

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

JOELMA MARTUCCI GONÇALVES

**UM ESTUDO SOBRE VALORES INDIVIDUAIS E AS  
MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SÃO PAULO  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

JOELMA MARTUCCI GONÇALVES

**UM ESTUDO SOBRE VALORES INDIVIDUAIS E AS  
MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Dissertação apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, sob a orientação da profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes Santos.

SÃO PAULO  
2007

Autorizo a cópia da minha dissertação “Um estudo sobre valores individuais e as mulheres no mercado de trabalho”, para fins didáticos.

Joelma Martucci Gonçalves

Banca examinadora:

---

---

---

Ao Ricardo, com amor.  
Impossível escrever sobre as mulheres sem pensar nos homens,  
esse em especial.

## AGRADECIMENTOS

As pessoas vivem em sociedade e são fruto do seu entorno. Assim, quero agradecer imensamente a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta dissertação que é apenas mais uma etapa muito importante da minha vida:

Primeiramente à minha orientadora Profa. Dra. Neusa Maria Bastos F. Santos, fonte de inspiração como profissional bem-sucedida, pela oportunidade de participar da pesquisa internacional.

A todos os respondentes dessa pesquisa, agradeço muito pela participação, pois proporcionaram resultados valiosos.

Ao meu pai, porque se incumbiu das atividades domésticas e de preparar as refeições da casa todos os dias enquanto eu estudava. A despeito de sua valia científica, reaproximar-me do meu pai foi um dos maiores benefícios que este trabalho me proporcionou.

À minha mãe, que me ensinou a ser guerreira e a não sucumbir aos vários “tetos de vidro” que a vida nos oferece, não só no ambiente de trabalho.

Ao meu irmão que, por eu ser mais velha e sempre achar que deveria lhe dar o melhor exemplo, sem saber, me ajudou a desenvolver aquele que eu entendo ser o maior dos valores e que serviu de estímulo para meu desenvolvimento pessoal e profissional durante toda minha vida: a capacidade de realização do ser humano, sua formação, a superação.

Aos queridos primos: Renato, especialmente pela revisão ortográfica desta dissertação, e Cecília. A ambos, pela saudade da nossa infância.

Ao padrinho “Braun”, pelo interesse na temática e pelos mais de dez anos de convivência e amizade.

Aos meus ex-chefes, todos homens, pelo “didatismo” com que me ensinaram o conceito de “teto de vidro”.

E finalmente a Deus e todos os espíritos amigos que estiveram comigo durante a execução deste trabalho. Eu sei que nunca estive sozinha.

“Mulher, mulher... Na escola em que você foi ensinada, jamais tirei um dez.  
Sou forte, mas não chego aos seus pés.”  
(ErasmO Carlos)



## RESUMO

GONÇALVES, Joelma Martucci. *Um estudo sobre valores individuais e as mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: dissertação de Mestrado em Administração de Empresas pela PUC-SP, 2007, 123 p.

O mundo está constantemente se modernizando inclusive nas relações de trabalho e no ambiente das organizações. As mulheres estão assumindo diferentes papéis, representam quase cinquenta por cento da força de trabalho e sua renda não é mais vista como complementar, mas muitas vezes a única fonte de subsistência para muitas famílias. Apesar disso, a relação trabalhista não é a mesma para os dois gêneros: os homens ganham mais que as mulheres para exercer a mesma função, e poucas são as que ocupam os cargos mais altos da hierarquia. Nas classes mais baixas, elas ainda são responsáveis pelos cuidados não remunerados com a casa e os filhos. Por que isso acontece?

Um fator que pode estar relacionado a essa questão são os valores individuais de homens e mulheres. O objetivo desta dissertação é investigar quais são os valores de homens e mulheres em um ambiente de trabalho, especificamente saber se há diferenças de valores entre os gêneros, bem como analisar comportamentos em relação à mulher no ambiente de trabalho de organizações. Foram verificadas duas hipóteses: 1) existe uma tendência a divergência de valores entre homens e mulheres, e 2) existe uma tendência a convergência de valores entre os gêneros. O método empregado para o atingimento desse objetivo e verificação dessas hipóteses foi a aplicação de um questionário estruturado sobre uma amostra de população de 186 respondentes. Esse questionário foi construído para uma pesquisa internacional que está sendo realizada em diversos países para fins de comparações transculturais, continha 36 valores, conforme escala de Rokeach, que foram hierarquizados pelos respondentes, e 15 questões que visavam conhecer as atitudes de homens e mulheres em relação às mulheres.

Os resultados obtidos no Brasil apontam para a existência de alguns valores divergentes entre os gêneros, o que explica parcialmente a existência de conflitos de pensamentos e posturas entre homens e mulheres no ambiente de trabalho que podem justificar a existência do “teto de vidro” dentro das organizações. No entanto, esse telhado parece estar ameaçado. Os resultados também apontam para valores predominantemente convergentes entre os gêneros respondentes, podendo justificar a participação cada vez maior das mulheres em um ambiente há pouco exclusivo do universo masculino.

Este estudo aponta para a necessidade, ainda, de uma mudança cultural a respeito das mulheres no ambiente de trabalho nas organizações. Ainda é preciso dar às mulheres as mesmas condições e igualdade de oportunidade de crescimento profissional de que gozam os homens. Necessidade essa que começa em casa, na educação dos filhos, atravessa diversas situações sociais e que do ponto de vista da Administração se faz visível quando da gestão das organizações e administração das barreiras que impedem a ascensão profissional de mulheres.

**Palavras-chave:** gênero, mulheres, valores, comportamento, trabalho, organizações

## ABSTRACT

GONÇALVES, Joelma Martucci. *A survey on the individual values and the women in labor market*. São Paulo: dissertation (Master Administration) at Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007, 123 p.

The world is always changing in labor relations and in the organizational environments. In this context, women are assuming different job commitments: today they represent almost fifty percent of human labor force and their income is no longer a complement but the only income that supports the whole family. On the other hand, the labor relationship is not the same for men and women: men make more money than women doing the same tasks, and just a few women take the most important positions in the company, which are almost exclusively dedicated to men. At the lower classes, women are also responsible for taking care of home and children, non-remunerated. Why is that?

One fact that possibly contributes to this scenario and is theme for this dissertation is that male and female individual values. The objective of this dissertation is to investigate which are the actual values of males and females, specifically to identify whether or not they are different, as well as analyze their behavior towards women in labor environment. Two hypotheses have been checked: 1) there is a tendency to divergence of values between men and women, and 2) there is a tendency to convergence of values between men and women. As methodology to reach this objective and check these hypotheses, it was applied a structured questionnaire upon 186 respondents, that contributed to an international research for cross cultural comparisons purpose. This questionnaire, made for an international research that is being run in several countries simultaneously, contained 36 values (the "Rokeach value survey") that were ordered by respondents, as well as 15 questions to understand men's and women's attitudes toward women.

The results obtained in Brazil point to some values still diverging between men and women, which partially explains the premise that there might be thinking conflicts and postures among men and women that can justify the "glass ceiling" in the companies. But this glass seems to be threatened. The results also show predominantly convergent values between women and men respondents, so that it justifies the increasing participation of women in the public environment, which until recently was almost exclusively dominated by males.

In spite of the (surprising and good) results of this research, it also points to a still needed cultural change towards women in the labor organizational environment, so that women may have the same conditions and equal opportunities that men have to grow professionally. This change begins at home, in the children's education, crosses several social situations, and from the point of view of Administration, is visible at the moment of managing the barriers that disturb or prevent women from professionally ascending.

**Key words:** gender, women, values, behavior, work, companies

## SUMÁRIO

Relação de quadros.....	xv
Relação de gráficos.....	xv
Relação de tabelas.....	xvi
Relação de figuras.....	xvii
Relação de anexos.....	xvii
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 A MULHER E O TRABALHO.....	12
2.1 A história do trabalho da mulher.....	12
2.2 O trabalho nos tempos de hoje.....	18
3 GÊNEROS, VALORES, COMPORTAMENTOS E ORGANIZAÇÕES.....	38
3.1 Valores e cultura organizacional.....	40
3.1.1 Instrumentos para a mensuração de valores.....	48
3.2 Estudos de gêneros.....	53
3.2.1 Estudos organizacionais de mulheres profissionais.....	57
3.3 Os valores “esperados” de homens e mulheres.....	61
3.4 O “teto de vidro” e as barreiras à ascensão profissional das mulheres.....	63
3.4.1 “Igualdade de oportunidades” e outras formas de superar barreiras.....	71
4 AÇÕES METODOLÓGICAS.....	79
4.1 Abordagens metodológicas.....	79
4.2 Universo e amostra.....	80
4.3 Coleta de dados.....	82
4.4 Processamento de dados e interpretação das informações.....	86
5 VALORES E COMPORTAMENTOS DE HOMENS E MULHERES NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA TENDÊNCIA À CONVERGÊNCIA.....	89
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
ANEXOS.....	111

## RELAÇÃO DE QUADROS

Quadro 1 - Valores dominantes na força de trabalho atual.....	4
Quadro 2 - Perfil dos respondentes – sexo.....	81
Quadro 3 - Perfil dos respondentes – ocupação.....	81
Quadro 4 - Perfil dos respondentes – nível educacional.....	82

## RELAÇÃO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Proporção de pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo e grupo de idade – ano 2005.....	19
Gráfico 2 - Percentual de pessoas de referência na família, por sexo e grupos de idade – ano 2005.....	20
Gráfico 3 - Famílias com pessoas de referência do sexo masculino, total e respectiva distribuição percentual, por tipo de família e região do país – ano 2005.....	21
Gráfico 4 - Famílias com pessoas de referência do sexo feminino, total e respectiva distribuição percentual, por tipo de família e região do país – ano 2005.....	22
Gráfico 5 - Percentual de mulheres de 15 a 19 anos de idade, que tiveram três filhos ou mais nascidos vivos, por classe de rendimento mensal per capita, segundo as regiões do país – ano 2005.....	23
Gráfico 6 - Percentual de mulheres com 12 anos ou mais de estudo, segundo as regiões do país – ano 2005.....	24
Gráfico 7 - Percentual de mulheres que freqüentam ensino superior, segundo as regiões do país – ano 2005.....	25
Gráfico 8 - Média de horas semanais gastas em afazeres domésticos, por pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo, segundo as regiões do país – ano 2005.....	32

## RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1 - Mulheres de 15 a 49 anos de idade, total e que tiveram filhos nascidos vivos e respectiva distribuição percentual, por número de filhos tidos, segundo as regiões do país – ano 2005.....	23
Tabela 2 - Pessoas de 10 anos ou mais de idade, que cuidam de afazeres domésticos, total e ocupadas na semana de referência, por sexo, segundo as regiões do país – ano 2005.....	27
Tabela 3 - Pessoas de 10 anos ou mais de idade, que cuidam de afazeres domésticos, total e ocupadas na semana de referência, por sexo, segundo as regiões do país – ano 2005.....	31
Tabela 4 - Valores terminais e instrumentais – por gênero.....	90
Tabela 5 - Atitudes em relação à mulher – por gênero.....	94
Tabela 6 - Valores terminais e instrumentais – por posição hierárquica.....	96
Tabela 7 - Valores terminais e instrumentais – por nível ocupacional.....	98
Tabela 8 - Proporção das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo e grupos de idade, segundo as regiões do país – ano 2005.....	111
Tabela 9 - Pessoas de referência na família, por sexo, total e respectiva distribuição percentual, por grupos de idade, segundo as regiões do país – ano 2005.....	112
Tabela 10 - Famílias com pessoas de referência de sexo masculino, total e respectiva distribuição percentual por tipo de família e região do país – ano 2005.....	112
Tabela 11 - Famílias com pessoas de referência do sexo feminino, total e respectiva distribuição percentual por tipo de família e região do país – ano 2005.....	113
Tabela 12 - Mulheres de 15 a 49 anos de idade, por grupos de idade, total e que tiveram filhos nascidos vivos, e respectiva distribuição percentual por número de filhos tidos, segundo as regiões do país – ano 2005.....	114
Tabela 13 - Mulheres de 15 a 49 anos de idade, com rendimento mensal familiar per capita de até meio salário mínimo e de dois salários mínimos ou mais, total e que tiveram filhos nascidos vivos e respectiva distribuição percentual, por número de filhos tidos, segundo as regiões do país – ano 2005.....	115
Tabela 14 - Pessoas com 12 anos ou mais de estudo e pessoas que freqüentam o ensino superior, total e respectiva distribuição percentual, por sexo, segundo as regiões do país – ano 2005.....	116

Tabela 15 - Média de horas semanais gastas em afazeres domésticos, das pessoas de 10 anos ou mais de idade, total e ocupadas na semana de referência, por sexo, segundo as regiões – ano 2005.....	116
--	-----

#### RELAÇÃO DE FIGURAS

Figura 1 - A relação de valores.....	44
Figura 2 - O teto de vidro na pirâmide organizacional.....	63
Figura 3 - A parede de vidro na pirâmide organizacional.....	66

#### RELAÇÃO DE ANEXOS

Anexo I – Tabelas 8 a 15.....	111
Anexo II – Questionário.....	117

## 1 INTRODUÇÃO

Grandes mudanças nos níveis cultural, político e econômico têm afetado o cenário em que as organizações estão inseridas. Impulsionadas por acirrada concorrência, essas mudanças têm contribuído para que as organizações invistam em produtividade buscando se manter no mercado, o que involuntariamente tem trazido reflexos ao ambiente interno das organizações tornando-o mais complexo e dinâmico.

Dentro do **contexto organizacional**, uma das principais mudanças tem sido a formação de uma força de trabalho cada vez mais diversificada<sup>1</sup> e heterogênea. No entanto, a diversidade no ambiente de trabalho tende a promover elementos que causam conflitos, o que exige uma transformação dos processos de trabalho e atenção dos gestores no que diz respeito à mediação das contribuições nas relações de trabalho. Segundo Andrade et al (2002), o desafio é utilizar a diversidade a favor do desenvolvimento das organizações.

Para que isso ocorra, é preciso que os ambientes organizacionais sejam mais flexíveis e transparentes, de forma a permitirem maior interação entre seus membros. Segundo Robbins (2002, p. 64), “os executivos precisam se capacitar para trabalhar com pessoas de diferentes culturas”. E conforme acrescenta Capelle et al (2002, p. 13), “deve-se perceber a convivência de indivíduos com características diversas, não como mecanismo de distinção de oportunidades, mas como instrumento de potencialização de novas soluções e diferentes horizontes”.

A título de ilustração, uma reportagem feita pela revista *Vida Simples* em novembro de 2005 trouxe o tema “contribuições do universo feminino”, em particular ao ambiente de trabalho. Ao destacar algumas características femininas, dentre elas o gosto por acolher e cuidar do próximo, a reportagem comenta que o “lado mãezona” da mulher,

---

<sup>1</sup> Para fins desta dissertação, diversidade deve ser entendida como um conjunto de profissionais de outras raças além da branca, do **gênero feminino** além do masculino, de pessoas com identidade sexual diferente da heterogênea, de profissionais com idade mais avançada até pouco tempo considerados obsoletos para o mercado de trabalho e que agora estão retornando pela sua experiência reconhecida, e de pessoas com características físicas diferentes das consideradas “normais”, como por exemplo portadores de deficiências.

que durante décadas ficou restrito apenas à vida pessoal, ganha cada vez mais espaço no trabalho. Na época em que as mulheres tinham de vestir *tailleur* e ombreiras, como uma espécie de armadura para se igualar ao sexo oposto, ser maternal era visto como sinal de fragilidade. Hoje, essa visão tornou-se antiquada. “As empresas já ‘se ligaram’ em quanto é produtivo ter chefes mais carinhosos e preocupados com o funcionário”, diz Christina Larroudé de Paula Leite, professora universitária e autora de obras sobre o tema gênero e trabalho (SALLUM, 2005, p. 32).

Embora não tenham tido a intenção de competir com os homens ao entrar para o mercado de trabalho, mas apenas dividir com eles o espaço público, as mulheres têm se formado em carreiras também masculinas, como engenharia e física, e estão exercendo profissões também até então masculinas, como delegadas de polícia e auditoras. São capazes de trabalhar e ocupar cargos hierárquicos importantes dentro das organizações. Mas são minoria; poucas “chegam lá” e se firmam nessas posições. Nos Estados Unidos, apenas 1,2% dos *CEOs* – *chief executive officers* ou gerentes gerais de companhias são mulheres, apenas 6,8% são gerentes, e apenas 46 das 400 pessoas mais ricas do país são mulheres (Forbes, 2000), sendo que elas representam 46,5% de toda a força de trabalho das corporações (DUFFY et al, 2006). Por quê?

Embora o tema ainda seja bastante polêmico, pois há quem acredite que as mulheres não ascendem profissionalmente porque não querem, esta dissertação aborda mais de perto alguns conceitos teóricos que justificam essa dificuldade, como o “teto de vidro” e a falta de “igualdade de oportunidades” principalmente nas organizações.

Dentro do conceito do teto de vidro nas organizações, homens e mulheres são tratados como elementos distintos, sendo que os tratamentos são dispensados de tal forma que as mulheres “saem perdendo” no processo de evolução profissional. Uma das suas linhas teóricas aborda o “estereótipo de gênero”, onde homens e mulheres são criados de maneiras distintas desde a infância. Dentre os ensinamentos que lhes são transmitidos ao longo da vida, esta dissertação explora a questão dos valores, e seu impacto no



comportamento entre homens e mulheres no ambiente de trabalho e na relação profissional.

O comportamento de um indivíduo não é aleatório: ele parte de algum ponto e dirige-se a outro, que representa alguma coisa que o indivíduo acredita ser, correta ou incorretamente, de seu maior interesse. Assim, “as pessoas não escolhem seus empregos aleatoriamente, elas tendem a buscar posições que sejam compatíveis com seus interesses, valores e habilidades” (ROBBINS, 2002, p. 59).

Conforme definido por Robbins (2002, p. 6), “o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional”.

Novamente de acordo com Robbins (2003), homens e mulheres têm dificuldade de se comunicar uns com os outros porque se comunicam de maneira e com propósitos diferentes: homens tendem a usar a comunicação para preservar sua independência, enfatizar situações de *status* e “manter uma ordem hierárquica social”, enquanto as mulheres geralmente fazem uso dela para se conectar, manter “proximidades nas quais as pessoas tentam oferecer confirmação e suporte” (p. 92). Assim como na comunicação, é natural esperar que exista convergência de valores entre pessoas do mesmo gênero, pois “pessoas nas mesmas categorias ocupacionais (executivos, sindicalistas, pais ou estudantes) tendem a ter valores similares” (ROBBINS, 2002, p. 61).

Ainda, nas palavras de Robbins (2002, p. 60), “os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação das pessoas”.

Em 1973, Milton Rokeach criou uma matriz chamada *RVS – Rokeach Value Survey* (pesquisa de valores de Rokeach), que consiste em dois conjuntos de valores, cada qual contendo 18 valores. Um conjunto, chamado de “valores terminais”, contém os

valores finais desejáveis de um indivíduo, ou seja, as metas que esse indivíduo gostaria de atingir ao longo de sua vida; o outro conjunto de valores, denominados “instrumentais”, contém os modos preferenciais de comportamento ou os meios escolhidos pelos indivíduos para atingir os valores terminais.

Em Robbins (2003), podemos ver um resumo de um estudo efetuado aplicando-se a matriz de valores de Rokeach (1973) a profissionais de quatro gerações distintas nos Estados Unidos, com o objetivo de comprovar que os valores dos indivíduos, embora sejam estáveis e duradouros, podem ser questionados e com isso mudar ao longo do tempo, e, principalmente, que eles refletem os valores da sociedade na qual o indivíduo foi criado.

O Quadro 1 a seguir mostra trabalhadores segmentados de acordo com a época em que entraram para a força de trabalho e seus valores, considerando-se que a maioria das pessoas começa a trabalhar entre 18 e 23 anos.

Quadro 1 - Valores dominantes na força de trabalho atual

<b>Estágio</b>	<b>ano de nascimento</b>	<b>entrada ao mercado de trabalho</b>	<b>idade atual aproximada</b>	<b>valores de trabalho dominantes</b>
Ética protestante	1925-1945	Início dos anos 40 até início dos anos 60	55-75	Trabalho árduo, conservadorismo; lealdade à organização
Existencialista	1945-1955	Anos 60 até meados dos anos 70	45-55	Qualidade de vida, inconformismo; busca de autonomia, lealdade a si mesmo
Pragmático	1955-1965	Meados dos anos 70 até final dos anos 80	35-45	Sucesso, realização, ambição, trabalho árduo; lealdade à carreira
Geração X	1965-1981	Final da década de 80 até hoje	menos de 35	Flexibilidade, satisfação com o trabalho, busca por estilo de vida equilibrado; lealdade aos relacionamentos

Fonte: ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002, p. 62.

Segundo Robbins (2003), os trabalhadores que cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial, pela liderança norte-americana na indústria manufatureira e pelo Muro de Berlim, entraram para a força de trabalho entre o

início dos anos 1940 e o começo dos anos 1960 acreditando na ética do trabalho típica do protestantismo. Uma vez empregados, costumavam ser leais aos seus patrões. Em termos de valores terminais de *RVS*, essas pessoas provavelmente dão maior importância a uma vida confortável e à segurança familiar.

As pessoas que ingressaram na força de trabalho durante os anos 1960 até meados dos anos 1970 foram fortemente influenciados por J. F. Kennedy, pelos movimentos de direitos civis americanos, pelos Beatles, pela guerra do Vietnã e pela competição do *baby boom*. Carregam consigo uma boa parcela da “ética hippie” e da filosofia existencialista. Estão mais preocupadas com a qualidade de suas vidas do que com o acúmulo de dinheiro e bens materiais. Seu desejo de autonomia as leva a ter um compromisso de lealdade consigo mesmas, e não com a organização que as emprega. Em termos de *RVS*, os valores mais altos são a liberdade e a igualdade.

