticidade (figura 8).

Figura 7

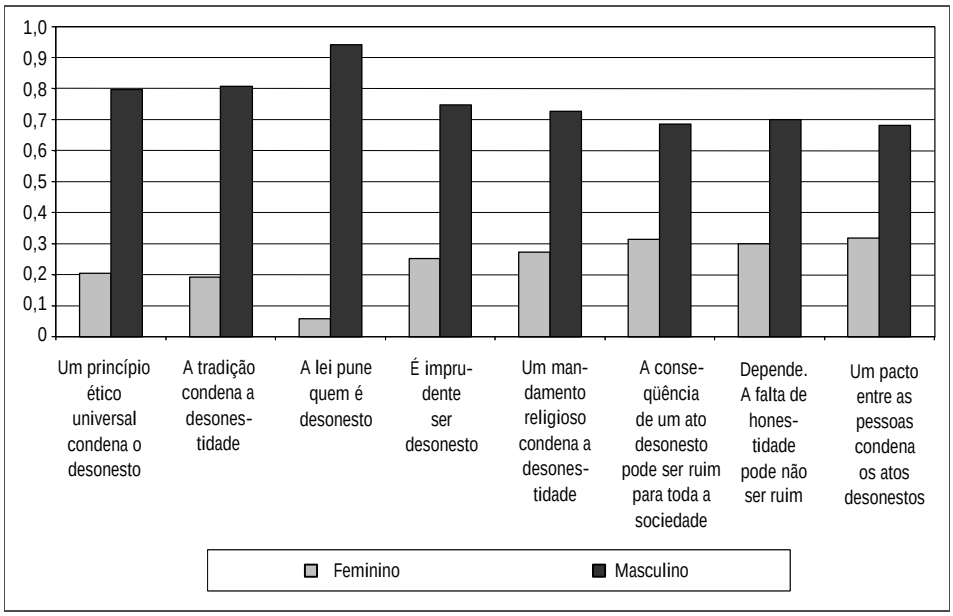
Distribuição percentual:
sexo segundo os condicionantes



Fonte: Dados da pesquisa "Ética na era digital", NEO/Ebape/FGV.

Figura 8

Distribuição percentual:
sexo segundo as correntes éticas



Fonte: Dados da pesquisa "Ética na era digital", NEO/Ebape/FGV.

De fato, em que pese às leis, incluindo o Código Civil recentemente posto em vigor, 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 ser provadas e a particularidade das situações enevoa ainda mais o limite entre a liberalidade e a transgressão. Por exemplo, o dito sobre as mulheres só terem dois neurônios pode ser proferido com intenção de indicar o absurdo de uma idéia preconceituosa, como infantilismo, como arma para diminuir as chances de uma mulher concorrente ser promovida ou como escárnio moral. A fronteira de interpretações está aberta. Não há lei nem norma que possa precisar a intenção de quem profere esse tipo de juízo. Não há forma que não a reprovação moral de evitar que se profiram comentários como esse.

8. Cautela

Além da intenção defensiva das preocupações indicadas pelas mulheres que ocupam cargos técnicos e gerenciais nas organizações brasileiras, aparecem

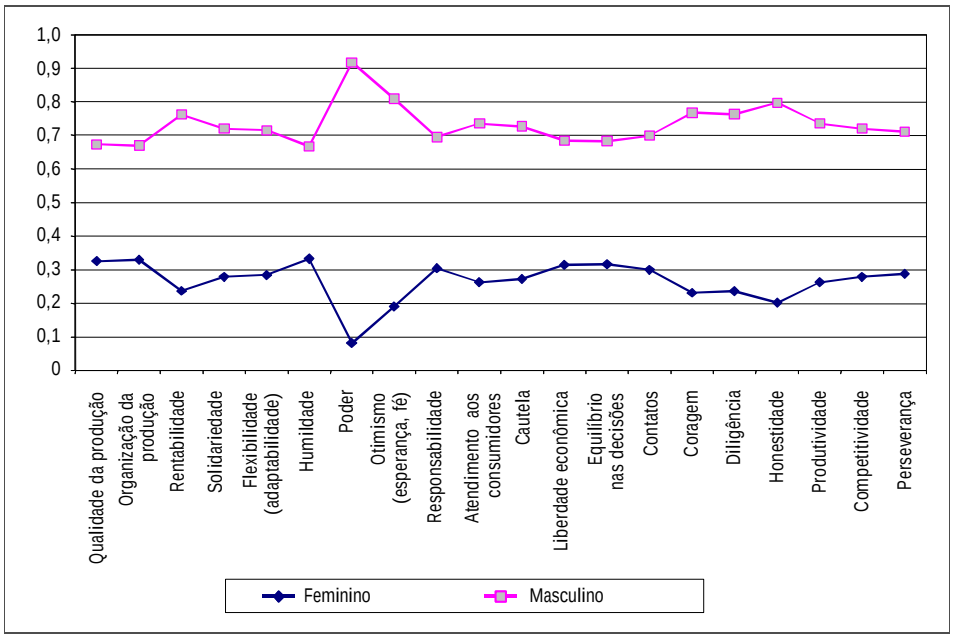
itens reveladores de uma maior cautela na emissão dos juízos e na tomada de decisões.