Quem entrou para a força de trabalho em meados da década de 1970 até o final da década de 1980 reflete o retorno da sociedade aos valores mais tradicionais, mas com uma ênfase muito especial na realização pessoal e no sucesso material. Como geração, essas pessoas foram fortemente influenciadas pelo conservadorismo, pela questão da segurança nacional norte-americana e pelos casais que trabalham (ambos) fora de casa. Nascidas no final do período do *baby boom*, são pragmáticas e acreditam que os fins podem justificar os meios. Vêm as organizações que as empregam como meros veículos para suas carreiras pessoais. Seus valores terminais mais altos são o sentido de realização e o reconhecimento social.

A última categoria engloba o que costuma ser chamado de Geração X. Sua vida foi moldada pela globalização, pela queda do comunismo, pela MTV, pela AIDS e pelos computadores e a internet. Esses indivíduos valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação com o trabalho. A família e os relacionamentos são muito importantes para eles. O dinheiro também tem sua importância como indicador de qualidade de seu desempenho profissional, mas eles estão dispostos a trocar aumentos de salários, títulos, segurança e promoções por uma vida com mais tempo livre. Nessa busca

pelo equilíbrio, as pessoas dessa geração estão menos dispostas a fazer sacrifícios pelos seus empregadores do que as gerações precedentes. Na *RVS*, valorizam mais a amizade verdadeira e o prazer.

Conforme ressaltou o próprio Robbins (2002), a maioria dos conceitos que fazem parte do atual corpo de conhecimentos sobre comportamento organizacional foi desenvolvida por estudiosos norte-americanos (como o próprio Robbins), baseados nos aspectos do contexto doméstico dos Estados Unidos. Isso significa que 1) nem todas as teorias e conceitos sobre comportamento organizacional são universalmente aplicáveis para a gestão de pessoas em qualquer parte do mundo, e 2) deve-se sempre levar em consideração os valores culturais quando se busca entender o comportamento das pessoas em diferentes países. Mas serve para exemplificar o quanto os valores individuais não são imutáveis.

Por isso, embora o contexto do quadro acima possa se aplicar apenas em linhas gerais também ao mercado de trabalho no Brasil, esta dissertação limita-se a pesquisar valores e comportamentos de pessoas no ambiente de trabalho de empresas apenas no Brasil, mais especificamente na capital do estado de São Paulo.

É importante destacar que esta pesquisa veio complementar uma pesquisa internacional que está sendo conduzida por um grupo de estudiosos acadêmicos em cinco países do ocidente (Estados Unidos, Reino Unido, Islândia, Colômbia e México) e outros sete países do oriente (Afeganistão, China, Hong Kong, Japão, Filipinas, Tailândia e Singapura), através da matriz de valores de Rokeach (*RVS*). O Brasil foi convidado a participar desse fórum, e a base de dados nacional está sendo aproveitada como parte desta dissertação.

Até o presente momento, essa pesquisa internacional está dividida em duas partes. Uma delas é chamada *A cross cultural investigation of Type A patterns and personal values between developed nations and developing nations* (“uma investigação transcultural de ‘padrões Tipo A’ e ‘valores individuais’ entre respondentes de nações

desenvolvidas e nações em desenvolvimento”). Os objetivos desta pesquisa internacional são avaliar a relação entre o comportamento predominantemente Tipo A (*workaholic*) e o nível de stress desse indivíduo, bem como comparar o resultado dessa relação entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento (ênfase no aspecto econômico).

A outra parte está denominada *The values of males and females in the East and West* (“os valores de homens e mulheres no mundo oriental e ocidental”). Esta segunda parte pretende fazer uma análise das divergências e similaridades de valores entre homens e mulheres e compará-las entre países do ocidente e do oriente (ênfase no aspecto cultural). Foi dessa segunda parte da pesquisa, pela primeira vez aplicada no Brasil, que surgiu o interesse em estudar com mais profundidade “valores e gêneros no ambiente de trabalho das organizações no Brasil”.

Retomando Robbins (2002), ao longo da vida os valores de homens e mulheres sofrem influência do meio e estão sujeitos a algum grau de convergência. Mas a que ponto, e de que forma isso se reflete no mercado de trabalho e nos ambientes organizacionais? Assim, esta dissertação se propõe a responder a seguinte **pergunta de pesquisa**: “pode-se observar uma aproximação ou um distanciamento entre os valores manifestos por homens e mulheres profissionais no ambiente de trabalho das organizações brasileiras?”

Partindo da **premissa** de que o resultado da pesquisa não culminará em “empate”, ou seja, existe um movimento predominante de aproximação *ou* de distanciamento de valores, esta pesquisa vem então a levantar duas **hipóteses** antagônicas:

- H1) há uma tendência a “divergência de valores” entre homens e mulheres, e dela decorrem conflitos de interesses e posicionamentos de gêneros. Sendo assim, esses conflitos podem provocar situações de discriminação, notadamente do gênero masculino em relação ao feminino, haja vista que homens são maioria em cargos mais elevados em organizações, e estas dificuldades de convivência em um

mesmo ambiente de trabalho podem estar relacionadas às barreiras que impedem ou dificultam as mulheres ascenderem profissionalmente (i.e. “teto de vidro”).

- H2) ou, alternativamente, há “aproximação dos valores” entre os gêneros no ambiente de trabalho. Neste contexto, é possível que isso esteja atuando como um elemento facilitador para as mulheres adentrarem o mercado de trabalho, justificando em parte a sua maior participação atual.

Com isso, o **objetivo** geral desta pesquisa é investigar quais são os valores de homens e mulheres em um ambiente de trabalho, especificamente saber se há diferenças de valores entre os gêneros, bem como analisar comportamentos em relação à mulher no ambiente de trabalho de organizações no Brasil.

O presente estudo pretende **contribuir** para que gestores de organizações tenham conhecimento dos valores destacados pelos gêneros no ambiente de trabalho, e com isso consigam trabalhar para tornar o ambiente de trabalho um local mais preparado para a diversidade humana contemporânea e assim aproveitar melhor seus recursos humanos.

Além da **originalidade** de a pesquisa estar sendo aplicada pela primeira vez no Brasil, este trabalho se **justifica** pela necessidade de compreender o comportamento humano na relação existente entre o indivíduo e seu contexto de trabalho. O estigma sexual feminino revelado no seio das organizações recomenda a compreensão dos mecanismos de produção da diferença entre os gêneros masculino e feminino. A incorporação da força de trabalho feminina ao sistema de produção, associada ao crescente número de mulheres que ingressam nesse mercado e sua luta por emancipação e igualdade de oportunidades entre os gêneros, constitui, em si, uma necessidade de melhor compreender o assunto, especialmente conhecer as polêmicas mais recentes a respeito do tema “gênero e trabalho”.

Como a narrativa deste trabalho tem ênfase no gênero feminino, interessa-nos conhecer um pouco mais o comportamento de homens e mulheres em relação às

mulheres no ambiente de trabalho. Considerando-se que as condições sociais vivenciadas por um grupo delimitam as experiências de seus membros e que a estrutura social determina, em grande parte, o quê e como os membros de um grupo pensam, e ainda, que a condição mental dos membros de um grupo reflete uma relação social (WAGNER, 2002), torna-se importante estudar e entender essas relações de gênero no ambiente de trabalho.

A dissertação está organizada da seguinte forma:

O primeiro capítulo após esta introdução tem como objetivo mostrar uma retrospectiva histórica do trabalho da mulher no Brasil e no mundo até a forma como o trabalho se apresenta nos dias de hoje, bem como dados estatísticos a respeito do processo de ascensão profissional das mulheres.

A participação crescente de mulheres brasileiras no mercado de trabalho é uma das características marcantes desse contexto social e organizacional notadamente a partir da segunda metade do século XX. A literatura disponível a respeito do processo de industrialização e urbanização dessa época é ampla, bem como suas extensões ao mundo das organizações. Mas muito embora, a despeito de suas particularidades, esse movimento seja de grande importância para o contexto social, político, econômico e administrativo, historicamente pouca atenção tem sido atribuída à entrada maciça de mulheres no mundo público<sup>2</sup>.

Existem ainda alguns aspectos importantes que estão por trás dos dados do mercado de trabalho, que são 1) a também crescente escolaridade das mulheres, que começa a atingir níveis comparáveis e até mesmo superiores aos da escolaridade masculina, 2) a significativa redução nas taxas de fecundidade ou maternidade tardia, e 3) a flexibilização (ou precarização?) do trabalho nos dias de hoje, permitindo uma conciliação entre vida pessoal e profissional especialmente para as mulheres. Essas mudanças são notórias e profundas, e dão margem a um estudo mais detido de seus reflexos nos diversos âmbitos

---

<sup>2</sup> Para fins desta dissertação, “público” está em oposição ao restrito ambiente de trabalho “doméstico”.

da sociedade brasileira. Segundo Godinho (2004, p. 12), “as áreas em que as mudanças não podem ser captadas facilmente por meio de aspectos quantitativos são as que, muitas vezes, permanecem inexploradas”.

O trabalho da mulher nos tempos de hoje pode ser avaliado por uma ótica social: de um lado há as mulheres de classe baixa e média-baixa, que se lançam no mercado de trabalho por necessidades financeiras e enfrentam problemas como sub-emprego e dupla jornada de trabalho; de outro, as mulheres de classe média-alta que, por motivos mais pessoais do que econômico-sociais, incorporam uma força de trabalho mais qualificada pelo seu nível educacional mais elevado e que gozam do “privilégio” (se comparado ao primeiro grupo) de discutir questões como promoção, remuneração e benefícios, em condições de (quase) igualdade com os homens, a chamada teoria do “teto de vidro”. Esta dissertação aborda os dois grupos, mas do ponto de vista da Administração destaca o segundo como objeto de pesquisa.

O capítulo seguinte traz uma abordagem teórica sobre valores, comportamentos, as barreiras vivenciadas pelas mulheres nesse processo - e os mecanismos para se corrigir essa situação - dentro das organizações.

Finalmente inseridas no mercado de trabalho, as mulheres ainda travam outra luta: o direito de ter as mesmas oportunidades que os homens no ambiente de trabalho. Esse processo implica transpor barreiras internas e externas ao ambiente de trabalho que dificultam e restringem as mulheres com relação a ascender a cargos gerenciais ou níveis mais elevados dos postos de trabalho nas organizações. Essas barreiras estão relacionadas ao *glass ceiling* ou “teto de vidro”. O conceito de “teto de vidro” foi introduzido nos Estados Unidos na década de 1980 e se define como uma barreira que, de tão sutil, chega a ser transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos na hierarquia organizacional (STEIL, 1997). Na tentativa de combatê-lo, surgiu, no início deste século, uma política de “igualdade de oportunidades” como ferramenta formal e estruturada de combate à discriminação à mulher no ambiente de trabalho.



O terceiro capítulo discorre sobre as ações metodológicas da pesquisa (*survey*): caracteriza o universo estudado, tipifica a amostra e fala dos instrumentos (apropriação e tradução do questionário) e métodos de análise (*RVS*) utilizados para a pesquisa.

O quarto capítulo traz os resultados da pesquisa a respeito de valores masculinos e femininos em ambientes organizacionais, suas convergências e divergências, e comportamentos em relação à mulher no ambiente de trabalho. A partir desse resultado, é possível avaliar qual o impacto das convergências e divergências de valores individuais da amostra pesquisada no ambiente de trabalho atual, bem como compreender melhor o atual posicionamento das mulheres no mercado de trabalho e sua dificuldade de ascensão profissional.

E finalmente, a título de conclusão, são apresentadas as principais inferências que puderam ser construídas à luz dos resultados da pesquisa realizada, bem como considerações acerca das limitações dos resultados ora apresentados e oportunidades para pesquisas futuras.

## 2 A MULHER E O TRABALHO

Assim como o homem, a mulher sempre trabalhou. Seja em troca de uma remuneração, formal ou informalmente, seja gratuitamente. Na história do trabalho da mulher, destacam-se os seguintes papéis: as mulheres escravas, as agricultoras bóias-frias, as imigrantes das guerras mundiais, as mulheres donas de casa, as mulheres feministas ligadas a movimentos de esquerda na política nacional, as mulheres assalariadas pós-revolução industrial, as mulheres empregadas domésticas e, há pouco tempo, graças ao incremento em seu nível educacional e à fertilidade tardia, as mulheres executivas das organizações e as empresárias. E a sua ascensão profissional tem sofrido evoluções difíceis mas notórias que acompanham a própria história do trabalho em nosso país.

Este capítulo tem como objetivo mostrar uma retrospectiva histórica do trabalho da mulher no Brasil e no mundo, dados estatísticos a respeito desse processo, bem como uma conceituação teórica sobre as barreiras vivenciadas pelas mulheres nesse processo de ascensão profissional - principalmente a “dupla jornada de trabalho” e o “teto de vidro”.

### 2.1 A história do trabalho da mulher

Consta na Bíblia Sagrada (1990), em Eclesiásticos, capítulo 9, versículos de 1 a 9, o seguinte conselho (aos homens): “A mulher é perigosa? 1 Não tenha ciúmes da esposa que você ama, para que ela não aprenda a maltratá-lo. 2 Não se entregue a uma mulher, para que ela não o domine. 3 Não vá ao encontro da mulher fácil, para não cair em suas armadilhas. 4 Não se entretenha com uma tocadora de lira, para não ficar preso em suas artimanhas. 5 Não fixe o olhar numa virgem, para não ser castigado com ela. 6 Não se entregue às prostitutas, para não perder o patrimônio que você tem. 7 Não fique olhando pelas ruas da cidade, nem vagando em recantos solitários. 8 Desvie o seu olhar de uma mulher bonita e não fite uma beleza que não pertence a você. Muitos já se perderam por causa de uma bela mulher, porque o amor por ela queima como fogo. 9 Nunca se assente à mesa ao lado de mulher casada, nem festeje bebendo vinho com ela, para que seu

coração não se enamore e a paixão o faça escorregar para a ruína.” E no rodapé está a explicação para esses versículos: “Numa sociedade patriarcal, onde prevalecem os valores masculinos, a mulher é sempre vista com certa indiferença e até como perigo”.

Na Antigüidade, os recenseamentos omitiam informações sobre as mulheres. Não se sabia quantas eram, a que se dedicavam, de que forma estavam (se é que estavam) organizadas, a não ser quando ocupavam o papel de herdeiras, pois então se tornavam alvo de um matrimônio que pudesse resultar em um bom negócio ao seu pretendente.

Somente a partir do século III d.C. é que elas são recenseadas. Nesse período, segundo Perrot (1994, apud NOGUEIRA, 2004), filósofos, teólogos, juristas, médicos, moralistas, pedagogos, entre outros, precisavam saber a respeito das atividades das mulheres pois, antes de mais nada, “as mulheres eram destinadas pelo seu lugar e pelos seus deveres” (NOGUEIRA, 2004, p.4).

Nos séculos precedentes à era cristã, já se podia identificar uma divisão social do trabalho. Tanto a mulher livre quanto a escrava tinham seu espaço de trabalho pertencente à esfera doméstica, pois eram responsáveis pela manutenção da subsistência, ou seja, alimentação, higiene e cuidados com homens e crianças (MENICUCCI, 1999, apud NOGUEIRA, 2004). Dessa maneira, a família já se destacava como um fenômeno social, e a divisão social do trabalho gerava uma forma de divisão sexual do trabalho entre as chamadas funções masculinas e femininas. Percebe-se a presença do conceito de sociedade patriarcal, utilizado para descrever uma relação entre os gêneros que se dá pela divisão do trabalho, onde o bem estar e o desenvolvimento de todos (homens e mulheres) se dá às custas de alguns (mulheres).

Nogueira (2004) conta que a Idade Média foi um período em que também havia escassez de relatos e de história sobre a condição feminina. O trabalho desenvolvido pelas mulheres daquela época era dividido por categorias: as solteiras eram responsáveis por lavar e tecer, as mães cuidavam das crianças e as de meia-idade se entretinham com as tarefas relacionadas à cozinha e atividades reprodutivas. Existia ainda um

desdobramento social dessa divisão do trabalho entre as mulheres: as mulheres dos camponeses e dos servos eram as que mais trabalhavam, pois, além das suas responsabilidades domésticas, atuavam juntamente com seus maridos na agricultura. Percebe-se que a sobrecarga de trabalho atribuída à mulher não é, portanto, nenhuma novidade. Por trabalho, entenda-se toda atividade laboral, independentemente da sua remuneração.

Na Idade Moderna, entre os séculos XVI e XVIII, o trabalho feminino se expande. As mulheres casadas e as solteiras já tinham atividades fora de casa, trabalhavam vendendo mercadorias nos mercados e ganhavam dinheiro como ambulantes, com um pequeno comércio, e em alguns serviços como amas e lavadeiras. No setor produtivo, trabalhavam no segmento têxtil, ferragens, olaria e objetos de metal. Caso o trabalho conflitasse com o cuidado dos filhos, as mães os entregavam às amas de leite ou a pessoas de sua confiança, mas não desistiam dos seus empregos (SCOTT, 1994, apud NOGUEIRA, 2004). Ou seja, desde aquela época, destaca-se uma identificação das mulheres com o trabalho remunerado, objeto desta dissertação.

Naquela época, ocorreu um movimento de migração campo-cidade que se acentuou a partir da consolidação da burguesia e do início da revolução industrial, fazendo surgir o proletariado feminino. As mulheres que tinham seu emprego rejeitado nas fábricas voltavam-se para o ambiente doméstico, especialmente as casas de outras mulheres mais afortunadas.

No século XIX, com o desenvolvimento da revolução industrial inglesa, ocorre um monumental desenvolvimento tecnológico voltado para a produção de mercadorias e a acumulação de capital. Nesse processo, verifica-se uma intensa inserção da mulher no mundo do trabalho, pois a maquinaria já podia dispensar o emprego da força física exclusiva aos homens. O século XIX foi, por excelência, “o século da domesticidade” e, como atualmente, uma grande porcentagem de mulheres pobres constituía o proletariado brasileiro.

Quando a mulher conquista o espaço público, no século XX, adquire visibilidade. Arendt (1981) vai mais além e desmistifica a representação, desde o século XIX, da esfera privada como lugar aconchegante de privacidade e intimidade, em oposição ao mundo público bélico e hostil. Segundo ela, privado significa que sofre privação de luz, o lugar da invisibilidade ou inexistência social. No século XX, portanto, ao adentrar o mundo público, a mulher conquistou o direito à existência.

Foi principalmente graças à Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que o trabalho da mulher ganhou o espaço público. Com a entrada dos Estados Unidos e países da Europa na guerra, milhares de homens foram para as frentes de batalha, deixando livres os postos de trabalho antes apenas legados aos homens. Por uma questão de necessidade, as mulheres tiveram de assumir esses cargos, muitos deles de supervisão e de escritório (TELLES, 1997, apud PEREIRA, 2005). Apesar de todos os pesares que a guerra trouxe, de lá muitas tendências foram posteriormente copiadas por todo o mundo através do cinema, da moda e das correntes de imigração. Como se sabe, o Brasil foi um grande destino de correntes de imigrantes europeus que vieram tanto para a agricultura quanto para a indústria, o que justifica também o avanço das mulheres brasileiras em direção ao espaço público.

Margareth Rago (2000) dedicou-se a estudar as trabalhadoras dos primórdios da industrialização brasileira, mais especificamente do início do século XX, conhecido entre alguns intelectuais feministas como “o século da mulher”. “Frágeis e infelizes para os jornalistas, ‘indesejáveis’ para os patrões, passivas e inconscientes para os militantes políticos, perdidas e ‘degeneradas’ para os médicos e juristas, as trabalhadoras eram percebidas de vários modos” (RAGO, 2000, p. 579). Boa parte de sua obra foi, então, construída a partir de depoimentos e alguns documentos escritos por trabalhadoras, em geral textos de denúncia de maus tratos por militantes políticas. Foi nessa ocasião que surgiram as novas formas de organização social, como o socialismo, mais tarde o comunismo, e ainda o anarquismo, do qual se destacou o feminismo como ferramenta de luta das mulheres pela sua liberdade social e também profissional.

Dados estatísticos citados por Rago (2000) a respeito daquela época apontam para 119.581 mulheres estrangeiras contra 231.731 homens, de acordo com o censo de 1890. Em 1894, dos 5.019 operários empregados nos estabelecimentos industriais localizados na cidade de São Paulo, 840 eram do sexo feminino e 710 eram menores, correspondendo a 16,74% e 14,15%, respectivamente, do total proletariado paulistano. Na indústria têxtil, encontravam-se 569 mulheres, o que equivalia a 67,62% da mão de obra feminina empregada nesses estabelecimentos fabris. Já em 1901, um dos primeiros levantamentos sobre a situação da indústria no estado de São Paulo constata que as mulheres representavam cerca de 49,95% do operariado têxtil, enquanto as crianças respondiam por 22,79%. Em outras palavras, 72,74% dos trabalhadores têxteis eram mulheres e crianças. No recenseamento de 1920, foram inspecionadas 247 indústrias têxteis; do total de 34.825 operários arrolados, 14.352 (41,21%) eram homens e 17.747 (50,96%) eram mulheres. Além disso, muitas mulheres eram costureiras e completavam o orçamento doméstico trabalhando em casa, às vezes até 18 horas por dia, para alguma fábrica de chapéu ou alfaiataria. Para os industriais era um bom negócio, pois deixavam de pagar determinados impostos e ainda exploravam discretamente uma força de trabalho de baixa capacidade de aglomeração e resistência. Percebe-se que a concentração de mulheres em atividades tidas como femininas, bem como a sobrecarga de trabalho atribuída a elas, já ocorria desde o início do século XX.

No entanto, apesar do elevado número de trabalhadoras presentes nos primeiros estabelecimentos fabris brasileiros, não se deve supor que desde aquela ocasião elas foram substituindo os homens e conquistando seu espaço no mercado de trabalho. Ao contrário, as mulheres foram sendo progressivamente expulsas das fábricas à medida em que avançavam a industrialização e a incorporação da força de trabalho masculina; e as que insistiam, tinham de lidar com intimidações físicas, desqualificação intelectual, perseguição policial e assédio sexual nas fábricas. Essa hostilidade com que as mulheres trabalhadoras eram vistas pela sociedade nascia no interior das próprias famílias: “os pais desejavam que as filhas encontrassem um ‘bom partido’ para casar e assegurar o futuro, e isso ‘batia de frente’ com as aspirações de trabalhar fora e obter êxito em suas profissões” (RAGO, 2000, p. 582). Enquanto o mundo do trabalho fora do lar era representado pela

metáfora do cabaré, o lar era valorizado como o ninho sagrado da família. Segundo depoimentos daquela época, seria impossível a mulher trabalhar horas fora do lar e ainda ter tempo para se preocupar com o marido, cuidar da casa e educar os filhos. Assim, enquanto em 1872, momento do primeiro censo brasileiro, as mulheres constituíam 76% da força de trabalho nas fábricas, em 1950 passaram a representar apenas 23%.

As elites intelectuais e políticas do começo do século XX procuraram redefinir o lugar da mulher na sociedade, justamente no momento em que a crescente urbanização das cidades e a industrialização abriam para elas novas perspectivas de trabalho e de atuação. Foi nessa mesma época que surgiu o feminismo.

Cautelosas, as feministas que iniciaram a divulgação de seus ideais na revista *A Mensageira*, publicada em São Paulo entre 1897 e 1900, ou, posteriormente, na *Revista Feminina*, entre 1914 e 1936, defendiam um discurso contrário, apontando para os benefícios do trabalho fora do lar: uma mulher profissionalmente ativa e politicamente participante, comprometida com os problemas da pátria, que debatia questões nacionais, certamente teria melhores condições de desenvolver seu lado materno. (RAGO, 2000, p. 590)

A partir da década de 1970, o modo de produção se reestruturou de forma tão intensa que culminou na chamada era da “acumulação flexível”. Nas palavras de David Harvey, esta fase pode ser descrita

pelo confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, novas taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego do chamado ‘setor de serviços’ (...). (HARVEY, 1992, apud NOGUEIRA, 2004, p. 32)

Ao longo dos anos 1980 e 1990 ocorreu a expansão da hegemonia econômica, política e ideológica do neoliberalismo, inicialmente na Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha, e posteriormente no restante do mundo. Nessa ocasião, o estado do bem estar social (*welfare state*) começou a ser questionado, e diversos direitos trabalhistas foram arrolados e vêm, desde então, sofrendo uma constante “flexibilização”.

## 2.2 O trabalho nos tempos de hoje

A mulher hoje busca autonomia e liberdade como nunca teve antes na história. Segundo Campos (1992), a mulher é uma administradora nata: possui um espírito empreendedor para dirigir casa e filhos que

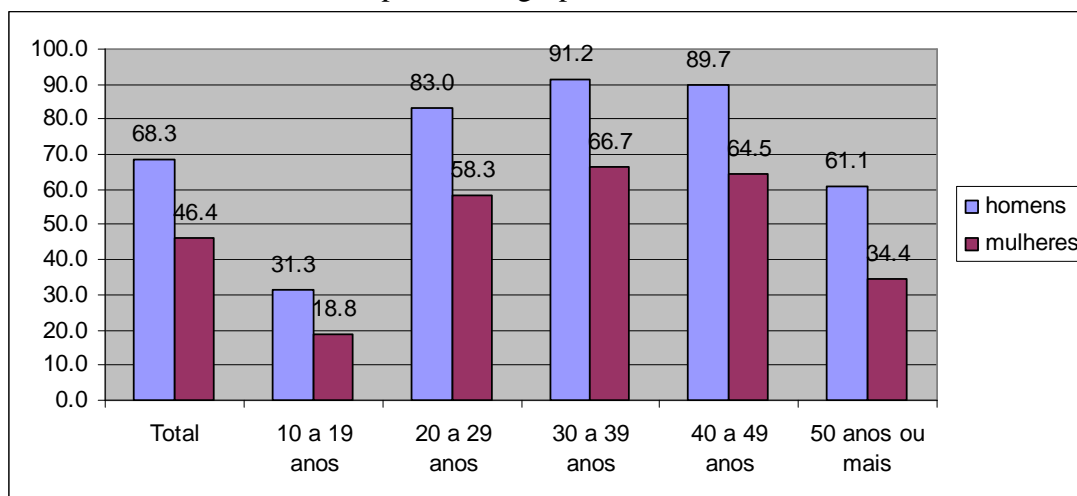
não é uma colocação emotiva como sempre são classificadas nossas afirmações. Pelo contrário, é tão racional que se poderia falar em capital de giro, departamento de compras, gerente de produto, treinamento, recursos humanos, etc, atividades tão corriqueiras na administração – tanto numa pequena empresa como numa casa de classe média A e B. (CAMPOS, 1992, p. 12)

Segundo Richers (1996, p. 156), “a libertação feminina que está sendo vivida no momento é um processo autêntico de desapego, sendo a palavra ‘emancipação’ a melhor forma de caracterizá-lo.” E o fator-chave para a emancipação é o emprego, mais do que o trabalho.

Por isso elas hoje representam mais de um terço da força de trabalho nacional. Dados mais recentes sobre a **participação de homens e mulheres no mercado de trabalho** mostram que quase 50% das mulheres trabalham fora de casa. Dentre todos os entrevistados pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, na semana de referência, para fins da PNAD – Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílios de 2005, divulgada na Síntese de Indicadores Sociais 2006, 68% dos homens trabalhavam assim como 46,4% das mulheres. Esses dados apontam para a manutenção dos níveis de ocupação pelos homens entre 2004 e 2005, e um aumento de 0,8 ponto percentual para as mulheres no mesmo período, principalmente nas faixas etárias entre 20 e 29 anos, 30 e 39 anos, e as de 50 anos ou mais. O quadro ocupacional atual, como se pode ver pelo gráfico a seguir, está assim distribuído (vide Gráfico 1 e Tabela 8 em Anexos):



Gráfico 1 - Proporção das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo e grupos de idade – ano 2005



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

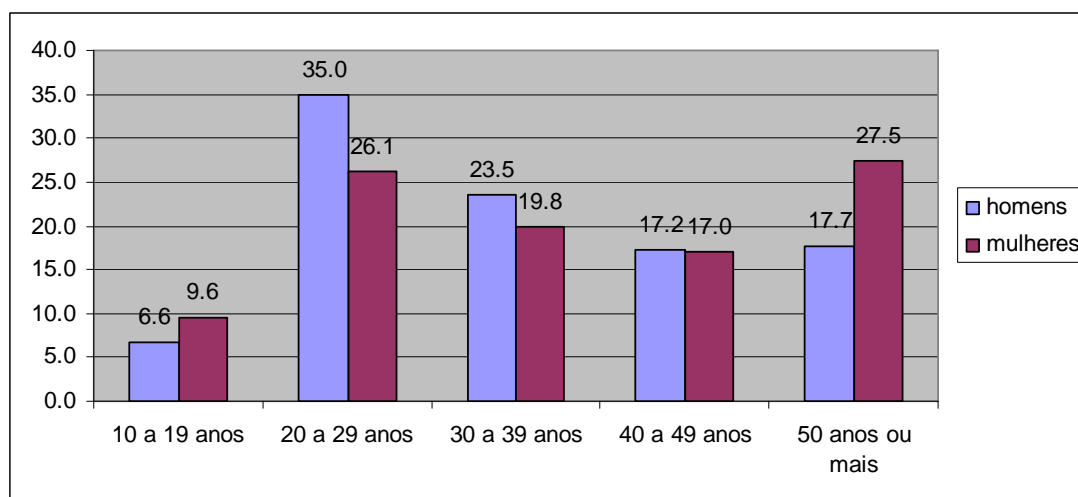
A Fundação Perseu Abramo desenvolveu em outubro de 2001, uma pesquisa com público exclusivamente feminino, nominada “A mulher brasileira nos espaços público e privado”, buscando compreender melhor como vivem e o que pensam as brasileiras do início do século XXI. Foram entrevistadas 2.502 mulheres maiores de idade, residentes em 187 municípios com mais de 500 mil habitantes de 24 estados das cinco regiões do Brasil. O questionário estruturado aplicado por meio de entrevistas pessoais e domiciliares, realizadas por equipes compostas exclusivamente por pesquisadoras, buscou saber sobre diversos temas relacionados à mulher: sua percepção sobre as mudanças em relação à mulher nas últimas décadas e suas expectativas pessoais e políticas, desde a sua relação com o trabalho remunerado e com o trabalho doméstico a hábitos de lazer, de contracepção e aborto à sexualidade e à violência contra a mulher.

Duas em cada três brasileiras (65%) avaliam que a vida das mulheres melhorou nos últimos vinte ou trinta anos; para um quarto delas (24%), porém, a vida piorou; e 10% não observaram mudanças. Solicitadas a definir “como é ser mulher hoje”, a maioria associa, em respostas espontâneas, a condição feminina atual à possibilidade de inserção no mercado de trabalho e à conquista da independência econômica (39%), à liberdade e independência social de agir como quer, de tomar suas próprias decisões (33%), ou ainda a direitos políticos conquistados e à igualdade de direitos frente aos homens. Dentre os

aspectos negativos, foram lembrados pelas mulheres as discriminações no mercado de trabalho, tanto em função de salário (7%) quanto pelo preconceito social que lhes reserva discriminações e um lugar inferior em relação aos homens (5%).

Não por acaso, a questão da **chefia da família** nos últimos anos sofreu grandes mudanças. Segundo o censo Síntese de Indicadores Sociais de 2006, do IBGE, a **chefia feminina** no período aumentou cerca de 35%, passando de 22,9% em 1995 para 30,6% em 2005. Entre os grupos de idade no caso da chefia masculina, houve uma redução de 4,3 pontos percentuais no grupo etário entre 25 e 39 anos de idade, onde se verifica a maior proporção de pessoas de referência (35%) quando comparado com o ano de 1995. Em contrapartida, verificou-se um aumento de 2,1 pontos percentuais na faixa etária de 40 a 49 anos. Esse resultado é reflexo da maior expectativa de vida das mulheres, bem como da maior presença delas em domicílios unipessoais. O quadro atual, como se pode ver pelo gráfico a seguir, está assim distribuído (vide Gráfico 2 e Tabela 9 em Anexos):

Gráfico 2 – Percentual de pessoas de referência na família, por sexo e grupos de idade – ano de 2005

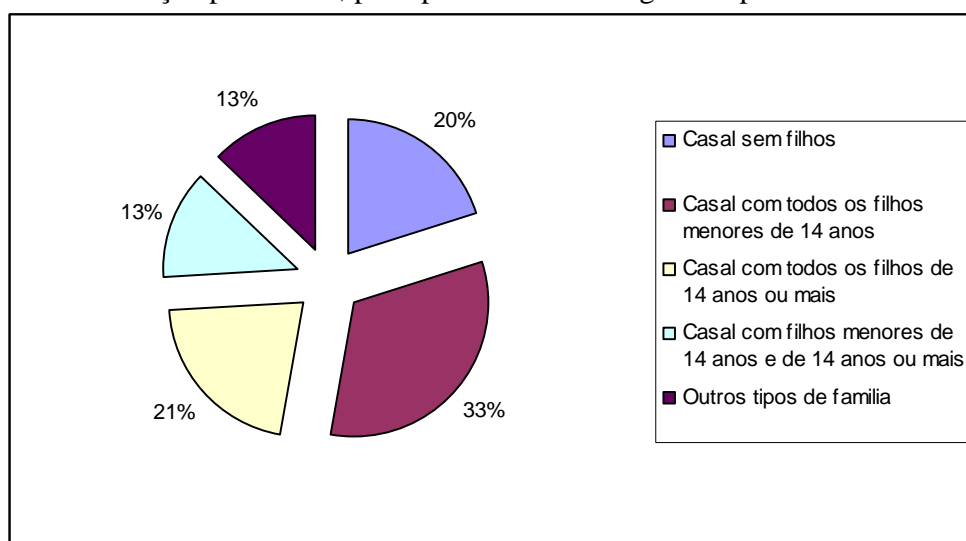


Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

A mudança nos tipos de família de acordo com o sexo da pessoa de referência aponta para novas tendências nos lares brasileiros. No caso da chefia masculina, observou-se um aumento das famílias formadas por casais sem filhos (3,6 pontos percentuais), e o que se evidencia é o adiamento da decisão de casais de ter filhos, bem

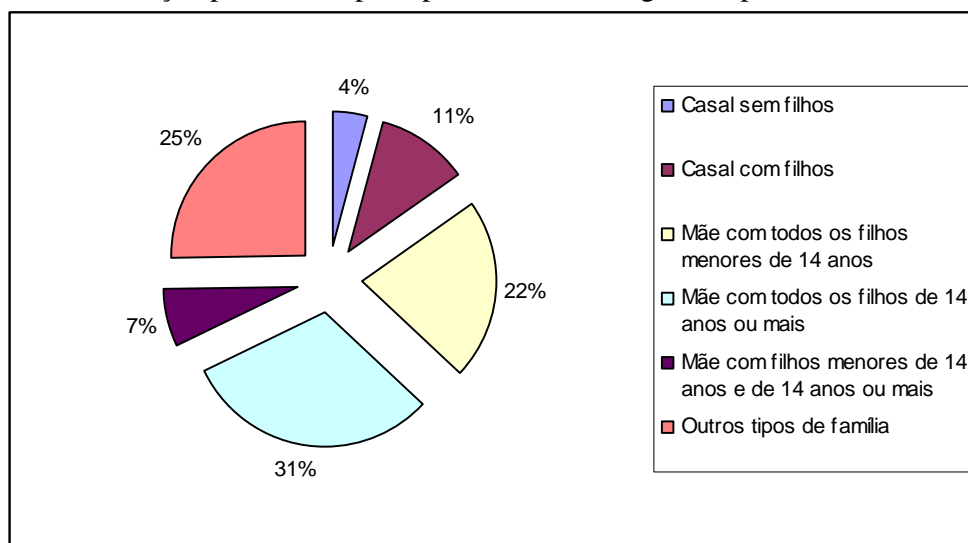
como a opção de não tê-los, o que remete a um quadro de redução da taxa de fecundidade (vide Gráfico 3 e Tabela 10 em Anexos). No caso da chefia feminina, as mudanças na estrutura familiar ocorrem de forma bem diversa se comparadas às da chefia masculina: a maior variação no período ocorreu nas famílias compostas por casal em que a mulher é chefe e há filhos (9,0 pontos percentuais); este indicador aponta não somente para mudanças culturais e de papéis no âmbito da família, como reflete a idéia de chefia compartilhada, isto é, uma maior responsabilidade do casal com a família (vide Gráfico 4 a seguir e Tabela 11 em Anexos).

Gráfico 3 – Famílias com pessoas de referência do sexo masculino, total e respectiva distribuição percentual, por tipo de família e região do país – ano 2005



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Gráfico 4 - Famílias com pessoas de referência do sexo feminino, total e respectiva distribuição percentual, por tipo de família e região do país – ano 2005



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Outro fator que contribuiu significativamente para a atuação das mulheres no mercado de trabalho foi a **maternidade tardia**. Segundo a Síntese de Indicadores Sociais de 2006, do IBGE, a taxa de fecundidade, que a partir da década de 1990 passou a declinar de forma mais moderada que nas duas décadas anteriores, diminuiu de 2,6 em 1992 para 2,3 filhos em 2001. Em 2005, o número de mulheres em idade reprodutiva (15 a 49 anos) somava 51,2 milhões, sendo que 63% delas (ou 32 milhões) já tinham tido pelo menos um filho. A região onde se observava a menor proporção de mulheres com três filhos ou mais era a sul (32,5%) e as de maior proporção eram a norte e nordeste (45,9% e 43,7%, respectivamente), sendo que a média nacional era de 37,3% (vide Tabela 1 a seguir).

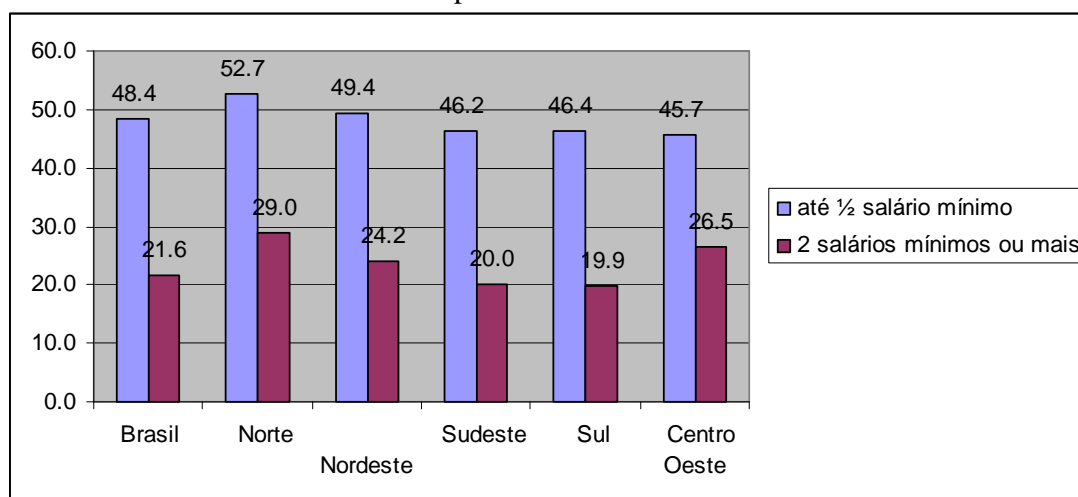
Tabela 1 – Mulheres de 15 a 49 anos de idade, total e que tiveram filhos nascidos vivos e respectiva distribuição percentual, por número de filhos tidos, segundo as regiões do país – ano 2005

Região	Mulheres de 15 a 49 anos de idade				
	total	total	Que tiveram filhos nascidos vivos		
			Distribuição percentual, por número de filhos tidos (%)		
			1 filho	2 filhos	3 filhos ou mais
<b>Brasil</b>	<b>50,850,237</b>	<b>32,041,921</b>	<b>29.6</b>	<b>33.1</b>	<b>37.3</b>
Norte	3,676,589	2,531,512	24.5	29.6	45.9
Nordeste	13,857,541	8,709,592	27.2	29.1	43.7
Sudeste	22,060,314	13,470,740	31.7	35.1	33.2
Sul	7,491,825	4,833,127	32.7	34.8	32.5
Centro Oeste	3,763,968	2,496,950	26.4	36.6	37.0

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

O número médio de filhos por mulher vem caindo nos últimos anos especialmente entre as classes mais favorecidas economicamente: 0,6 ponto percentual de redução na proporção de mulheres com filhos, contra 0,2 ponto percentual de aumento entre as mulheres com rendimento familiar de até meio salário mínimo *per capita* (vide Gráfico 5 a seguir e Tabela 12 em Anexos).

Gráfico 5 – Percentual de mulheres de 15 a 49 anos de idade que tiveram três filhos ou mais nascidos vivos, por classes de rendimento mensal per capita, segundo as regiões do país – ano 2005

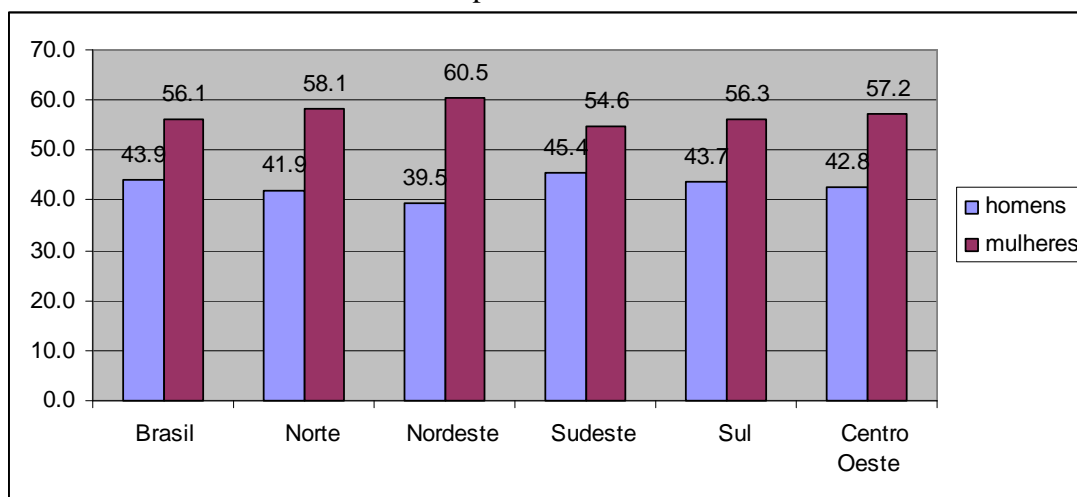


Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Oportunamente, a pesquisa da Fundação Perseu Abramo notou que a possibilidade de maternidade é vista pelas mulheres do início deste século como uma das melhores coisas de ser mulher (55%), mais por seu aspecto biológico, ligado à possibilidade de engravidar e gerar filhos, dando continuidade à vida (48%), que pelo papel social, ligado aos cuidados e educação dos filhos (14%). A pílula é o método anticoncepcional mais conhecido pelas brasileiras (91%), seguido pela camisinha masculina (80%). Embora utilizada por 21% das respondentes, a pílula é o anticoncepcional preferido para 39% das mulheres, pois lhes dá o direito de escolher se e quando querem ter filhos.

O **aumento da escolaridade** das mulheres é outro aspecto que influenciou a redução das taxas de fecundidade no país. Entre 1995 e 2005, na população urbana, as mulheres elevaram a média de anos de estudo em 1,4 ano. A população com doze anos ou mais de estudo, entre 1995 e 2005, praticamente dobrou e a frequência ao ensino superior neste período quase triplicou (vide Gráfico 6 a seguir e Tabela 13 em Anexos).