Entre os fatores morais considerados estratégicos para as empresas, é de se notar a maior preocupação dos homens com relação à honestidade e à rentabilidade enquanto as mulheres estão preocupadas com a responsabilidade. O item probidade, entre 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 dos 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 (figura 9).

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 (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.

Figura 9

Distribuição percentual:
sexo segundo os fatores estratégicos



Fonte: Dados da pesquisa "Ética na era digital", Ebape/FGV.

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.

9. 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 e Gautschi (1988) demonstraram que as mulheres expressam seus sentimentos a respeito de questões éticas com maior veemência que os homens; Ruegger e King (1992) demonstraram 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 Owhoso (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 medida em 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, 1998), 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, 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 é conduzida 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 ela, a não ser pela maior carga de responsabilidade moral imposta ou auto-imposta.

10. Responsabilidade

Uma outra diferença no plano moral entre os homens e as mulheres que ocupam postos executivos é a forma como 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 (Thiry-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. Quanto aos valores vitais[10] revelam uma maior preocupação com relação à saúde preventiva, o que é coerente com a característica prudencial já examinada 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 têm 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 dos homens em cerca de 16%.

Excluindo esse último quesito, que pode ser tributado à atitude defensiva examinada, 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 podem derivar de condições biológicas, como 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[11] e com a postura defensiva, que caracterizam o perfil da percepção feminina sobre os valores éticos.

---

[10] Na pesquisa "Ética na era digital", dividimos as responsabilidades em: vitais, agravos potenciais ou atuais aos alimentos, à água, ao abrigo e ao socorro, como agressões ao ecossistema, segurança industrial, degradação do solo etc.; humanísticas, 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.; utilitárias, agravos potenciais ou atuais à capacidade de geração de riquezas e de sua distribuição, tais como desvalorizações, propaganda enganosa, supressão tecnológica etc.

[11] Para uma apreciação da corrente utilitarista, ver Thiry-Cherques (2002).

11. Tolerância

O curto caminho percorrido desde que as mulheres passaram a integrar a força de trabalho gerencial e técnica, aliado à 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: o do limite da tolerância (onde começa a complacência?) e o do seu objeto (podemos tolerar o mal?) — é extremamente complexo. Não é o caso de examiná-lo em toda a sua extensão. O que aqui cabe discutir é a forma como a tolerância é levada ao trabalho feminino ou, colocando em termos mais crus, a razão porque a mulher é tolerada no mundo do trabalho por aqueles que pensam ou sentem que ali não é o seu lugar.

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[12] dos EUA (Bellizzi & Hasty, 2002) mostram 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 a ambos os sexos que os gerentes homens aplicam aos vendedores. Se essa complacência é injusta com os homens, é, também, danosa às mulheres, na exata medida em que reforça as idéias preconceituosas de que a mulher conta menos, que é menos capaz do que o homem.

Embora não haja dados que possam comprovar a menor capacidade feminina para qualquer tipo de trabalho, é opinião corrente que as transgressões das mulheres são mais toleradas porque se espera delas um desempenho inferior ao dos homens (Rozema & Gray, 1987). Também Bellizzi e Norvell (1991) demonstraram que, em um ambiente predominantemente masculino, o fenômeno é evidente. 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. Ao contrário, criando possivelmente outra cepa de resistências: as que se oferecem em qualquer ambiente de trabalho, para os que produzem mais, os que cumprem com rigor suas obrigações e responsabilidades.

---

[12] O setor de vendas é um dos poucos considerados neutros em relação às mulheres em admissão, desenvolvimento e remuneração.

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 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 contramovimento surdo, que opera, como tudo que é clandestino, na esfera da sabotagem, da maledicência e da hipocrisia.

12. 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 1950 (Becker, 1957), previa que a competitividade faria diminuir ou mesmo eliminar o *gap* discriminatório ao longo do tempo. 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.