Gráfico 6 – Percentual de mulheres com 12 anos ou mais de estudo, segundo as regiões do país – ano 2005



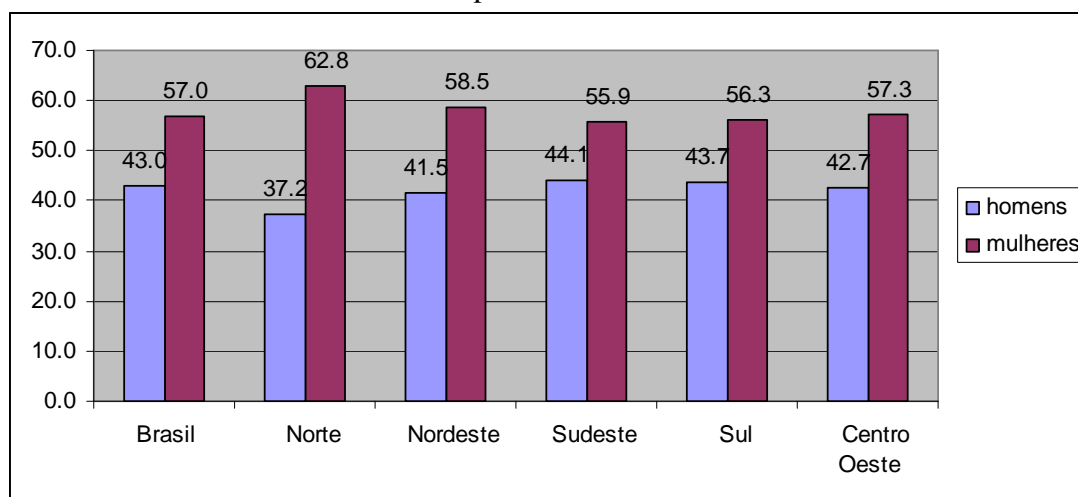
Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Muito embora as mulheres brasileiras sejam mais educadas (alfabetizadas) que os homens, a pesquisa da Fundação Perseu Abramo constatou que 73% das entrevistadas já estudaram mas pararam de estudar, 20% ainda estão na escola e 7% nunca chegaram a ir

a escola. Paradoxalmente, a necessidade de trabalhar foi apontada como a principal causa que fez com que as mulheres parassem de estudar, segundo 30% das respondentes, fosse para se manter (16%), ou ajudar no sustento da casa (9%) ou no trabalho na roça (6%). Os filhos também foram outra forte razão para a mulher parar de estudar (18%), tanto pelo fato de tê-los tido (10%) quanto pelo fato de ter que se dedicar a sua criação (7%). O casamento também foi um inibidor para 15% das mulheres, razões financeiras para 14%, e desmotivação para 11%. Apenas 3% declararam ter parado de estudar por terem concluído os estudos. Esses dados remetem a uma análise social a respeito das mulheres: educação, filhos e trabalho se harmonizam muito melhor entre as mulheres de classe média-alta do que entre as de classe baixa e média-baixa.

Esse aumento do nível educacional ocorreu particularmente na população feminina, que é maioria nas universidades e representa 56,1% da população com doze anos ou mais de estudo (vide Gráfico 7 a seguir e Tabela 14 em Anexos).

Gráfico 7 – Percentual de mulheres que freqüentam ensino superior, segundo as regiões do país – ano 2005



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

No entanto, é nesse grupo de maior escolaridade que a **desigualdade de rendimento** entre homens e mulheres é mais elevada. Dentre todas as diferenças por gênero, a comparação entre rendimentos foi a mais significativa. Os resultados de uma pesquisa do IBGE de 2004 mostraram que em 2002 a situação era bem mais favorável

aos homens, cujo rendimento médio era de R\$719,90, enquanto que as mulheres recebiam apenas 70% desse valor (R\$505,90). Entre os ocupados com mais de onze anos de estudo, as mulheres recebiam R\$829,20, ou seja, 58% do valor percebido pelos homens (R\$1.416,30). É importante ressaltar que esse cenário já foi pior: em 1991, a renda das mulheres em geral equivalia a apenas 63,1% da dos homens.

Segundo a pesquisa da Fundação Perseu Abramo, para que a vida das mulheres melhorasse seria necessário, principalmente, que o mercado de trabalho fosse alterado em sua igualdade de oportunidades e de remuneração (respostas citadas espontaneamente por 47% das entrevistadas).

Com relação à questão da inserção dessa mão-de-obra qualificada no mercado de trabalho, a população masculina ocupada em 2004 com doze ou mais anos de estudo está distribuída entre os seguintes grupamentos de atividades: indústria (15,8%), comércio e reparação (15,6%), educação, saúde e serviços sociais (16,8%) e outras atividades (22,3%). No caso das mulheres com esse nível de escolaridade, 44,9% estão no grupamento de educação, saúde e serviços sociais. Em resumo, as mulheres estão predominantemente no setor de serviços, atividades relacionadas ao cuidado, em áreas que poderiam ser consideradas extensões de suas atividades domésticas. Esse quadro, se comparado a outro período, também mostra certa movimentação: em 1999, 56,6% das mulheres estavam empregadas no setor de serviços, 13,5% no comércio, 8,9% no da indústria de transformação e outras atividades industriais, 0,6% na indústria de construção e 20,4% no setor agrícola (vide Tabela 2 a seguir).



Tabela 2 – Pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, com 12 anos ou mais de estudo, por sexo, total e respectiva distribuição percentual, por grupamento de atividade, segundo as regiões do país – ano 2005

Região	Pessoas com 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, com 12 anos ou mais de estudo, por sexo					
	HOMENS					
	Distribuição percentual, por grupamentos de atividade (%)					
	Total	Agrícola	Indústria	Construção	Comércio e representação	Alojamento e alimentação
<b>Brasil</b>	<b>5,232,212</b>	<b>2.4</b>	<b>15.8</b>	<b>3.3</b>	<b>15.6</b>	<b>1.4</b>
Norte	218,472	3.1	11.5	2.6	11.1	1.6
Nordeste	662,578	2.4	9.9	3.6	13.8	1.1
Sudeste	2,964,707	1.7	18.0	3.4	15.5	1.5
Sul	975,249	3.2	18.2	3.0	18.5	1.4
Centro-Oeste	411,206	4.8	6.2	3.3	15.3	1.2

Região	Pessoas com 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, com 12 anos ou mais de estudo, por sexo					
	HOMENS					
	Distribuição percentual, por grupamentos de atividade (%)					
	Transporte, armazenagem e comunicação	Administração pública	Educação, saúde e serviços sociais	Serviços domésticos	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	Outras atividades
<b>Brasil</b>	<b>5.3</b>	<b>12.5</b>	<b>16.8</b>	<b>0.1</b>	<b>4.5</b>	<b>22.3</b>
Norte	3.7	23.7	24.3	0.1	3.9	14.4
Nordeste	4.8	19.4	23.0	0.0	3.9	17.7
Sudeste	6.1	9.6	15.2	0.0	4.8	24.1
Sul	4.0	9.8	16.0	0.1	4.1	21.6
Centro-Oeste	4.1	22.5	15.6	0.2	4.7	22.4

continua

continuação

Região	Pessoas com 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, com 12 anos ou mais de estudo, por sexo					
	MULHERES					
	Distribuição percentual, por grupamentos de atividade (%)					
	Total	Agrícola	Indústria	Construção	Comércio e representação	Alojamento e alimentação
<b>Brasil</b>	<b>6,027,167</b>	<b>0.8</b>	<b>7.9</b>	<b>0.7</b>	<b>11.3</b>	<b>1.5</b>
Norte	270,131	0.5	5.4	0.6	10.1	0.7
Nordeste	964,147	0.6	5.2	0.7	10.8	1.1
Sudeste	3,184,046	0.6	9.0	0.7	10.6	1.8
Sul	1,121,200	1.3	9.1	0.6	13.8	1.6
Centro-Oeste	487,643	1.2	4.5	0.8	11.4	1.0

Região	Pessoas com 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, com 12 anos ou mais de estudo, por sexo					
	MULHERES					
	Distribuição percentual, por grupamentos de atividade (%)					
	Transporte, armazenagem e comunicação	Administração pública	Educação, saúde e serviços sociais	Serviços domésticos	Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	Outras atividades
<b>Brasil</b>	<b>2.7</b>	<b>10.9</b>	<b>44.9</b>	<b>0.5</b>	<b>4.5</b>	<b>14.4</b>
Norte	1.6	18.4	52.2	0.6	2.0	8.0
Nordeste	1.7	14.0	51.3	0.4	3.6	10.5
Sudeste	3.2	8.8	43.5	0.5	5.1	16.1
Sul	2.2	9.3	42.6	0.6	4.0	14.9
Centro-Oeste	2.9	18.0	42.4	0.3	4.3	13.2

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Independentemente da maior escolaridade das mulheres, sua inserção em **nichos ocupacionais tipicamente femininos** faz com que elas ganhem menos que os homens, o que explica, em parte, essa desigualdade de rendimento por sexo. Mas é importante destacar que, entre 2004 e 2005, houve um ligeiro aumento de 0,4 ponto percentual na proporção de mulheres na categoria de dirigentes em geral. Segundo dados do IBGE, os maiores percentuais dessa categoria estavam em Brasília (8,0%) e na região metropolitana de Curitiba (7,8%).

Com o passar dos anos, esse quadro também tem se alterado tanto para homens quanto para mulheres. Atualmente, a sociedade aceita bem a participação de homens no exercício de atividades tradicionalmente femininas, como por exemplo chefes de cozinha, ginecologistas e profissionais da alta costura. Já a resistência à ocupação de mulheres em atividades tradicionalmente masculinas, como motoristas de ônibus, juízes de futebol e urologistas, ainda permanece, apesar das mudanças que se fazem evidenciar diariamente por meio das manchetes dos jornais.

O processo de **terceirização do trabalho** aproxima as mulheres do trabalho doméstico, pois possibilita a realização de tarefas dentro de casa, com baixa remuneração e nenhum custo social nem encargo trabalhista, elementos que favorecem o custo de produção e acabam funcionando como incentivo ao trabalho.

O mesmo acontece com mulheres que optam por trabalhar meio período ou com **jornada reduzida**: trocam uma maior remuneração, direitos trabalhistas, assumem uma diminuição da importância do seu trabalho para as operações da empresa na qual atuam, em troca de poder ficar mais tempo e mais próximas de sua família e dos afazeres domésticos.

Saffioti (2004a) comenta que quando as condições de vida da família não são significativamente melhoradas pela renda que as mulheres aportam, estas são e se sentem encorajadas a abrir mão do trabalho remunerado para se dedicar aos cuidados dos filhos e da casa. Se pudessem escolher livremente, cerca de metade das entrevistadas pela pesquisa da Fundação Perseu Abramo optaria por ter uma profissão, trabalhar fora e dedicar-se menos às atividades domésticas e à família (55%), enquanto pouco mais de um terço (38%) revelou preferir dedicar-se mais às atividades domésticas e à família, deixando a profissão e o trabalho fora de casa em segundo plano. Segundo Saffioti (2004b), boa parte desse comportamento se justifica pela falta de oferta, a preços acessíveis, de creches, escolas e restaurantes para que a mulher tenha condições de se dedicar ao trabalho formal. Novamente, aqui, destaca-se a observação do ponto de vista

social, segundo a qual trabalho, renda e filhos se harmonizam melhor para as mulheres de classe média-alta que para as mulheres de classe baixa ou média-baixa.

Outro elemento polêmico que poderia contribuir para esse círculo vicioso é o fato de que, “mesmo que queiram, os homens não têm a mesma prática e os mesmos dons que as mulheres em relação aos afazeres domésticos e ao cuidado com os idosos”. Essa opinião, abordada pela pesquisa da Fundação Perseu Abramo, foi corroborada por 35% e totalmente rejeitada por 30% das entrevistadas. No entanto, no que diz respeito aos filhos, 85% das entrevistadas são a favor de que quando se tem filhos pequenos, é melhor que o homem trabalhe fora e a mulher fique em casa. Talvez apenas o instinto materno justifique essa posição.

De toda sorte, 87% das mulheres ainda concordam que deveria haver uma divisão do **trabalho doméstico** mais igualitária entre homens e mulheres. No início da pesquisa, quando perguntadas sobre elementos definidores da situação atual da mulher, dificuldades e excesso de responsabilidade atribuídos principalmente à dupla jornada de trabalho foram lembrados por 11% das mulheres.

Em 2000, mais de 90% das mulheres economicamente ocupadas também exerciam afazeres domésticos. Ainda segundo a PNAD de 2000, a parcela delas que também fazia afazeres domésticos aumentou de 90,0% em 1992 para 93,6% em 1999. Apesar da maior participação das mulheres no mercado de trabalho e das mudanças nos padrões familiares brasileiros, a responsabilidade no cuidado dos afazeres domésticos ainda é predominantemente das mulheres. Entre as mulheres ocupadas em 2005, 92% delas declaram cuidar dos afazeres domésticos (vide Tabela 3 a seguir).

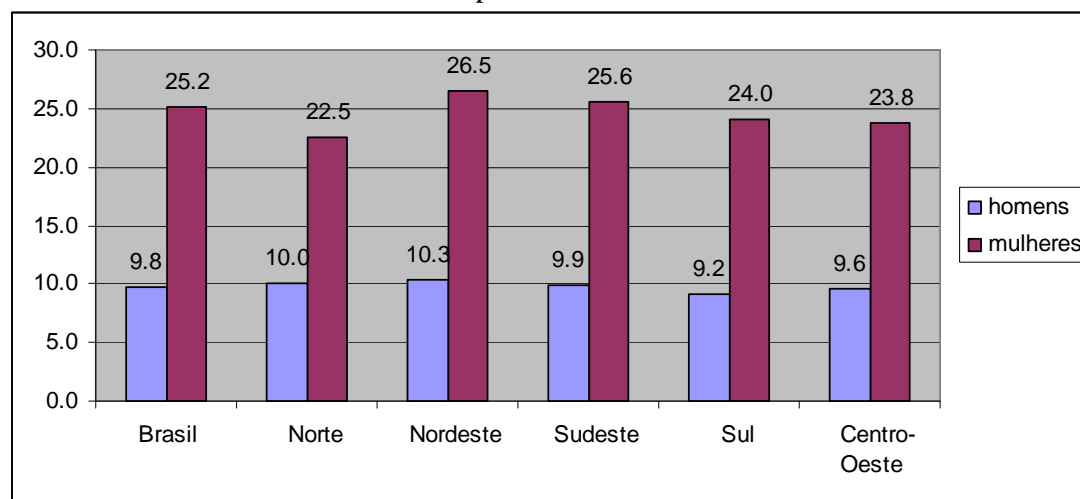
Tabela 3 – Pessoas de 10 anos ou mais de idade, que cuidam de afazeres domésticos, total e ocupadas na semana de referência, por sexo, segundo as regiões do país – ano 2005

Região	Pessoas de 10 anos ou mais de idade, que cuidam de afazeres domésticos, por sexo (%)					
	Total			Ocupadas na semana de referência		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
<b>Brasil</b>	<b>71.5</b>	<b>51.1</b>	<b>90.6</b>	<b>68.6</b>	<b>51.6</b>	<b>92.0</b>
Norte	73.4	54.1	92.1	67.7	51.4	93.0
Nordeste	69.4	46.7	90.7	66.3	48.0	92.6
Sudeste	70.5	49.7	89.7	67.4	50.0	90.9
Sul	77.7	62.0	92.4	76.7	63.0	94.3
Centro-Oeste	70.7	50.5	89.9	66.4	49.6	89.8

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Entre 1995 e 2005, observou-se um tímido aumento da participação dos homens nos afazeres domésticos de cerca de 2,0 pontos percentuais na população com mais de dez anos de idade e uma variação um pouco menor entre a população ocupada (0,8 pontos percentuais). A análise desses percentuais entre os homens ocupados revela um aumento de 5,1 pontos percentuais em sua participação no cuidado de afazeres domésticos, mas ainda longe de se afirmar uma divisão de tarefas entre os homens e mulheres no ambiente doméstico. Em média, as mulheres gastam 25,2 horas semanais no cuidado de afazeres domésticos, contra 9,8 horas dedicadas pelos homens (vide Gráfico 8 a seguir e Tabela 15 em Anexos). Esses dados foram confirmados pela pesquisa da Fundação Perseu Abramo: independentemente da condição de dona de casa ou não, o tempo médio gasto pelas mulheres fazendo ou orientando trabalhos domésticos foi de quase 24 horas na semana que antecedeu a pesquisa.

Gráfico 8 – Média de horas semanais gastas em afazeres domésticos, por pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo, segundo as regiões do país – ano 2005



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

O avanço de mulheres aos cargos de trabalho de meia jornada ou terceirizados veio ao encontro de uma necessidade que as mulheres identificaram de conciliar família com trabalho, e portanto pode ser encarado como um advento positivo. Porém, nem todos autores concordam com essa visão. De qualquer modo, dada a menor importância que esse tipo de atividade representa para as operações da empresa, a ponto dessa operação ser entregue aos cuidados de terceiros, o trabalho terceirizado representa uma forma de emprego de baixo reconhecimento e valorização profissional.

BRUSCHINI e ROSEMBERG (1982) questionam por que a reprodução social e as tarefas domésticas - que permitem ao trabalhador descansar e renovar suas forças para o trabalho produtivo do outro dia, e são uma necessidade não apenas das famílias mas do próprio capitalismo -, são tarefas isentas de qualquer tipo de reconhecimento pessoal ou social, valorização ou remuneração. Nem tampouco exclusivamente femininas. Essa situação lembra o regime de escravidão do início da colonização.

Em *A corrosão do caráter*, Sennett (2005) questiona se essa **flexibilização** do capitalismo moderno oferece mesmo um ambiente melhor para o crescimento pessoal e profissional, ou se é apenas mais uma forma de opressão ao trabalhador. Segundo esse

autor, a nova forma do capitalismo extinguiu o conceito de longo prazo (segurança de se trabalhar em uma mesma empresa por toda uma vida) e substituiu a rotina pela flexibilidade (remuneração variável e instabilidade profissional). Sennett (2005, p. 54) comenta que “o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade consiste em três elementos: reinvenção descontínua de instituições, especialização flexível da produção, e concentração de poder sem centralização”. Traduzindo: reengenharia, que embora tenha surgido da necessidade de se melhor administrar os negócios, na prática tem sido sinônimo de demissão em massa; substituição da mão-de-obra humana por alta tecnologia, capaz de criar e colocar no mercado, rapidamente, novos produtos, para suprir a volatilidade da demanda, fazendo prevalecer uma economia da desigualdade; e mais “poder” ao grupo com capacidade para realização de maior número de tarefas ou, em outras palavras, sobrecarga de trabalho. O capitalismo moderno nos reserva outras expressões dúbias, como: “horário flexível” para trabalhar até mais tarde sem direito a hora extra; “excesso de qualificação” ou acentuação da desigualdade pela negação da experiência; “desregulação do tempo, do espaço e da burocracia” para descrever um contexto de instabilidade e incerteza.

De fato, o rigor da regulamentação das leis do trabalho e o protecionismo ao trabalhador muitas vezes acabam por engessar o próprio trabalho à medida que o torna inviável pelos meios formais. A sociedade moderna está em revolta contra o tempo rotineiro, burocrático, que pode paralisar o trabalho, o governo e outras instituições. Como se pode perceber, a flexibilização do trabalho e o capitalismo moderno servem tanto ao bem quanto ao mal; na realidade, se complementam. Segundo Nogueira (2004), essas formas de flexibilização do trabalho permitiram a ascensão profissional de mulheres de maneira precária (“precarização do trabalho feminino”), uma vez que se observam os seguintes aspectos: predomínio feminino em segmentos menos valorizados, presença marcante de mulheres no mercado informal, maior índice de desemprego entre as mulheres, trabalho em jornada reduzida, falta de reconhecimento da contribuição econômica proveniente do trabalho doméstico, aspectos de saúde e segurança do trabalho desfavoráveis às mulheres, diferenciação de grau de escolaridade entre homens e

mulheres, diferenciação salarial desfavorável às mulheres, dupla jornada de trabalho e discriminação racial entre as mulheres.

De forma paradoxal e inesperada (pois a classe das mulheres atravessa todos os limites de classes sociais), a emancipação feminina comprova ser o calcanhar de aquiles do capital ao demonstrar a total incompatibilidade de uma verdadeira igualdade com o sistema de capital. (MÉSZÁROS, 2002, p. 224, apud NOGUEIRA, 2004, p.91)

O **desemprego** entre as mulheres atinge níveis mais elevados que entre os homens. Na última década, o desemprego cresceu de forma acelerada em todo o continente americano, tanto para homens quanto para mulheres; mas no Brasil, Argentina e Uruguai, a taxa de desemprego feminino registrou forte aumento: se em 1990 ela era 20% superior à masculina, em 2000 subiu para 30%, conta Nogueira (2004). Isso ocorre porque à medida que as mulheres têm ocupado as frentes de trabalho em maior proporção e velocidade que os homens, é natural que estejam mais sujeitas ao seu efeito oposto que é o desemprego.

Por outro lado, isso ocorre também porque o setor privado resiste em contratar mulheres, por causa do período de estabilidade de 120 dias em razão da maternidade garantido pela Constituição brasileira. Essa situação remete as mulheres novamente ao setor informal de trabalho, pois nele inexistem garantias sociais a homens ou mulheres. Em uma pesquisa realizada anualmente pela revista *Exame* a respeito das melhores empresas para a mulher trabalhar, na edição de 2006, consta o depoimento de uma professora e autora de estudos sobre gêneros, Bethânia Tanure, que testemunhou o susto de um empresário ao verificar que a maioria dos “treineiros” de sua empresa eram mulheres: “E se todas resolverem engravidar ao mesmo tempo?” (PRATES, 2006, p. 47).

Segundo Saffioti (2004a), os países com a taxa mais alta de participação feminina na América Latina são o Paraguai e o Peru, nos quais existe elevada pobreza e informalidade; em ambos os casos, a presença das mulheres é muito elevada no setor informal.



As mulheres lideram a lista de **doenças adquiridas no trabalho**, como LER – lesões por esforços repetitivos, DORT – distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, e estresse. Isso ocorre porque, “na divisão sexual do trabalho, a elas são entregues as atividades monótonas, repetitivas e que exigem maior destreza e velocidade manual, sob o falso argumento de que tais atividades são mais ‘afeitas’ às mulheres” (CARREIRA, 2004, p. 18)

O Brasil apresenta dados alarmantes a respeito da proliferação da **AIDS** – sigla em inglês para a síndrome da deficiência imunológica adquirida -, apesar dos esforços do Ministério da Saúde na prevenção e combate à doença. Se a taxa de incidência da doença diminuiu entre as mulheres da região sudeste, aumentou nas demais regiões do país. Em geral, em 2000, os índices eram de 13,6% entre os homens e 7,1% entre as mulheres. Segundo a pesquisa elaborada pela Fundação Perseu Abramo, dois terços das mulheres sexualmente ativas (65%) entrevistadas não fazem nada para se proteger contra as DST's – doenças sexualmente transmissíveis - ou AIDS; apenas 20% usam camisinha em todas as relações sexuais e 7% usam mas nem sempre. A vulnerabilidade das mulheres em relação a esta doença advém, em parte, de herança moral da sociedade. Como em geral as mulheres confiam em seus parceiros estáveis, julgam não precisar de dispositivos que as protejam desta e outras DST's, bastando-lhe os anticoncepcionais (55%). Além disso, muitos homens ainda se recusam a usar preservativos (18%).

O **aborto** não-assistido também é uma forma de discriminação da qual a mulher padece e que merece ser citada. Segundo a pesquisa da Fundação Perseu Abramo, um terço das mulheres que têm ou tiveram relações sexuais já teve alguma gravidez interrompida (33%), sendo que destas, 84% foram aborto natural e 20% declararam aborto provocado. Se extrapolada essa amostra, elas representam 6% das em idade reprodutiva ou 3 milhões de mulheres. Dentre as razões para o aborto estão a dificuldade financeira (34%), o fato de terem de assumir a gravidez sozinhas (21%) e medo de rejeição por parte da família ou do parceiro (14%). Muitas (16%) não contaram ao parceiro sobre a sua decisão do aborto, mas dentre as que contaram, 46% dos respectivos parceiros foram a favor da decisão. Ou seja, a questão é mais comum do que parecia à

primeira vista e o risco de morte por complicações conseqüentes do aborto não assistido é bastante iminente.

Por ora, o único direito que cabe às mulheres em relação ao aborto é em caso de **violência sexual** contra elas e a má formação do feto. A violência sexual pode se manifestar em diversas situações, uma delas quando as mulheres mantêm relação sexual com seus maridos porque são forçadas ou contra a sua vontade. Segundo ainda a pesquisa da Fundação Perseu Abramo, as mulheres brasileiras declaram-se satisfeitas com sua sexualidade ou vida sexual, como afirmaram 79% das entrevistadas: excluídas as virgens, metade das mulheres afirma ter muito prazer em suas relações sexuais (51%), outras (27%) acham o sexo gostoso, mas 10% afirmam fazê-lo por obrigação, 5% dizem não sentir nada e para 3% o sexo é um sofrimento. E mais, 39% declararam ter conhecimento de que seu parceiro tinha ou havia tido relação extra-conjugal (31% tinham dúvidas e apenas 30% afirmaram que isso nunca havia acontecido em seus relacionamentos), enquanto apenas 7% das entrevistadas assumiram já terem tido experiências extraconjugais praticadas por elas próprias.

E, por fim, uma doença que vem atacando fortemente as mulheres mais modernas é a alta **exigência com relação à estética corporal** advinda da sociedade e da mídia que associam beleza a magreza. Em nome da beleza e motivadas pela concorrência entre elas próprias, as mulheres arriscam sua própria vida em práticas de intervenções invasivas como cirurgias plásticas, cesáreas, tratamentos para perda de peso, consumo exacerbado de cosméticos, até o desenvolvimento de bulimia e anorexia.

Tudo o que foi dito até então sobre as mulheres deve ser reforçado quando se pensar em **mulheres negras**. Conforme ilustrou Rago (2000) a respeito das mulheres negras do início do século XX,

sabemos que sua condição social quase não se alterou, mesmo depois da Abolição e da formação do mercado de trabalho livre no Brasil. Os documentos oficiais e as estatísticas fornecidas por médicos e autoridades policiais revelam um grande número de negras e mulatas entre as empregadas domésticas, cozinheiras, lavadeiras, doceiras, vendedoras de rua e prostitutas, e

suas fotos não se encontram nos jornais de grande circulação do período - como O Correio Popular e O Estado de São Paulo ou o Jornal do Comércio e A Noite, no Rio de Janeiro -, ao contrário do que ocorre com as imigrantes européias. (RAGO, 2000, p.583)

Ainda hoje, segundo Carreira (2004), as mulheres negras enfrentam piores condições de trabalho que as brancas. Seja com relação aos rendimentos, ao desemprego, ao acesso à escolaridade, a melhores postos de trabalho e a profissões mais bem remuneradas, a realidade das mulheres negras expõe a perversa articulação das desigualdades sócio-econômicas nas raças e gêneros.

Em tempos de flexibilização, as desigualdades entre mulheres se ampliam, gerando um grupo de empregos mais qualificados e com melhores rendimentos e condições de trabalho, e uma avalanche de ocupações mal pagas, vulneráveis, sem proteção social e submetidas a condições de precarização. (CARREIRA, 2004: 19)

Na ordem social da pirâmide, homens brancos e ricos ocupam a posição mais alta. Por último, mulheres negras e pobres. O primeiro e o último lugares nunca apresentaram mudanças. Durante muito tempo os homens negros ocuparam a segunda posição, enquanto as mulheres brancas estavam na terceira; no momento atual essas posições estão invertidas (CARREIRA, 2004).

### 3 GÊNEROS, VALORES, COMPORTAMENTOS E ORGANIZAÇÕES

Este capítulo apresenta um arcabouço teórico sobre o tema **valores e comportamentos dos gêneros** sob a ótica do trabalho e da **cultura organizacional**

O estudo de valores ocupa espaço de destaque nas ciências e atravessa várias disciplinas, pois acredita-se que valores têm uma importância muito grande sobre respostas afetivas e comportamentais das pessoas. Mudanças nos valores dos indivíduos tendem a provocar doenças sociais (ETZIONI, 1993, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998), conflitos entre empregados no ambiente de trabalho (NORD, BRIED, ATIEH e DOHERTY, 1988, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998) e práticas anti-éticas (MITCHEL e SCOTT, 1990, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998). No nível das organizações, valores são considerados um dos principais componentes da cultura organizacional (O'REILLY e CHATMAN, 1996 e SCHEIN, 1985, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998), e são freqüentemente descritos como principais responsáveis pelo sucesso gerencial de algumas empresas (MITCHELL e ONEIL, 1994, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998).

Embora inter-relacionados, valores pessoais e valores organizacionais são conceitos distintos (SCHWATZ, 1999, apud SILVEIRA, 2006). No primeiro caso, os valores são partes dos conceitos cognitivos e emocionais que somados constituem a cultura organizacional, mas não a explicam totalmente (SCHEIN, 1997, apud SILVEIRA, 2006). No segundo, há que se diferenciar valores de normas, visto que normas prescrevem comportamentos específicos para situações específicas, mas valores transcendem a especificidade (TAMAYO e BORGES, 2001, apud SILVEIRA, 2006).

Valores influenciam o comportamento dos indivíduos (ROKEACH, 1973). Homens e mulheres normalmente são criados com valores distintos, que podem permanecer inalterados ou se fundir ao longo da vida (DENMARK, 1977, MARSHALL, 1984, DEXTER, 1985 e POWELL, 1993, apud MANCINI, 2005). Portanto, para que se entenda o comportamento dos gêneros dentro dos ambientes das organizações, é importante entender também os valores dos indivíduos.

Skinner (2006) justifica a importância do estudo do comportamento pela necessidade que temos de compreender a situação em que vivemos hoje. Ele diz:

Os maiores problemas enfrentados hoje pelo mundo só poderão ser resolvidos se melhorarmos nossa compreensão do comportamento humano. As concepções tradicionais têm estado em cena há séculos (...). São, em grande parte, responsáveis pela situação em que nos encontramos hoje. (SKINNER, 2006, p. 11)

Da mesma forma, a concepção de gênero vem sendo objeto de inúmeros estudos com diferentes enfoques, tais como a relação de poder (CAPELLE et al, 2004), nível de comprometimento (MILLIKEN e MARTINS, 1996, apud SILVEIRA, 2006, e ROBBINS, 2002), comportamentos organizacionais decorrentes de maior ou menor grau de heterogeneidade dos grupos (PFEFFER e DAVIS-BLAKE, 1987, apud SILVEIRA, 2006), desenvolvimento de carreira (MANCINI, 2005), estilos de gerenciamento e valores pessoais (ABU-SAAD e ISRALOWITZ, 1997 e CHUSMIR, KOBERG e MILLS, 2001, apud SILVEIRA, 2006, e GIACOMINO e EATON, 2001), entre outros. Em comum, esses estudos aceitam a concepção de que, se por um lado há diferenças biológicas que caracterizam o pertencimento ao sexo masculino ou feminino, como a função reprodutora e a força física, por exemplo, por outro a masculinidade ou feminilidade é uma construção social e reproduz as condições contextuais desenvolvidas e reforçadas pelas instituições como sistema educacional, políticas públicas e organizacionais, família, religião, cultura nacional, etc. Assim, os termos “masculino” e “feminino” referem-se a traços de personalidade fundamentais, mas também aos estilos aprendidos de interações interpessoais que são tidos como socialmente apropriados para contextos específicos (HOFESTEDE, 1984, apud SILVEIRA, 2006).

### 3.1 Valores e cultura organizacional

A mensuração de valores pessoais, que são importantíssimos para entender o comportamento dos indivíduos, tem ganhado importância como objeto de pesquisa desde a década de 1960 (REYNOLDS, 1985, apud GASTALDELLO, 1999).

Valor é uma crença na qual o homem se baseia para atuar por preferência, com o intuito de atender seus interesses pessoais ou coletivos (ALLPORT, 1970, BEM, 1973 e SCHWARTZ, 1992, apud MARMITT, 2001, e ROKEACH, 1973).

Para Rokeach (1973), valor é uma crença duradoura em que um modo específico de conduta ou estado definitivo de existência é pessoal ou socialmente preferível a outro, conduzindo a ações e julgamentos por meio de objetos e situações específicas. O autor afirma que, uma vez que um valor é internalizado, torna-se consciente ou inconscientemente um padrão ou critério que pode guiar uma ação, desenvolver e manter atitudes com relação a objetos e situações relevantes, para a justificativa das ações e atitudes próprias de si e dos outros, para o julgamento moral e dos outros, e para comparar-se com os outros.

Segundo Meglino e Ravlin (1998), há dois tipos de valores: valores “inerentes a objetos ou coisas” (ex: o valor de um pagamento) - na realidade, valores que as pessoas projetam sobre objetos ou coisas, uma vez que estes não são naturalmente dotados de valores - e valores que “os indivíduos possuem”.

Há pesquisas que apontam também uma relação entre os valores dos objetos (valor econômico) e os valores dos indivíduos, pois os valores dos indivíduos vão influenciar os valores que estes depositam sobre os objetos (FEATHER, 1995 e PRENTICE, 1987, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998). Sendo assim, se quisermos entender melhor o valor dos objetos, faz-se crucial entender os valores dos indivíduos. Também do ponto de vista das organizações, para que se entenda o comportamento de um indivíduo é importante entender seus valores, uma vez que os valores afetam

diretamente o comportamento dos indivíduos (WILLIAMS, 1979, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998, e ROKEACH, 1973). Isto posto, o estudo de valores nesta dissertação limita-se aos “valores dos indivíduos”.

O conceito de valores pessoais está estreitamente relacionado à cultura de pertinência do indivíduo. Assim, conforme observado por English (1968, apud ROKEACH, 1973), os valores pessoais são um produto social que tem sido transmitido de geração em geração por meio de uma ou mais instituições sociais (família, escola, igreja, etc). A essas instituições é atribuída a tarefa de especialização na revisão, manutenção, reforço e transmissão de subconjuntos selecionados de valores que configuram cada sociedade.

É difícil distinguir valores de modos de conduta. Segundo Meglino e Ravlin (1998, p. 354), valores especificam as crenças de um indivíduo acerca de como esse indivíduo acredita que deva se comportar; ou seja, não necessariamente seus valores expressam exatamente aquilo que este indivíduo gostaria de fazer, mas “descrevem a interpretação que este indivíduo tem internalizada a respeito de como ele (ela) pode suprir suas necessidades de maneira socialmente desejável.” Essa distinção deriva em parte da influência da cultura nos valores de cada um, sendo que cada indivíduo apresenta uma pré-disposição particular para a socialização. Para Rokeach (1973), a cultura, a sociedade e a personalidade antecedem os nossos valores e as nossas atitudes, sendo nosso comportamento a maior consequência.

E porque valores afetam a percepção e o comportamento dos indivíduos, também têm implicações sobre suas interações interpessoais. Isto é, quando as pessoas compartilham de um **sistema de valores** (conjunto de valores interpessoais), tendem a perceber estímulos externos de modo muito semelhante. Indivíduos com sistemas de valores semelhantes tendem a se comportar de maneira semelhante, por objetivos comuns (KLUCKHOHN, 1951, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998).

Segundo Rokeach (1973), é possível que muitos fatores sociais restrinjam fortemente o número de variações de padrões de valores. Semelhanças culturais, sistema social, classe sócio-econômica, sexo, ocupação, formação, educação religiosa e orientação política são variáveis principais que podem moldar de formas semelhantes os sistemas de valores de um grande número de pessoas. Enquanto os fatores de personalidade aumentam as variações entre os sistemas de valores individuais, os fatores culturais, institucionais e sociais restringem tais variações para um número bem menor de dimensões.

Valores compartilhados são, assim, um dos maiores componentes da **cultura de uma organização**. Da mesma forma que os valores especificam os comportamentos apropriados para satisfazer as necessidades de um indivíduo, a cultura de uma organização também dita os comportamentos necessários para que esse indivíduo sobreviva no ambiente organizacional. Assim como valores comuns encorajam atos de “interação entre as pessoas”, a cultura organizacional facilita interações entre seus empregados e o ambiente de trabalho (“integração”) (MEGLINO e RAVLIN, 1998).

Engel, Blackwell e Miniard (2000, apud MARMITT, 2001, p. 21) também falam da existência de valores sociais e individuais. “Valores sociais definem o comportamento ‘normal’ para uma sociedade ou grupo, enquanto os valores pessoais definem o comportamento ‘normal’ para o indivíduo.” Para esses autores, os valores pessoais refletem as escolhas que um indivíduo faz de uma variedade de valores sociais aos quais ele é exposto; ele seleciona os valores sociais para, a partir deles, desenvolver os seus valores pessoais.

Rokeach (1973) alerta para o fato de que as atitudes e comportamentos de uma pessoa variam de acordo com as prioridades atribuídas aos valores pessoais e sociais. Assim, um aumento de prioridade em um valor social tende a aumentar outros valores sociais e diminuir valores pessoais; e, inversamente, um aumento de valor pessoal resultará em aumento de outros valores pessoais, porém com diminuição de valores sociais.

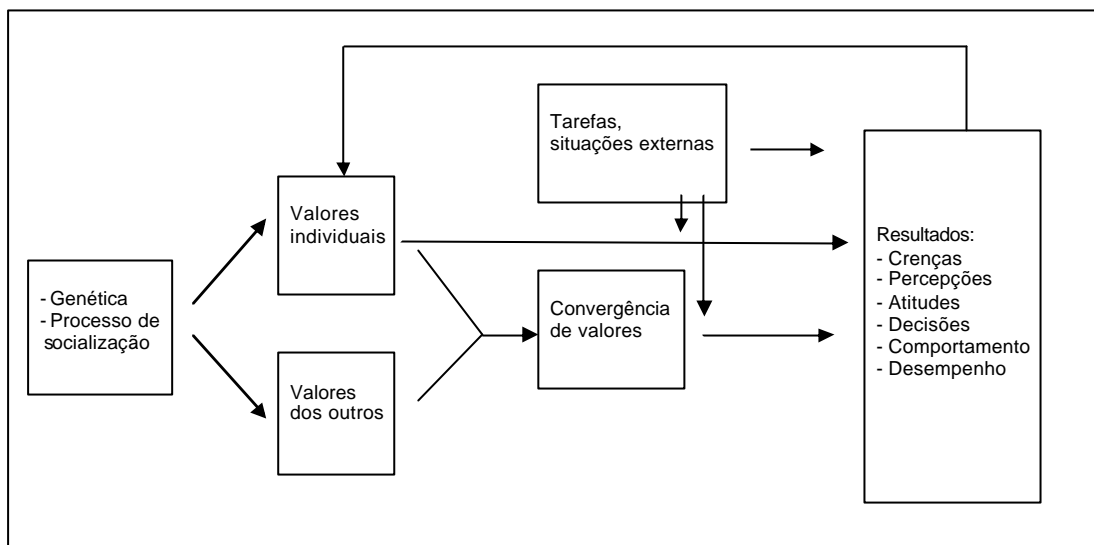


Como se pode perceber, parte dos valores de um indivíduo advém da genética e outra parte de processos de socialização dos indivíduos. Valores podem ter impacto direto nas atitudes dos indivíduos, ou podem influenciar as atitudes deste indivíduo de modo que por fim se pareçam com os valores de outros. Esses “outros valores” podem ser os de uma pessoa específica ou de um grupo organizado. Ou seja, a “convergência de valores” pode afetar atitudes clareando a comunicação entre os indivíduos de um ambiente de trabalho, removendo ambigüidades ou conflitos, e promovendo interação interpessoal e integração organizacional.

Ainda segundo Meglino e Ravlin (1998), esse complexo (valores X comportamento X indivíduos X coletivo e cultura organizacional), quando estimulado por fatores externos, como por exemplo a necessidade de aumento de desempenho das pessoas em um local de trabalho, tende a promover diferentes resultados nas pessoas com diferentes estruturas de valores e em grupos com diferentes níveis de convergência de valores. Pode-se esperar que atitudes e comportamentos reforcem a estrutura de valores de um indivíduo (por exemplo, elevação do desempenho no trabalho), mas se esse reforço falhar, pode-se esperar que os valores do indivíduo se alterem (por exemplo, perda de motivação) (JONES e GERARD, 1967, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998).

A Figura 1 a seguir demonstra o complexo da relação entre os valores, indivíduos, outros indivíduos, fatores externos e os resultados dessa relação de valores.

Figura 1 – A relação de valores



Fonte: MEGLINO e RAVLIN, 1998, p. 366.

Tamayo, Mendes e Da Paz (2000) afirmam que, assim como os indivíduos, as organizações também têm seus valores. A fonte dos **valores organizacionais** é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências abrangem um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem estar da própria organização. A organização e seus membros, para poder dar conta da realidade, têm que reconhecer essas necessidades e criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Por meio desse mecanismo, tanto a organização quanto seus membros passam a representar de forma consciente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas.

Segundo Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), há três formas de abordar os valores organizacionais: a primeira estuda os valores a partir de documentos oficiais das empresas; a segunda alternativa (também tradicional) consiste em utilizar a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais; e uma terceira abordagem propõe estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa.

Segundo Katz e Kahn (1978, apud TAMAYO, MENDES e DA PAZ, 2000, p. 291), os principais componentes de uma organização são seus papéis, suas normas e seus valores. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigência, e os valores são “as justificações e aspirações ideológicas”, “o núcleo fundamental da cultura organizacional”.

Segundo Tamayo (1996, apud TAMAYO, MENDES e DA PAZ, 2000), valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. “Eles expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, etc” (TAMAYO, 1998, p. 57).

Ainda, Tamayo e Gondim (1996, apud TAMAYO, MENDES e DA PAZ, 2000) e Tamayo (1998) salientam vários aspectos nessa definição: os aspectos cognitivo e motivacional, a função dos valores e a organização hierárquica dos mesmos.

O aspecto cognitivo dos valores organizacionais constitui um elemento básico, já que eles são crenças existentes na empresa, isto é, formas de conhecer a realidade organizacional, respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. Essas crenças podem ser relacionadas com diversas dimensões da vida organizacional, tais como a produção, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade gerencial, a obediência às normas, etc.

A raiz dos valores organizacionais é motivacional; eles expressam interesses e desejos de alguém. Esse alguém pode ser um indivíduo, o dono, o fundador, um gerente ou alguma pessoa influente na empresa; pode também ser um grupo, o conjunto dos membros da empresa. A importância atribuída por uma organização a certos valores pode

determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. Assim, o aspecto motivacional fica mais claro quando se considera que os valores são metas mais ou menos conscientes da empresa (TAMAYO e SCHWARTZ, 1993, apud TAMAYO, MENDES e DA PAZ, 2000; e TAMAYO, 1998).

Os valores têm como função orientar a vida diária da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Não somente o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos outros, no que se refere ao sistema organizacional. Os valores têm a função de “vincular as pessoas de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas” (KATZ e KAHN, 1978, apud TAMAYO, MENDES e DA PAZ, 2000). Os valores também podem ser considerados um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixada.

Mas os valores organizacionais não podem ser confundidos com os valores individuais.

Seria falácia equacionar os valores da organização com as finalidades e metas dos seus membros. Toda pessoa tem um sistema de valores próprios, isto é, um conjunto de crenças e princípios que orienta a sua vida. A organização possui também um sistema de valores não necessariamente idêntico ao dos seus membros e que, inclusive, pode ser total ou parcialmente conflituooso com o deles (TAMAYO, 1998, p. 57).