Essa previsão se mostrou consistente. Foi verificada empiricamente nos EUA (Hellerstein, Neumark & Troske, 1997). Nos 40 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 e nos serviços. Em toda parte as mulheres hoje são mão-de-obra para serviços perigosos, são policiais, morrem nas frentes de batalha como militares comuns, e assim por diante. 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 à vista. Depende essencialmente do não-esmorecimento na luta pelos direitos da mulher. 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, que entrou em vigor em janeiro de 2003, continuam ocorrendo. Ao longo dos anos 1980, virtualmente todos os países europeus criaram leis antidiscriminatórias. Os EUA já tinham leis nesse sentido nos anos 1960 e 1970 (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. Na Europa e nos EUA a discriminação racial, e, principalmente, a questão dos imigrantes, enevoou a visão da forma, quantidade e efeitos dos preconceitos relativos às mulheres. A luta se deslocou principalmente no sentido dos problemas relativos às comunidades muçulmanas européias ou recém-imigradas. A luta pela emancipação feminina continua. Ela deixou de ser institucional e aberta como nas décadas passadas e se tornou informal e velada.

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.

Concluímos 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 o 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 mil maiores empresas americanas listadas pela *Fortune* em 1995 (Glass Ceiling Commission, 1995). Não há sinais de que essa percentagem 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. Barros e colaboradores (1992) encontraram dados suficientes para sustentar que as ocupações com maior presença feminina não apresentam necessariamente salários médios mais baixos que as ocupações ditas masculinas. Os diferenciais seriam concentrados muito mais no

interior do que entre as ocupações, o que reforça a evidência de preconceito e discriminação.

As discriminações e os preconceitos levam à iniqüidade, expressa na desqualificação, na segregação ocupacional e na menor remuneração por igual trabalho que assinalamos. 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, por exemplo. 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 ele não é elaborado, 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 sexos 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 pertencem 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.

Todos estamos perdendo muito com a masculinização, induzida, forçada e aceita dos quadros femininos. 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 o 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. Traíram e desonraram aqueles que as escravizaram. Foram astutas, tortuosas, estabeleceram relações sociais suspeitas e se referiram a um paradigma institucional destoante do padrão europeu. Tiveram até dois maridos. Reproduziram, não só biologicamente, o que somos. 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 ou onde 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 bibliográficas

AMASON, A.; SAPIENZA, H. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, v. 23, p. 495-507, 1997.

BARON, J. N.; MITTMAN, B. S.; NEWMAN, A. E. Targets of opportunity: organizational and environmental determinants of gender integration within the California civil service, 1979-1985. *American Journal of Sociology*, v. 96, p. 1362-1401, 1991.

BARROS, R. P. de; RAMOS, L. A.; SANTOS, E. Gender differences in Brazilian labor markets. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., Campos do Jordão. *Anais*...1992.

——— et al. *Family structure and family behavior over the life cycle in Brazil.* Rio de Janeiro: Ipea, 1999.

BECKER, G. Human capital, effort, and the sexual division labor. *Journal of Labor Economics*, v. 3, n. 1, p. 103-110, 1995.

———. *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press, 1957.

BELLIZZI, J. A.; NORVELL, W. D. Personal characteristics and salesperson's justifications as moderators of supervisory discipline in cases involving unethical salesforce behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 19, p. 11-16, Winter 1991.

———; HASTY, R. W. 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.; PETERSON, R.; KOZMETSKY, G. Concerns of college students regarding business ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 3, p. 24-40, 1984.

BENHABIB, S. Situating the self, gender, community and postmodernism in contemporary ethics. UK, Polity Press, 1994.

BLAU, F.; KAHN, L. M. Wage structure and gender earnings differentials: an international comparison. *Economica*, v. 63, p. S29-S62, 1996.

———; ———. International differences in male wage inequality: institutions versus market forces. *The Journal of Political Economy*, Chicago, Aug. 1996.

———; ———. *Gender differences in pay*. Ithaca: Cornell University, 2000. ms.

BOLADERAS, M. *Comunicación, ética y política: Habermas y sus críticos*. Madrid: Editorial Tecnos, 1996.

BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS. *Daily Report*, v. 235, Dec. 6, 1990. p. A11-A13.

CHUSMIR, L. H.; KOBERG, C. S.; MILLS, J. Male-female differences in the association of managerial style and personal values. *Journal of Personal Psychology*, v. 129, p. 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*, v. 3, p. 250-270, 1998.

DAMATTA, R. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991.