Quando o tema é a melhor forma de **avaliação de valores**, os pesquisadores se dividem. Alguns utilizam métodos que medem os valores independentemente um do outro (e.g. ENGLAND, 1975 e WOLLACK et al, 1971, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998). Outros têm empregado métodos que avaliam as preferências entre os diferentes valores (e.g. ALLPORT, VERNON e LINDZEY, 1970, CABLE e JUDGE, 1996, CHATMAN, 1991 e MEGLINO, RAVLIN e ADKINS, 1989, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998). Catell (1944, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998) usou os seguintes termos para descrever técnicas de avaliação de valores: “nominativo” que requer que os respondentes descrevam seus valores (e.g. “uma pessoa luta para ter sucesso no seu

trabalho” = ambição), e “ipsativo” para descrever a técnica onde esses respondentes são solicitados a ranquear valores ou eleger um em detrimento de outro; a mais comum é a de Rokeach.

Porque a técnica nominativa trata os valores de forma independente, fica mais fácil aos pesquisadores compará-los entre os indivíduos. Por outro lado, a técnica ipsativa representa melhor os verdadeiros valores de um indivíduo, ao invés de um simples endosso (“sim” ou “não”) a situações sociais desejadas que lhe foram apresentadas. Esse conflito, e talvez a sua solução, na opinião de Meglino e Ravlin (1998), estão relacionados a diferenças na forma como os indivíduos processam informações sob diversas circunstâncias. Escalas ipsativas contêm informações relacionadas a valores em situações de escolha que não são percebidas pelas escalas normativas; por outro lado, escalas normativas contêm informações sobre semelhanças e diferenças dos valores em situações de comparação que não são capturadas pelas escalas ipsativas.

Em determinadas situações, inevitavelmente ocorrem conflitos entre os valores, e os processos cognitivos de um indivíduo naturalmente se voltam para criar uma **hierarquia de valores**. Por exemplo, alguém que foi ensinado a ser honesto e ajudar as pessoas ver-se-á em uma situação de conflito ao ser solicitado a mentir para ajudar alguém. Por isso é que muitos pesquisadores acreditam que os valores de um indivíduo possam ser hierarquizados, organizados em ordem de importância (LOCKE, 1991 e RAVLIN e MEGLINO, 1989, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998, e ROKEACH, 1973).

Segundo Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), as pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si não tanto pelo fato de possuírem valores diferentes mas pela organização hierárquica dos mesmos. Os valores organizacionais implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência dos valores organizacionais parece ser a possibilidade de sua hierarquização.

### 3.1.1 Instrumentos para a mensuração de valores

Reynolds (1985, apud GASTALDELLO, 1999) distingue duas orientações fundamentais ao estudo de valores: uma abordagem macro e outra micro. A primeira é baseada no desenvolvimento de uma classificação que permite agrupar os indivíduos em termos de valores diferentes. Essa aplicação, baseada em uma população total, é o programa **VALS** - *Value and Life Style* (valores e estilo de vida), desenvolvido pelo Stanford Research Institute (GASTALDELLO, 1999). Este programa é uma tipologia que divide os valores e estilos de vida dos respondentes em três categorias básicas e nove subcategorias. A hipótese principal desse sistema é que os sujeitos possam avaliar corretamente uma lista de valores que representem seus modos de comportamento ou estados finais de existência. O sistema **VALS**, conforme Egel, Blackwell e Minard (1990, apud MARMITT, 2001), destina-se principalmente a empresas de produtos de consumo.

A abordagem micro é sustentada pela teoria psico-sociológica e utiliza métodos qualitativos para compreender as motivações primárias das pessoas. Segundo Valette-Florence, Grunert e Beatty (1991, apud GASTALDELLO, 1999), este tipo de estudo evita a utilização de listas de valores preestabelecidas e foi originalmente aplicado a problemas de marketing em 1960. Entretanto, prosseguem esses autores, as aplicações mais recentes apóiam-se sobre a teoria de meios-fins desenvolvida em 1982 por Gutman e em desenvolvimentos metodológicos recentes propostos por Reynolds e Gutman em 1984 e 1988.

Outro instrumento bastante difundido é a operacionalização de **Hofstede** (1984, apud GASTALDELLO, 1999), que inclui quatro dimensões fundamentais de valores: 1) distância de poder, 2) evitar incertezas, 3) individualismo e 4) masculinidade. O instrumento de Hofstede enfoca basicamente valores de trabalho e tem sido amplamente utilizado no comportamento gerencial e organizacional.

Outro instrumento de coleta, o **LOV** - *List of Values* (lista de valores), foi desenvolvido e testado pelo Centro de Pesquisas da Universidade de Michigan (KAHLE,

1983 e VEROFF, 1981, apud GASTALDELLO, 1999) e corresponde a uma lista de nove valores pessoais: 1) sentimento de pertinência, 2) divertimento e alegria de viver, 3) relações amigáveis com os outros, 4) auto-realização, 5) ser respeitado, 6) necessidade de estímulo, 7) sentimento de realização, 8) segurança, e 9) auto-respeito. Alguns desses valores correspondem ou simplesmente são semelhantes aos valores listados na **RVS** - *Rokeach Value Survey* (pesquisa de valores de Rokeach), a qual será descrita em seguida. Justamente por sua aproximação com a *RVS*, a *LOV* tem preferência sobre outros métodos (BEATTY et al, apud GASTALDELLO, 1999).

Em linha com o conceito de hierarquização de valores, Rokeach (1973) dividiu os principais valores dos indivíduos em dezoito “valores terminais” e dezoito “valores instrumentais”. “Valores terminais são relacionados à ‘razão da existência’ (fim), enquanto os valores instrumentais estão relacionados ao ‘modo de conduta’ desta existência (meio)” (ROKEACH, 1973, p. 7). A matriz de Rokeach permite relacionar os valores instrumentais aos terminais, de modo que os valores instrumentais descrevem comportamentos que permitem atingir os valores terminais, e os valores terminais representam o resultado da aplicação dos valores instrumentais.

Rokeach (1973) desenvolveu uma perspectiva teórica da natureza dos valores em uma matriz cognitiva e ao mesmo tempo um instrumento de medição de valores, ambos amplamente utilizados e aceitos por psicólogos, cientistas políticos, administradores, economistas e outros interessados em entender *o que são* valores, *o que* as pessoas consideram valor, e *para que* utilizam esses valores. O conceito de sistema de valores sugere uma ordem por classificação de valores ao longo de um contínuo de importância, suscetível a mensuração.

Segundo Rokeach (1973), um critério importante utilizado na escolha dos trinta e seis valores da *RVS* diz respeito a uma compreensão razoável e à aplicabilidade universal dos mesmos. A pesquisa de valores é sensível o suficiente para identificar diferenças específicas transculturais, bem como evidencia informações sobre valores que os respondentes estariam dispostos ou propensos a admitir que tivessem, isto é, que os

respondentes não fossem abordados com termos negativos (e.g. covarde, irresponsável, etc) nem com termos tão positivos que pudessem dar a impressão de falta de modéstia ou presunção (e.g. brilhante, esperto).

Os valores terminais listados na *RVS*, e suas respectivas traduções e significados, listados em ordem alfabética, são:

- *a comfortable life*, uma vida confortável, prosperidade
- *an exciting life*, vida excitante, estimulante e ativa
- *a sense of accomplishment*, sentimento de realização, contribuição final
- *a world of peace*, um mundo de paz, sem guerras e conflitos
- *a world of beauty*, um mundo de beleza, beleza da natureza e das artes
- *equality*, igualdade de tratamento, oportunidades iguais para todos
- *family security*, segurança familiar, tomar conta das pessoas que ama
- *freedom*, liberdade, independência, liberdade de escolha
- *health*, saúde, ausência de doenças
- *inner harmony*, harmonia interior, sem conflitos inerentes
- *mature love*, amor maduro, intimidade sexual e espiritual
- *national security*, segurança pessoal, segurança nacional
- *pleasure*, prazer, boa vida
- *salvation*, salvação, prolongamento da vida
- *self-respect*, respeito próprio, auto-estima
- *social recognition*, reconhecimento social, respeito e admiração
- *true friendship*, amizade verdadeira, companheirismo
- *wisdom*, sabedoria, entendimento maduro da vida

Os valores instrumentais listados na *RVS* e suas respectivas traduções e significados são:

- *ambitious*, ambição, trabalho duro e aspiração



- *broad-minded*, mente aberta
- *capable*, capacidade, competência e afetividade
- *clean*, limpeza, asseio a arrumação
- *courageous*, coragem para acreditar na coisas
- *forgiving*, tolerância, capacidade de perdoar os outros
- *helpful*, altruísmo, trabalhar para ajudar os outros
- *honest*, honestidade, sinceridade e confiança
- *imaginative*, imaginação, ousadia e criatividade
- *independent*, independência, auto-realização e auto-suficiência
- *intellectual*, intelectualidade e inteligência
- *logical*, lógica, consistência e racionalismo
- *loving*, afetuosidade, afeição, carinho
- *loyalty*, lealdade, dedicação a uma pessoa, organização ou conceito
- *obedient*, obediência e respeito
- *polite*, educação, polidez e cordialidade
- *responsible*, responsabilidade, dependência e auto-confiança
- *self-controlled*, auto-controle, auto-disciplina

Cada um desses valores ou grupos de valores esconde um significado social, como uma tendência à coletividade (prazer, amizade verdadeira, altruísmo, afetuosidade, perdão) ou individualidade (vida confortável, vida excitante, senso de realização, liberdade, independência), espírito mais agressivo (ambição, coragem) ou mais conformista (obediência, educação/polidez), etc.

A pesquisa de valores de Rokeach é um teste projetado, à medida que busca obter respostas (classificações) que vêm de demandas internas do indivíduo, ao invés das características de estímulo externo. Resulta em medidas quantitativas separadas de valores e sistemas de valores. Pode ser aplicada tanto para testar hipóteses derivadas quanto utilizada de maneira puramente empírica para descrever semelhanças e diferenças entre dois grupos quaisquer de interesse do pesquisador (ROKEACH, 1973).

Segundo Rokeach (1973), há vários motivos que levam uma pessoa a atribuir maior importância a um valor do que a outro. O indivíduo pode atribuir alta importância a um valor porque quer algo que não tem (e.g. pessoas pobres querem uma vida confortável) ou porque já possui algo e quer mais (e.g. artistas atribuem um alto grau de importância a um mundo de beleza). Uma pessoa pode atribuir baixa importância a um valor, prossegue esse autor, porque ainda não atingiu maturidade suficiente para conhecê-lo ou apreciá-lo (e.g. adolescentes não se preocupam com a questão da segurança) ou ainda porque nunca deu nem quer lhe dar importância (e.g. pessoas podem dar pouca importância a serem intelectuais e imaginativos). Assim, há razões alternativas pelas quais um indivíduo atribui alta ou baixa importância a determinado valor.

Outros estudiosos também procuraram reduzir a escala *RVS* em grupos menores, sendo o trabalho de Crosby, Bitner e Gill (1990, apud MARMITT, 2001) um dos mais rigorosos, de acordo com essa autora. Com base em resultados fatoriais anteriores, os autores argumentam que os valores instrumentais poderiam ser agrupados em três categorias, enquanto que os valores terminais seriam agrupados em quatro categorias. A saber:

- Valores instrumentais: conformidade (animado, asseado, obediente, polido e responsável); virtuosidade (tolerante, prestativo, honesto, amoroso); e auto-direção (ambicioso, liberal, capaz, corajoso, imaginativo, independente, intelectual, lógico e auto-controlado).
- Valores terminais: idealismo (um mundo de beleza, igualdade e liberdade); segurança (um mundo de paz, segurança familiar e segurança nacional); auto-atualização (sentimento de realização, harmonia interior, amor maduro, salvação, auto-respeito, amizade verdadeira e sabedoria); e hedonismo (uma vida confortável, uma vida emocionante, felicidade, prazer e reconhecimento social).

Mais do que alterar ou simplesmente classificar, o importante é refletir sobre os principais valores dos indivíduos. Portanto, a classificação de Rokeach (1973) é

considerada suficiente e apropriada para ilustrar o papel dos valores pessoais no comportamento organizacional dos profissionais respondentes da pesquisa.

### 3.2 Estudos de gêneros

O primeiro texto sobre gênero foi escrito por um homem, Robert Stoller, em 1968. Depois dele, o artigo de uma mulher, Gayle Rubin, em 1975, fez frutificar estudos sobre gêneros. Foi na década de 1980 que o conceito de gênero começou a ser utilizado por vários estudiosos de natureza claramente feminista. No Brasil, o conceito ganhou força na década de 1990 com uma cópia traduzida de um artigo de Joan Scott ressaltando o gênero como categoria analítica (SAFIOTTI, 2004a). Os estudos sobre gênero ganharam força principalmente por meio das pesquisas universitárias, que “pretendiam deslocar a mulher das referências e das notas de rodapé, incorporá-la ao corpo dos trabalhos e constituí-la como o sujeito objeto dos estudos” (LOURO, 1996, p. 8).

No princípio, o recurso ao termo “gênero” foi proposto por pesquisadoras feministas americanas na década de 1970 em recusa ao essencialismo biológico e a aparente imutabilidade imposta pela anatomia dos seres. Era necessário identificar o que era essencialmente natural e imutável em homens e mulheres, ou seja, apenas o sexo em si, e dissociá-lo daquilo que eram formas de discriminação e desigualdades entre homens e mulheres em função do sexo. O conceito de gênero é, assim, mais amplo e abstrato que o de sexo.

Nesta linha, diversos autores (MARODIN, 1997, LOURO, 1996, AUAD, 2003, VICTORIA e KNAUTH, 2004, CARREIRA, 2004, CONNELL, 2006) se referem a gênero como sendo os aspectos psicológicos, sociais e culturais da feminilidade e masculinidade, e não os componentes biológicos, anatômicos e o ato sexual que caracterizam o sexo.

Segundo Marodin (1997), o papel do gênero é o conjunto de expectativas em relação aos comportamentos sociais das pessoas de determinado sexo, como um esquema para a caracterização de indivíduos usando diferenças biológicas como base para o estabelecimento de diferenças sociais. Louro (1996) complementa que gênero está ligado à construção social de um indivíduo como sujeito masculino ou feminino. Não se trata mais de focalizar a mulher como objeto de estudo, mas sim os processos de feminilidade e masculinidade ou os sujeitos feminino e masculino. O conceito parece acenar também para a idéia de relação, uma vez que os sujeitos se produzem *em* relação e *na* relação. Victoria e Knauth (2004) definem o gênero como “uma construção social e cultural do sexo. Não surge por acaso, mas trata-se de algo que se constitui nos diferentes tempos e espaços sociais” (VICTORIA e KNAUTH, 2004, p. 81). Partindo de evidências de que não existe um “comportamento essencialmente masculino”, os autores argumentam que a própria concepção de “masculino” se constrói em relação ao “feminino”. Trata-se de uma descrição necessariamente relacional. Assim, segundo esses autores, ao mesmo tempo que os papéis e as identidades de gêneros são determinados pela cultura, eles também são determinantes de uma série de comportamentos sociais. E de acordo com Auad (2003, p. 58), “características psicológicas atribuídas aos gêneros afetam diretamente o comportamento do homem e da mulher em suas relações na organização e na sociedade”. Daí ser comum associar o masculino a “ser capaz”, dominador, independente, inteligente, organizado, poderoso, racional, forte, másculo, não emotivo, entre outros; e o feminino a ser delicada, dependente, preocupada com a aparência, emocional, frágil, generosa, intuitiva, passiva, paciente, receptiva, responsável, sentimental, tímida, delicada, amorosa, gentil, preocupada com os outros, subordinada, fértil, entre outros. Tanto que, quando um assume o papel do outro, corre o risco de ser chamado de “marica” ou de “mulher-macho”.

Entender o que são relações de gênero nos leva à compreensão de que os gêneros masculino e feminino, diferentemente dos sexos, não são determinados biologicamente. Masculinidades e feminilidades hegemônicas são construções culturais, variáveis no tempo e no espaço (CARREIRA, 2004, p. 125).

Conforme explica Connell (2006), diferentemente do conceito de gênero dos autores acima, na perspectiva do “teto de vidro” os gêneros são entendidos como duas

categorias fixas de pessoas – homens e mulheres – definidos biologicamente. A margem estatística de diferença entre essas duas categorias tem sido a medida do problema de gênero. Segundo ela, sabe-se agora através de pesquisas que essa perspectiva categorizada de gênero é profundamente inadequada.

Gênero é um sistema dinâmico, não uma dicotomia fixa; as categorias por si próprias não são simples nem estáveis (contrariando o senso comum); e muitos assuntos relacionados a gênero estão relacionados a padrão de interação e relacionamento, tendo pouco a ver com diferenças em características pessoais. Está altamente reconhecido que padrões de gênero afetam as relações entre homens e mulheres, assim como as relações entre os gêneros (consigo mesmos) (CONNELL, 2006, p. 839).

No entanto, para fins desta dissertação, é importante resgatar o “antigo” conceito de gênero, o biológico, pois a teoria do teto de vidro parte da premissa de que existe discriminação às mulheres na sociedade e no ambiente de trabalho pelo sexo, e que portanto homens e mulheres são tratados como seres distintos. Além disso, não só a teoria, mas a própria sociedade ainda não assimilou totalmente o conceito de gênero como aspecto sócio-cultural além do sexo, pois limita seus ensinamentos a essa divisão biológica: muitos pais ainda vestem seus meninos de roupa azul e as meninas de cor-de-rosa, e, depois do colégio, enquanto as meninas são levadas para dançar *ballet* para desenvolver sua graciosidade e docilidade, os meninos são conduzidos às escolas de judô ou lutas marciais para que aprendam desde cedo a ser competitivos e fortes. Até os trens de algumas grandes cidades (como na Cidade do México) têm vagões para homens e vagões para mulheres, como medida de proteção às mulheres contra a violência ou abuso sexual. E em nenhuma sociedade, senão em ambientes domésticos ou comunidades alternativas, os banheiros são *unissex*.

Existem “doenças de mulher”, como a “doença de nervos”, a bulimia e a anorexia (que escondem diversos conflitos sócio-emocionais que as mulheres sofrem e aos quais são mais suscetíveis que os homens), bem como “doenças de homem”, como o tabagismo e o alcoolismo (por serem práticas aceitas e até mesmo valorizadas entre os homens). Um tipo de doença comumente associado ao gênero masculino são as cardiovasculares. Existe um conjunto de elementos que age como “fatores de risco” para esse tipo de doença,

como a ingestão de gorduras saturadas, o sedentarismo pela falta de prática regular de atividades físicas, o tabagismo e a hipertensão.

É certo também que essa tendência tem se modificado nas últimas décadas em razão do ingresso de mulheres no mercado de trabalho e da dupla jornada de trabalho a que estão submetidas; trata-se, portanto, de mudanças que estão ocorrendo em função das próprias mudanças nas expectativas de gênero. Mesmo assim, homens e mulheres ainda são vistos e tratados como seres “antagônicos” e, porque homens e mulheres são educados de maneiras distintas, isso certamente vai resultar em valores e comportamentos diferentes na vida adulta.

Como foi visto até aqui, é possível estudar o gênero pela dicotomia sexo e gênero, um situado na biologia, na natureza, e outro na sociedade, na cultura. Ambos os conceitos são muito bem defendidos pelos diversos autores. Porém, apenas para complementar esta fundamentação teórica a respeito do estudo de gêneros, também é perfeitamente possível trilhar caminhos para eliminar esta dualidade.

“Algumas poucas teorias já formuladas têm tratado de fugir das categorias cartesianas, com certo êxito. Um grande contingente de feministas, mulheres e homens, tem combatido o raciocínio dualista, o que já representa algo” (SAFIOTTI, 2004b, p. 108). Ao se enfatizar o caráter social das diferenças entre homens e mulheres, deve-se inferir o fato de que a construção dos gêneros envolve o corpo sexuado. Segundo Safiotti (2004b), o ser humano deve ser visto como uma totalidade, na medida em que o uno é indivisível; não existe uma sexualidade biológica independente do contexto social em que é exercida. Portanto, não se deve ignorar ou eliminar a biologia da história e do campo social. Esta autora, que prega a linha do feminismo liberal, propõe inclusive a eliminação do estereótipo do gênero em favor da noção do “andrógeno”, pela qual o ser humano reúne o melhor de homens e mulheres em um único ser, como uma solução para libertar, culturalmente, a mulher e o homem, dos seus papéis sexuais. Quem sabe não esteja nesse raciocínio uma alternativa futura para os problemas organizacionais da diversidade de gênero.

### 3.2.1 Estudos organizacionais de mulheres profissionais

Os estudos organizacionais sobre mulheres profissionais começaram a ser desenvolvidos a partir da segunda onda feminista no Brasil da década de 1960. Essa literatura organizacional foi baseada nos pressupostos da teoria feminista liberal, que consiste em mostrar que “as mulheres também são gente” e por isso devem ter as mesmas oportunidades profissionais que os homens (MANCINI, 2005). O propósito desta seção é analisar, sob a ótica dessa literatura estruturada, as causas que dificultam às mulheres ocuparem cargos executivos nas organizações.

Segundo Duffy et al (2006), estudos de gênero têm demonstrado que o conceito de sucesso profissional precisa ser ampliado, e alguns estudos mais recentes já estão incluindo medidas objetivas (e.g. remuneração ao longo do tempo) e subjetivas (e.g. satisfação pessoal) para a definição de sucesso, como o estudo realizado por Kirchmeyer's (2002), no qual ela incluiu um indicador subjetivo denominado “sucesso percebido”. Segundo a autora, apesar de as mulheres não terem atingido o sucesso profissional em termos objetivos como os homens (mulheres acumulam menos dinheiro ao longo do tempo), elas *percebiam* que suas carreiras tinham mais sucesso que as deles, ou seja, estavam mais satisfeitas com suas carreiras.

A extensão com que as próprias mulheres usam medidas objetivas ou subjetivas para definir o conceito de sucesso está relacionada ao padrão de cadência ou emergência com que elas conseguiram desenvolver suas carreiras. (O'NEIL et al, 2003, apud DUFFY et al, 2006). “Carreiras cadenciadas” são aquelas que acontecem de maneira linear e seqüencial, enquanto “carreiras emergentes” são aquelas que não seguem nenhum padrão de regularidade, sofrem interrupções e são imprevisíveis, de modo a acomodarem situações que fogem ao cenário tradicional de trabalho. Segundo estes pesquisadores, mulheres com carreiras mais emergentes estão mais sujeitas a utilizar medidas subjetivas

de avaliação de sucesso profissional, como “crescimento pessoal”, “desenvolvimento profissional”, “significado do trabalho”, entre outros.

Sobre a “percepção de sucesso” de carreira das mulheres, estudos mais antigos (SCHEIN, 1973 e 1975, apud DUFFY et al, 2006) já haviam notado que ambos, homens e mulheres, acreditavam que suas carreiras de sucesso tinham “características, atitudes e temperamentos mais comumente atribuídos a homens em geral do que a mulheres”, ou seja, prevalecia a percepção de que “a boa gerência” era executada por homens.

Mancini (2005) e Gregory et al (2006) trouxeram uma importante contribuição ao estudo organizacional das mulheres profissionais ao reunirem autores que teorizam a respeito desse assunto, como Calas e Smircich (1998) e Gregory (1990). Sua linha de pesquisa está dividida em três correntes teóricas, as quais estão descritas a seguir. Essas três correntes convergem para a linha *behaviorista*, ou seja, o estudo do comportamento de homens e mulheres na organização e na sociedade.

A primeira corrente teórica é centralizada no indivíduo, e explora as variáveis psicológicas comportamentais que contribuem para a discriminação da mulher (GREGORY, 1990, HORNER, 1969, HENNING e JARDIM, 1977, RIGER e GALLIGAN, 1980, e BUTTERFIELD e POWELL, 1981, apud MANCINI, 2005, e GREGORY et al, 2006). Esses autores explicam que a pouca representatividade de mulheres nos cargos mais elevados das empresas advém de comportamentos e características tipicamente femininas, como medo do sucesso e dificuldade em assumir riscos que não sejam compatíveis com o perfil profissional exigido. O desenvolvimento do indivíduo está baseado no sexo e na “socialização do papel sexual” ou “estereótipo de gênero” desenvolvido desde a infância até a adolescência, como, por exemplo: os meninos (e não as meninas) são estimulados a brincadeiras que desenvolvem a capacidade de liderança, estratégia e competição. Assim, as mulheres adquirem medo de violar as normas atribuídas ao seu papel sexual, ou seja, de serem rejeitadas socialmente e se sentirem culpadas pela transgressão. À medida que mulheres avançam em cargos e funções tradicionalmente não-femininos, a falta daquelas habilidades pode trazer



conflitos à organização que se materializam em barreiras ao seu desenvolvimento profissional. Os autores complementam essa corrente salientando a visão que os homens têm de assumir riscos para o sucesso ou para o fracasso como uma recompensa para o crescimento de suas carreiras futuras, ao passo que as mulheres buscam o cumprimento de seu trabalho no presente, não têm certeza do futuro de suas carreiras, e com isso enxergam nos riscos um fator desestimulante ao desafio apresentado.

Dessa primeira perspectiva teórica, surgiram diversas pesquisas explorando a possibilidade de haver diferentes comportamentos de gerentes homens e mulheres em virtude do sexo; e o resultado encontrado nesses estudos foi de que não foram encontradas diferenças entre homem e mulher que poderiam afetar seu desempenho organizacional, mas, ocasionalmente, diferenças em seu “estilo de liderança” (BUTTERFIELD e POWELL, 1981, apud MANCINI, 2005, p. 66).

A segunda corrente está relacionada a pesquisas de enfoque sociológico, ou seja, estudos no campo da sociologia das organizações, explorando o comportamento do homem e da mulher no contexto organizacional (KANTER, 1977, apud MANCINI, 2005 e GREGORY et al, 2006). Kanter baseou sua teoria em um estudo de caso na década de 1970, que consistia em considerar que a trajetória das mulheres na hierarquia do poder se dá em função das estruturas e processos organizacionais, ou seja, as pessoas se comportam em função do cargo que exercem, independentemente do seu gênero. Nesse contexto não havia espaço para “comportamento feminino” nem “masculino”.

Nessa corrente, Kanter (1977, apud MANCINI, 2005) destacou três importantes estruturas variáveis dos processos organizacionais: a da oportunidade, a do poder e a do tamanho dos grupos sociais.

A estrutura da oportunidade refere-se ao comportamento organizacional de cada indivíduo vis-à-vis as expectativas que esses mesmos indivíduos têm em relação ao seu futuro profissional; ou seja, as pessoas que enxergam alguma oportunidade de crescimento profissional desenvolvem um “círculo de vantagens”, são ambiciosas, têm no

trabalho o centro de suas vidas, são aceitas pelo grupo de alto poder bem como adquirem poder, posicionam-se publicamente com maior segurança, tornam-se impacientes quando vêem que não conseguem mobilidade na organização e vêem seus trabalhos como instrumento de crescimento organizacional, enquanto pessoas que estão no “círculo de desvantagens” tendem a limitar suas aspirações profissionais e criticam enfaticamente a hierarquia do poder organizacional.

A estrutura do poder refere-se à autonomia que cada indivíduo tem de agir dentro da organização. Seu desenvolvimento profissional se dá em função do acesso que tem ao alto escalão organizacional, a informações, redes de relacionamento e mentores. A capacidade de liderança se dá conforme a aceitação dos subordinados, que preferem os mais poderosos como líderes, independentemente do sexo.

O tamanho ou a estrutura numérica dos grupos sociais refere-se à quantidade de pessoas que pertencem a cada grupo social. Assim, o grupo da maioria tem mais visibilidade social, mais credibilidade, mais acesso a informações, mais oportunidades, etc. Essa divisão em grupos sociais reforça o estereótipo de gêneros, pois os homens são maioria e assim terminam por limitar o acesso de mulheres a determinadas áreas da empresa, como o alto escalão.

Por fim, Kanter (1977, apud MANICINI, 2005) conclui que as mulheres estão em desvantagem em termos de oportunidade, poder e proporção numérica nas organizações, porque se encontram em sua maioria em cargos de baixa mobilidade, autonomia e ocupação.

E finalmente a terceira corrente aborda o estereótipo do gênero na organização e o seu reflexo no comportamento do sistema social (DENMARK, 1977, MARSHALL, 1984, DEXTER, 1985, e POWELL, 1993, apud MANICINI, 2005, e GREGORY et al, 2006). O estereótipo é uma criação da sociedade que determina o comportamento do homem e da mulher com base nos conceitos de masculino e feminino. Daí advém “o que nós somos”, “como nos comportamos”, “como os outros nos vêem” e “como os outros se

comportam em relação a nós”. A construção e o uso do gênero é uma forma de perpetuar o sistema patriarcal, onde as mulheres vivem em relação de desvantagem e submissão em relação ao homem.

### 3.3 Os valores “esperados” de homens e mulheres

Os valores são “esperados” à medida que se repetem em homens e mulheres, ou seja, são frequentemente encontrados em cada um desses gêneros. Mas não que homens e mulheres sejam essencialmente ou necessariamente desta ou daquela forma.

Em outros estudos citados a seguir, que aplicaram a *RVS* a homens e mulheres, detectou-se aquilo que pode ser chamado de “valores-padrão” ou “padrão de comportamento de homens e mulheres”. Na realidade, essas pesquisas contribuem para a formação do “estereótipo do gênero” comentado anteriormente.

Em uma pesquisa realizada no Lewis-Clark State College em 1992 e intitulada “Value priorities of males and females” (RYKER, MAYTON II e GRANBY, 1992), constatou que os homens ali entrevistados valorizavam mais uma vida confortável, excitante, o prazer, o reconhecimento social, a obediência, educação/polidez e auto-controle; já as mulheres, concluiu-se, valorizam mais um mundo de paz, igualdade de oportunidades, harmonia interior, respeito-próprio, mente aberta, independência e afetuosidade.

Há de se observar que essa pesquisa foi realizada em 1992, junto a um grupo de estudantes de uma cidade dos Estados Unidos. Fatores culturais e temporais certamente influenciam nos resultados de uma pesquisa como essa.

Assim, não se pode afirmar categoricamente que “as mulheres são mais boazinhas que os homens” ou que “as mulheres são altruístas e os homens são egoístas”, nem qualquer outra dicotomia de valores. Prova disso são Catarina de Médici (que deixou

fama de ditatorial; era pouco ou nada escrupulosa, calculista, ardilosa, inteligente, ativa e ambiciosa; só via os interesses de sua família e seus métodos nisso eram absolutamente egoístas; foi acusada de ser a responsável pelo Massacre de São Bartolomeu e de assassinar vários de seus inimigos, como Margarida de Navarra, que havia de ser sogra de sua filha Margot, e até mesmo os seus próprios filhos), Margareth Thatcher (austera na administração pela queda da inflação, provocou a quebra de bancos e instituições financeiras na Inglaterra; interveio energicamente na promoção do conflito das Ilhas Malvinas e foi considerada responsável pela morte de milhares de soldados; reprimiu movimentos sociais com dureza) e Lucrécia Bórgia (mulher fatal, de desejos carnisais aos treze anos de idade quando do seu primeiro casamento; acusada de manter relações incestuosas com seu pai e seus irmãos; despertava lendas por sua beleza, inteligência e refinado talento político). Ao longo de suas vidas, conforme relatado pela enciclopédia eletrônica *Wikipedia*, elas não se comportaram como pessoas muito “boazinhas”.

Em uma pesquisa mais recente, ainda em andamento, executada pelo grupo de pesquisa internacional do qual esta pesquisa fará parte em breve e intitulada *The values of males and females in the East and West*, buscou-se comparar os resultados de valores de homens e mulheres entre diversos países, tais como Afeganistão, China, Hong Kong, Japão, Filipinas, Tailândia, Singapura, Estados Unidos, Islândia, Colômbia e México. Note-se que a diversidade cultural é uma característica desse projeto. Esse estudo, até o presente momento, está auferindo resultados mistos: alguns valores de homens e mulheres são convergentes; ou seja, os homens estão adotando alguns valores mais voltados para a coletividade, como amizade verdadeira e amor maduro, enquanto as mulheres por sua vez estão adotando alguns valores mais individualistas, como vida confortável e auto-controle, o que se resume em convergência de alguns valores através dos sexos e das culturas.

No entanto, ainda prevalece o cenário tradicional de tendência ao individualismo da parte dos homens, notado pela maior incidência de alguns valores como vida excitante, sentimento de realização, segurança familiar, prazer, sabedoria, capacidade, coragem, independência, lógica e responsabilidade. E as mulheres, mais voltadas ao

coletivo, puseram mais ênfase nos valores: mundo de paz, harmonia interior, perdão, altruísmo, imaginação, inteligência, afetuosidade e lealdade.

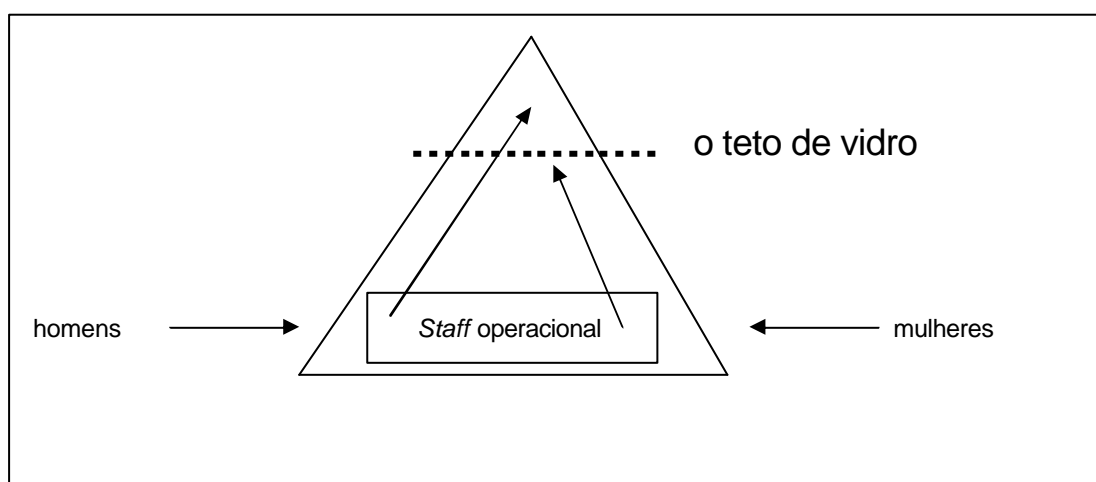
A despeito dessa aparente mudança de valores observada após um período de quinze anos entre uma pesquisa e outra, fato é que o estereótipo de gêneros ainda está muito presente em nossa sociedade e se faz notar também no ambiente de trabalho.

### 3.4 O “teto de vidro” e as barreiras à ascensão profissional das mulheres

Das palavras de Steil (1997) e por meio da Figura 2 abaixo, pode-se extrair uma definição do conceito de “teto de vidro”:

O conceito de teto de vidro foi introduzido na década de 80 nos Estados Unidos para descrever uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional (STEIL, 1997, p. 62).

Figura 2 – O teto de vidro na pirâmide organizacional



OIT. Breaking the glass ceiling: women in management – Executive summary, p. 6, 2002.

Steil (1997) se amparou em outros autores (Gentile, 1991, Ohlott, Ruderman e McCauley, 1994, Powell e Butterfield, 1994, Dwyer, Johnston e Miller, 1996 e Marsden, Kalleberg e Cook, 1993) e fez um levantamento de diversas barreiras ou formas de manifestação do fenômeno dentro de organizações. O mesmo fez Mancini (2005) (por meio de Powell, 1993, Olson, 1985, Szoke, 2004, Tharenou, 1994, Ragins, Townsend e Mattis, 1998, Wood e Weiss, 1994, Ragins e Cotton, 1991 e Minc, 2001). Ambos autores são então reproduzidos nos próximos parágrafos no sentido de explorar a questão do fenômeno do *glass ceiling* ou “teto de vidro”.

Steil (1997) cita a **contratação** como um dos primeiros momentos em que pode-se manifestar o fenômeno do teto de vidro. Poucos executivos homens admitem rejeitar uma mulher em função do seu gênero e, também, poucos discordam sobre as mulheres poderem oferecer importantes habilidades gerenciais. Entretanto, hesitam em investir tempo e recurso em treinar uma mulher e depois vê-la casar-se, engravidar e deixar a organização.

Quando da **promoção**, as mulheres que, comparadas aos homens, não têm em seu currículo uma experiência tão interessante quanto, por exemplo, a de liderar uma facção da organização em outro país, não são merecedoras das mesmas promoções que seus colegas do gênero masculino que receberam aquela oportunidade. Forma-se aí um processo retroalimentar: as mulheres não recebem oportunidades de projetos desafiadores porque não são consideradas tão capazes quanto os homens de tocar esses projetos, e depois não são promovidas justamente porque não têm nenhum projeto interessante em seu currículo.

Steil (1997) menciona que um dos fatores mais importantes na preparação de profissionais para a ocupação de altos cargos na hierarquia organizacional é a **delegação de tarefas desafiadoras e projetos importantes**, pois estes colocam os seus responsáveis em posição de alta visibilidade e assim os motivam, além de permitir o aprendizado de habilidades cruciais para o desempenho de funções no topo da hierarquia organizacional. A respeito disso, estudos indicam que os homens em geral estão menos

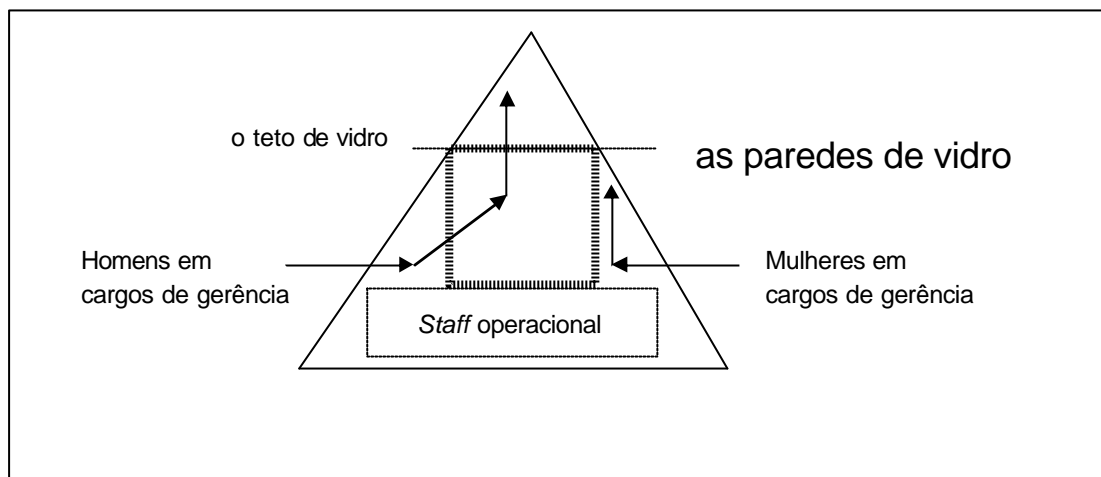
propensos a delegar tarefas desafiadoras a mulheres, dentre elas enviar profissionais para projetos no exterior, sob a alegação de que as mulheres poderiam ser discriminadas. No entanto, entrevistas feitas com mulheres que assumiram essas funções no exterior apontaram que apenas 2% delas falharam em suas missões, e elas alegaram que os membros das organizações as recebiam prioritariamente como gerentes estrangeiras, e apenas secundariamente observavam serem do gênero feminino (Ohlott, Ruderman e McCauley, 1994, apud STEIL, 1997).

Além disso, sugere Stein (1997), para garantir imparcialidade ao gênero no momento da promoção é necessário que os procedimentos sejam padronizados ou que os critérios utilizados não sejam vagos; em outras palavras, que os critérios de avaliação sejam mais transparentes e iguais para todos.

Mancini (2005) ressalta uma outra barreira à ascensão profissional das mulheres: a **cultura organizacional**. O próprio ambiente organizacional exclui as mulheres na hierarquia do poder, em virtude de: a) elas não serem freqüentemente ouvidas por seus chefes; b) os homens terem dificuldade em aceitar que sejam supervisionados por mulheres; c) a estrutura organizacional criar acesso diferenciado a algumas funções organizacionais (RAGINS, TOWNSEND e MATTIS, 1998, apud MANCINI, 2005). Esse terceiro item é conhecido como *glass wall* (“parede de vidro”) e descreve “a segregação ocupacional que restringe o acesso das mulheres em certos tipos de ocupação” (MILLER, KERR, REID, 1999, apud MANCINI, 2005, p. 87).

“Segregação ocupacional” significa que as mulheres assumem funções em áreas consideradas pouco estratégicas ou fundamentais para o desenvolvimento organizacional, áreas então consideradas “femininas” como administração ou recursos humanos. Obviamente o conceito de parede de vidro ignora a importância que essas áreas têm para o bom desenvolvimento das operações de uma empresa. São consideradas áreas fundamentais: produção, vendas, marketing, engenharia, contabilidade e finanças, que remuneram melhor e são fundamentalmente “masculinas”.

Figura 3 – A parede de vidro na pirâmide organizacional



OIT. Breaking the glass ceiling: women in management – Executive summary, p. 6, 2002.

Mancini (2005) enfatiza ainda a barreira do *mentoring* (programa onde um profissional mais experiente atua como mentor dos menos experientes, de modo a lhes aconselhar a respeito da cultura organizacional e dar-lhes retorno acerca de seu desempenho, ajudando no desenvolvimento de sua carreira). Segundo a autora, como esse tipo de relacionamento tende a aproximar mentor e “mentorado”, os pares que se formam tendem a se concentrar em seus gêneros para escapar de insinuações como assédio sexual ou de um relacionamento sentimental ou sexual dentro do ambiente de trabalho geralmente não incentivado pelas empresas (RAGINS e COTTON, 1991, apud MANCINI, 2005). À medida que faltam mulheres em cargos hierárquicos elevados, faltam mentoras para as mulheres. Além do mais, uma mulher mentorando outra mulher em um ambiente bastante masculinizado em pouco pode lhe favorecer. Outro fator que dificulta a rede de relacionamento de mulheres é o fato de que essas atividades de aconselhamento normalmente ocorrem em momentos de descontração, como atividades esportivas subsidiadas pelas empresas, dentre elas o futebol. Exemplos desse tipo de atividade envolvendo mulheres são escassos.

O **assédio sexual** também se configura como uma barreira quando um não aceita a “cantada” lançada pelo outro e passa a ser ameaçado e chantageado por aquele que detém o poder. Essas chantagens e ameaças podem ser a perda do emprego ou de uma



promoção, uma transferência, o não acesso a um trabalho ou a alguma informação relevante, etc. Segundo Powell (2003, apud MANCINI 2005), o assédio sexual, conforme modelo sócio-cultural, não está ligado à sexualidade. É uma forma de expressar poder e dominação em relação a indivíduos com menos poder. É muito comum em sociedades patriarcais, onde os homens são dominadores e as mulheres mantidas dependentes e por isso submissas.

Os **cargos ocupados por mulheres são menos remunerados** e possuem menores perspectivas de promoções. Por exemplo, mulheres que ocupam cargos de chefia são em menor número, e mesmo quando os ocupam, possuem um escopo de autoridade mais restrito que o dos homens em posições similares.

Steil (1997) cita outra investigação feita por Marsden, Kalleberg e Cook (1993) acerca da tradicional **visão de papéis familiares**, na qual as mulheres são consideradas mais apegadas à família, ao casamento e aos filhos - de modo que isso interferisse na sua motivação diminuindo seu comportamento organizacional -, apontou para a seguinte conclusão: o que provoca pequenas variações no comprometimento entre os gêneros são atributos de cargos ocupados e não características pessoais. “Um clima interpessoal positivo e a oportunidade de trabalhar com autonomia são de especial relevância para o comprometimento organizacional”, afirmam os autores (MARSDEN, KALLEBERG e COOK, 1993, apud STEIL, 1997, p. 65).