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

FEDERAL HUMAN RESOURCES WEEK. FEDRH, v. 6, p. 47, Apr. 2000.

GALLIE, D. Skill, gender and the quality of employment. In: CROMPTON, R.; GALLIE, D.; PURCELL, K. (Eds.). *Changing forms of employment*. London: Routledge, 1996.

GILLIGAN, C. *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

GLASS CEILING COMMISSION. *Recommendations,* 1995.

HABERMAS, J. *Consciência moral e agir comunicativo.* Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HALTON, E. The cultic roots of culture. In: MÜNCH, R.; SMELSER, N. J. (Orgs.). *Theory of culture*. University of California Press, 1992.

HELLERSTEIN, Judith; NEUMARK, David; TROSKE, Kenneth R. *Market forces and sex discrimination.* National Bureau of Economic Research, 1977. (NBER Working Paper, 6231).

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*, v. 62, p. 401-407, 1961.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Women and men in the informal economy: a statistical picture*. Geneva, ILO, 2002.

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

KANT, E. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

LAVINAS, L. Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. Rio de Janeiro: Ipea, 2001. (Texto para discussão, 826).

———. Perspectivas do emprego no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. In: LAVINAS, L.; LEÓN, F. (Orgs.). *Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho*. Cepal/ONU, 2002. (Políticas Sociais, v. 1-2).

LOCKE, J. *Carta a respeito da tolerância/tradução.* São Paulo: Ibrasa, 1964. (Clássicos da Democracia, 21).

NEUMARK, D. M. Sex discrimination in restaurant hiring an audit study. *Quarterly Journal of Economics*, v. 111, p. 3, 205-228, 1996.

NIETZSCHE, F. W. *Além do bem e do mal: prelúdio a uma filosofia do futuro.* São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

OWHOSO, V. Mitigating gender-specific superior ethical sensitivity when assessing likelihood of fraud risk. *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg, Fall 2002.

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

RAWLS, J. *A theory of justice*. Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 1971.

ROBERTSON, C. et al. Situational ethics across borders: a multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, July 2002.

ROZEMA, H. J.; GRAY, J. W. How wide is your communication gender gap? *Personnel Journal*, v. 66, p. 98-105, July 1987.

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

SACHISIDA, A.; LOUREIRO, P. R. *Homens x mulheres: substitutos ou complementares no mercado de trabalho*. Rio de Janeiro: Ipea, 1998. (Texto para discussão, 595).

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*, v. 12, p. 1-16; 1994.

SOARES, S. S. D. O perfil da discriminação no mercado de trabalho — homens negros, mulheres brancas e mulheres negras. Brasília: Ipea, 2000. (Texto para discussão, 769).

———; ISAKI, R. S. A participação feminina no mercado de trabalho. Rio de Janeiro: Ipea, 2002. (Texto para discussão, 923).

TEIXEIRA, M. S. Brasil — perfil nacional. In: COSTA, D. M.; NEVES, M. G. R. das (Orgs.). *A condição feminina nos países do Mercosul*. Rio de Janeiro: Ibam, 2002.

THIEBAUT, C. Neoaristotelismos contemporáneos. In: CAMPS, V. et al. (Orgs.). *Concepciones de la ética*. Madrid: Editorial Trota, 1992.

THIRY-CHERQUES, H. R. *Modelos de sobrevivência*. 2000. Tese (Doutorado) — Coppe/UFRJ, Rio de Janeiro.

———. Economia moral da utilidade. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 36, n. 2, mar./abr. 2002.

———. Regra de ouro: a moral da reciprocidade na economia e nos negócios. *Conjuntura Econômica*, Rio de Janeiro: FGV, v. 55, n. 12, dez. 2001.

———. Responsabilidade moral e identidade empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 2003.

——— & FIGUEIREDO, P. C. N. Produtec — Gerenciamento da produtividade e da tecnologia em organizações atuantes no Rio de Janeiro. In: *Anais da Anpad*. Rio de Janeiro: Anpad, 1994.

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

WAJCAMAN, J. Women and men managers. In: CROMPTON, R.; GALLIE, D.; PURCELL, K. *Changing forms of employment*. London: Routledge, 1996.

WEISS, W. H. The need for ethical behavior. *Supervision*, v. 58, p. 15-18, Dec. 1997.

Web sites

CEPAL. Unidad Mujer y Desarrollo. Disponível em: <www.eclac.cl/mujer>.

UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. *The world's women 2000: trends and statistics.* Disponível em: <http://www.unstats.un.org/unsd/demographic/ww2000/index.htm.

WORLD BANK. <www.worldbank.org/labour>.