Uma abordagem originária da psicologia social também estaria sendo utilizada para reforçar a existência do fenômeno do teto de vidro: trata-se da teoria da **identidade social**. Um dos axiomas básicos da teoria da identidade social postula a necessidade humana de manutenção de elevado grau de auto-estima. Por meio de categorias como afiliação organizacional, idade, raça, gênero, *status* ou religião, o indivíduo se define em termos de identidade social. O gênero aparece em pesquisas desenvolvidas por Marini e Briton (apud STEIL, 1997) como uma instância social de auto-categorização importante. A tendência generalizada de segregação do trabalho por gênero e a participação mesmo que irrisória das mulheres em altos cargos de hierarquia organizacional podem estar

relacionadas à tentativa dos homens de resguardar a auto-estima conferida historicamente ao seu grupo enquanto detentor dos postos de comando e de maior visibilidade nas organizações. “Heterogeneidade no que se refere ao gênero nos postos de comando estaria relacionada com a fragmentação de um grupo psicológico firmemente estabelecido e, conseqüentemente, com a diminuição da auto-estima das pessoas que o compõem”, conclui Steil (1997, p. 67).

Por fim, Steil (1997) cita ainda que o teto de vidro pode ser discutido sob a **perspectiva da manutenção do poder** por grupos nas organizações: as poucas mulheres no poder podem representar uma ameaça para a maioria masculina no que se refere à pressão para a divisão do poder e dos privilégios com o grupo de mulheres previamente excluído dessa posição de destaque. Além disso, o poder e o *status* do grupo estão diretamente relacionados ao salário e à estrutura organizacional, e é necessário garantir a sua manutenção nos postos de poder, como na lógica do interesse próprio. Assim, as carreiras das mulheres são menos incentivadas que as dos homens, visto que a cúpula do poder que decide pela distribuição de verba para treinamentos é essencialmente masculina.

Nessa linha, Alves (1997, p. 209) afirma que as mulheres são menos treinadas que os homens. “Elas normalmente recebem treinamentos destinados a empregos considerados de mulher (secretária, costureira, etc) que, muitas vezes, são os de menor prestígio”. Políticas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, contratação, etc, são técnicas empregadas para a perpetuação no poder. Resta às mulheres buscarem outros tipos de **treinamento** fora do espaço organizacional, como cursos técnicos, de pós-graduação, palestras, etc. Daí enveredarem para o desenvolvimento pela educação, e não raramente apresentarem currículos mais qualificados que os dos homens.

Ainda sobre poder e gênero, Cappelle et al (2004), influenciados por uma análise foucaultiana, sugerem que as relações de poder que se estabelecem entre homens e mulheres são delimitadas pelos sexos, pois deles se esperam determinados comportamentos e condutas. Essa delimitação é considerada natural e inevitável,

incorporada nos corpos e hábitos dos agentes, onde os princípios masculinos são tomados como medidas de todas as coisas. Nesse contexto, essa perpetuação da relação de poder pelo gênero não ocorre apenas no âmbito doméstico, onde ela é mais visível, mas em outras instâncias, dentre elas as organizações. A distribuição de cargos administrativos representa a aliança entre a dominação e a exploração de mulheres trabalhadoras, em que elas, ao ocuparem esses cargos, podem passar a agir de maneira a buscar possíveis benefícios advindos dos jogos de poder, apesar de ainda estarem à margem desse espaço onde a masculinidade se afirma e se realiza. A imposição de metas, procedimentos e tarefas em cargos de chefia feminina se dá por superiores do sexo masculino, enquanto que as chefes mulheres figuram como coadjuvantes do poder. Ocorre, pois, uma cumplicidade das próprias mulheres em determinadas situações. Nesse contexto, os autores sugerem “pensar o feminino e o masculino como construções sociais relacionadas, deslocando-se o foco de análise da ‘mulher dominada’ para grupos e/ou sociedades localizadas e datadas, com formas específicas e particulares de interação” (CAPELLE et al, 2004).

O universo masculino tem conseguido se impor sob a forma de evidências, ou seja, “isto é assim”. Porém, ele tem sido questionado por contestações feministas que agem no sentido de romper com tais evidências. Essas contestações funcionam como formas de resistência indispensáveis para desencadear processos de transformação nas relações de gênero. As organizações podem ser entendidas como espaços em que homens e mulheres se articulam por meio de movimentos de negociação, contestação e de luta de acordo com os interesses em questão, buscando auto-regular suas posições. Nesse contexto, as relações de gêneros podem ser percebidas como mecanismos que são instituídos e instituem ações e comportamentos. E nessa teia de relacionamentos de interesse, alianças, adesões e resistências, homens e mulheres não devem ser vistos como elementos sob total dominação, impedidos de ter atitudes, reações e comportamentos próprios, mas sim sob uma perspectiva que considera o poder como resultado das relações e contingências.

Na realidade, até um certo ponto, as organizações hoje têm se permitido experimentar homens e mulheres em diversos cargos dentro das organizações; até mesmo equipes de vendas são formadas por contingente feminino. Obviamente, não se trata de uma prática difundida pela maioria das empresas. Os programas de *mentoring*, citados como algo fora do alcance das mulheres, não necessariamente ocorrem em momentos e locais dos quais elas não podem participar; podem ocorrer e de fato ocorrem, por exemplo, na hora do cafezinho, nos corredores, na hora do almoço, em grupos maiores que não em pares, etc, de forma que os riscos de assédio e de relacionamento sexual fiquem minimizados e a atividade seja desenvolvida com a mesma valia que tem para os homens. E mesmo a visão do exercício de poder como uma ação racional e maquiavelicamente impetrada contra as mulheres, pela manutenção do poder do império masculino nas organizações, está sujeita a uma certa dose de exagero e fantasia, uma vez que não foi efetivamente verificada.

De toda sorte, o teto de vidro hoje tem sido institucionalmente combatido pela iniciativa da *equal opportunity* dentro das organizações. Ou seja, têm-se oferecido aos empregados, independentemente de gênero, raça e condições físicas, oportunidades iguais de entrada, desenvolvimento e crescimento profissional de forma estruturada. O que ocorre é que, transcorrida uma década desde o estudo de Steil (1997) apontando para a existência do teto de vidro, as estatísticas ainda mostram que as mulheres são minoria no poder das organizações e concentram-se nos postos mais periféricos, precarizados e menos qualificados (pré-montagens, trabalhos miúdos, manuais e repetitivos), sob os argumentos da ausência de força física, por exemplo, nos ambientes fabris - mesmo a despeito da elevada automação industrial - e da falta de um currículo “mais interessante”.

Uma última barreira ao desenvolvimento profissional das mulheres, e que será abordada com mais ênfase no item seguinte, é a **conciliação entre vida profissional e familiar**.

### 3.4.1 “Igualdade de oportunidades” e outras formas de superar barreiras

Wood e Newton (2006) destacam a conciliação entre carreira e família e filhos como a maior barreira estrutural ao desenvolvimento social das mulheres, que as diferencia dos homens e as coloca em condição de inferioridade. Ambas afetam o desenvolvimento profissional da mulher à medida que em determinado momento da carreira, muitas se deparam com o dilema família x carreira, e a maioria opta pela primeira. Os homens geralmente não vivem esse dilema; tradicionalmente optam pelo seu trabalho em detrimento da família porque foram educados para isso, ao contrário de suas mulheres, que são presença quase sempre garantida no cuidado dos filhos.

As autoras sustentam essa argumentação especialmente no ambiente de profissionais de nível gerencial, onde culturalmente se espera de um gerente ou diretor uma carga horária de dedicação em torno de dez horas de trabalho por dia, e até mais tarde da noite em determinadas ocasiões, o que se torna incompatível com atividades familiares.

As mulheres que são profissionalmente bem sucedidas, ou não têm filhos ou têm um parceiro que toma conta dos filhos em período integral, ou terceirizaram totalmente essa tarefa. São poucas as mulheres em nível sênior que tentam levar as duas frentes. Sem dúvida, trata-se de uma barreira! (WOOD and NEWTON, 2006, p.1)

A exemplo disto, uma reportagem feita pela revista *Vida Simples* em novembro de 2005 descrevia a contribuição do universo feminino ao mundo, em particular ao ambiente de trabalho. Ao destacar algumas características femininas, dentre elas o gosto por acolher e cuidar do próximo, a reportagem comenta: “Rosi, uma curitibana de 26 anos, trabalha e cuida da casa, numa jornada dupla bastante familiar para as mulheres do mundo todo. Cansada de tratar sozinha de tudo, um dia chegou para o marido e disse: ‘Basta!’ E não é que a moça ficou mal e descobriu que, no fundo, sentia um prazer enorme em cuidar do companheiro, dos filhos e da casa?” (SALLUM, 2005, p. 32).

Alternativamente, muitas mulheres abdicam de ser mães em prol de suas carreiras, o que tem preocupado governos no que diz respeito a crescimento populacional e taxa de natalidade, especialmente na Europa. Da mesma forma, há também, porém em menor quantidade, homens que abdicam de suas carreiras em prol de sua família, uma vez que, assumidamente, a mulher é quem ganha mais no casal.

O dilema família x carreira também pode ser visto sob a ótica de que as organizações são falhas em oferecer aos seus empregados condições de trabalho que lhes permitam conciliar estes dois aspectos importantes da vida de uma pessoa, seja ela homem ou mulher.

Por isso, o movimento da *equal opportunity* (“igualdade de oportunidade”) teve grande repercussão no contexto organizacional como a solução para esse problema, notadamente na Europa, e que vem de encontro também ao problema do teto de vidro. Trata-se de um movimento organizacional que engloba práticas corporativas que oferecem às mulheres as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional que normalmente são dadas aos homens, levando em consideração as barreiras que as mulheres enfrentam no ambiente organizacional.

Do ponto de vista das organizações, sua aceitação tem sido grande. Segundo Doke (2005), isso se dá em parte por causa do risco que uma empresa corre com potenciais reclamações trabalhistas em função de discriminação. O primeiro passo para uma organização se livrar do risco de contingência trabalhista, conforme relata o periódico *Personnel Today* de 11 de janeiro de 2005, é oferecer oportunidades de entrada iguais para todos, contratar e promover de acordo com o desempenho profissional e potencial demonstrado, enfim, tratar seus empregados com sensibilidade. Em outras palavras, um programa de igualdade de oportunidades protege não apenas os empregados mas também os empregadores e a sociedade como um todo.

Segundo dados do periódico *Employee Benefits*, publicados em 18 de abril de 2006 em Londres, em 2000 foi fundada também em Londres a *EOC-Equal Opportunity*

*Commission* (comissão para igualdade de oportunidades), que por sua vez instituiu a *Equal Pay Task Force* (força-tarefa para remuneração igualitária), com a missão de eliminar as enormes diferenças entre salários pagos a homens e a mulheres. O governo britânico também obrigou 45% das maiores organizações do país a fazerem uma *EPR-equal payment review* (revisão de seu programa de remuneração) até 2008. A *EOC* tem força de órgão regulador, e por isso dita leis e normas que têm de ser seguidas por organizações em âmbito público e privado. Essa ação corporativa se reflete no Brasil apenas nas empresas globais que mantêm subsidiárias neste país, e portanto sua abrangência ainda é bastante limitada.

Apesar de ter havido algumas melhoras nas taxas de desigualdade de remuneração entre homens e mulheres nos últimos anos, as discrepâncias permanecem: de acordo com estatísticas da *EOC* publicadas no *Employee Benefits* (abril de 2006), mulheres que trabalham em regime de período integral ganham 17,1% menos que os homens que exercem a mesma função; mas a defasagem é maior ainda entre mulheres que atuam em meio período e seus correlatos do gênero masculino: 38,4%.

Dados da *EOC* mostram que até agora 61% das organizações do setor público têm conduzido a *EPR* ou estão em processo, comparadas a 39% apenas de empresas do setor privado. No entanto, sob o ponto de vista das organizações de todos os tamanhos, 28% das empresas do setor público estão fazendo essa revisão pela primeira vez, enquanto 5% das empresas privadas nunca o tinham feito anteriormente.

De fato, ainda segundo dados da *EOC*, a distância que existe entre a remuneração de homens e mulheres é 10% maior no setor privado. Isso provavelmente é decorrente do fato de que, desde 2006, o governo britânico tem introduzido uma política de direitos iguais para os gêneros no setor público. Em 2007, essa política obrigará os empregadores a divulgarem suas práticas de remuneração igualitária.

O cerne do problema do setor privado parece estar na falta de clareza quanto às normas a serem seguidas nesse processo de revisão de remunerações. No sentido de

implementar uma *EPR*, os empregadores devem comparar cargos ou funções de igual valor. Isso significa que funções diferentes podem ser comparadas por aspectos diferentes, como esforços necessários para a sua execução, habilidades requeridas e necessidades de tomada de decisão. Como resultado, funções de mesma natureza podem ser usadas como parâmetro para equalização de salários. Organizações do setor público usam o sistema de avaliação de cargos, “que cobre toda a gama de cargos, desde um cientista da Antártica até o rapaz que varre as folhas do parque”, afirma McGuigan, da Towers Perrin, empresa de consultoria em recursos humanos. (Employee, 2006).

O código de equiparação salarial da *EOC* inclui ainda a comparação dos benefícios e recompensas na formação da remuneração, o que pode se constituir em uma armadilha na comparação de salários, pois caso haja funcionários que recebem, por exemplo, algum benefício por tempo de casa, esse benefício não poderia ser usado na base de comparação e não eliminaria uma provável inequidade na composição salarial dos profissionais. Essa premissa não inclui os benefícios flexíveis, pois estes são mais facilmente avaliados.

O código enfatiza ainda a importância de se controlar as oportunidades de promoção, a necessidade de trabalho em regime de hora extra, etc, para garantir que exista a igualdade de oportunidades aos sexos. Por exemplo, um treinamento que é ministrado em final de semana ou em regime de hora extra, quando as mulheres são em sua maioria as principais responsáveis pelos cuidados com a casa e os filhos, está passível de questionamento pela *EOC*. Outro exemplo: bônus oferecido sem critérios muito claros de contemplação ou que não esteja explicitamente atrelado a desempenho profissional, também pode ser indício de discriminação. Como são questões cuja avaliação involuntariamente envolve julgamento, fica difícil afirmar se um empregador está sendo justo ou injusto.

Além de pagamentos iguais, outras importantes demandas que os profissionais têm das empresas em que trabalham são creches que atendam seus filhos das 8h às 18h, programas que permitam aos pais se ausentarem do trabalho quando seus filhos



necessitam deles, e programas de licença maternidade e paternidade, além de ofertas de trabalho com remuneração proporcional em meio período, especialmente para mulheres, sem prejuízo dos seus benefícios atuais (NENTWICH, 2006). Trata-se de políticas corporativas que, se implementadas, permitiriam principalmente às mulheres trabalhar e cuidar de sua família a contento.

A oferta de benefícios e privilégios a homens e mulheres pais e mães no ambiente de trabalho pode, ainda, se concretizar em potencial foco de tensão à medida que profissionais que não têm filhos tendem a se sentir prejudicados ou merecedores dos mesmos tratamentos (WOOD e NEWTON, 2006). A exemplo disto, em uma pesquisa realizada pela revista *Exame* no Brasil a respeito das melhores empresas para a mulher trabalhar, a São Bernardo Saúde, empresa que foi eleita a primeira do *ranking* em 2006, citou, dentre os seus benefícios, um “auxílio creche” e “auxílio material escolar”. Segundo o presidente dessa empresa, “quando os benefícios foram criados, eles eram voltados apenas para as mulheres, mas os homens reclamaram e nós resolvemos incluí-los.” (PRATES, 2006, p.48) A reportagem não comenta, mas certamente essa extensão representou custos adicionais à empresa.

Nentwich (2006) sugere analisar a questão da igualdade de oportunidades sob dois pontos de vista: homens e mulheres são iguais enquanto força de trabalho e portanto deveriam ter os mesmos direitos; ou, ao contrário, homens e mulheres não são iguais e jamais serão, pois foram educados de maneiras antagônicas desde a infância e por causa da gravidez que recai sobre a mulher, e, ao invés de serem combatidas, essas diferenças têm de ser assimiladas pelos sexos e pelas organizações que empregam a mão de obra feminina.

Nesse contexto, a autora apresenta uma proposta de minimização das diferenças entre homens e mulheres no ambiente de trabalho, de modo a que as mulheres tenham as mesmas condições de competir com os homens; assim, diferenças de gênero não são algo natural ou “dado”, mas resultado de papéis sociais atribuídas a homens e mulheres. E, no futuro, homens e mulheres trabalhariam nas mesmas profissões, dividiriam as

responsabilidades pela casa e pelos filhos, e ganhariam igual e assim proveriam o sustento do lar de maneira igual. Uma proposta bastante semelhante à dos andrógenos de Saffiotti (2004b). No entanto, ainda permanece o dilema: como é impossível testar essa premissa de que homens e mulheres podem ser iguais, corre-se o risco de tratá-los de maneira igual quando, na realidade, são diferentes.

Por outro lado, Nentwich (2006) também apresenta uma proposta de que as mulheres aceitem a cultura machista-dominante e as normas masculinizadas de trabalho, enquanto agentes de mudança focam em alterar legislações e políticas corporativas de modo a prover às mulheres alternativas de carreira, trabalhos flexíveis e outros programas que diminuam a estrutura discriminatória que existe nas organizações, e que assim as mulheres consigam atingir a igualdade de direitos no trabalho. Ambos deveriam então ser avaliados separadamente, de acordo com as habilidades de cada sexo em cada contexto (social, profissional, doméstico, etc). O risco desta vez é que os estereótipos de masculino e feminino sejam reforçados e promovam mais ainda as diferenças ao invés da almejada igualdade de oportunidades.

Homens e mulheres podem ser diferentes, mas isso não significa que tenham de ser desiguais. Apesar de as estatísticas nos impulsionarem para isso, não se pode afirmar que existe uma falta de vontade dos empregadores, especialmente de organizações privadas, em incentivar a equidade salarial entre os gêneros. Haja vista a iniciativa do *equal opportunity*. De toda sorte, a *EOC* está atuando no sentido de tentar regulamentar essa questão tornando-a o mais transparente possível e assim diminuir as evidências do teto de vidro. Bom que isso esteja vindo por força de lei, melhor seria se estivesse vindo por iniciativa das organizações capazes de visionar as vantagens em se oferecer um bom ambiente para se trabalhar, do qual se extraíssem todas as vantagens que a diversidade de pessoas pode proporcionar.

Além da grande e recente ferramenta do programa de *equal opportunity*, Mancini (2005) conta que uma pesquisa foi realizada pela revista *Fortune* com 500 *CEO's – chief*

*executive offices* (gerentes gerais) para identificar as estratégias mais importantes que as mulheres usam para ascender na organização, buscando romper o teto de vidro.

A primeira estratégia relatada pelas entrevistadas é exceder as expectativas de desempenho. A pesquisa mostrou que 99% das executivas classificaram essa estratégia como a mais importante. As mulheres comentaram que precisam provar repetidamente sua capacidade e apresentar um desempenho superior ao esperado em um ambiente de negócios, pois as organizações não as vêem com credibilidade. Essa opinião foi corroborada por outra pesquisa semelhante, nacional, realizada em 2006 pela revista *Exame*, a respeito das melhores empresas para a mulher trabalhar.

A segunda estratégia é desenvolver um estilo de liderança que satisfaça aos homens. Ou seja, as mulheres têm de se adaptar a uma cultura, ambiente, modelos, estilos e características masculinas. Não raramente, as que adotam esse estilo são confundidas com pessoas “arrogantes”.

A terceira estratégia é procurar assumir funções difíceis e extremamente visíveis, que dificilmente lhes seriam atribuídas espontaneamente e que lhes aproximariam de mentores e de informações privilegiadas. A pesquisa apontou ainda que as mulheres executivas sinalizam vontade de assumir tarefas incomuns e desafiadoras, desde que os homens não manifestem interesse em assumi-las.

A quarta estratégia é conseguir um mentor influente. Neste caso, para atingir o objetivo de ascender profissionalmente, o ideal seria que o mentor fosse um homem, pois a pesquisa apontou que mentoras mulheres têm pouca influência apesar de orientarem mais a respeito da existência de barreiras e como evitá-las.

E finalmente a quinta estratégia é participar de associações informais de trabalho e assim ampliar sua rede de contatos fora do ambiente de trabalho (*networking*).

Além dessas estratégias, a pesquisa mapeou mais algumas, em ordem de prioridade: 6) assumir outras áreas dentro da empresa (crescimento horizontal); 7) discutir aspirações e plano de carreira; 8) ser realocada em novas funções; 9) investir em educação; 10) mudar de emprego; 11) desenvolver liderança fora do ambiente de trabalho; e 12) ganhar experiência internacional.

Ainda, essas estratégias são extremamente importantes mas não são independentes. A habilidade das mulheres em administrar esse conjunto de estratégias ao mesmo tempo fará com que elas consigam quebrar barreiras internas em um mundo socialmente “masculino”, a fim de alcançarem os cargos mais elevados na organização.

O programa de igualdade de oportunidades e a visão de “gênero-andrógeno” de Saffiotti (2004b) parecem ser iniciativas válidas no sentido de aproximar homens e mulheres de um convívio harmonioso e até mais rentável para as organizações. Mas o assunto ainda é bastante polêmico, pois há quem não concorde, ou melhor, há quem sequer acredite na teoria do teto de vidro. Vale comentar que para Lucimara Makhoul, diretora comercial do ABN Amro Bank, a oitava no ranking das melhores para a mulher trabalhar no Brasil segundo a revista *Exame*, edição especial de 2006, não se pode culpar apenas “fatores externos” pelo baixo índice de mulheres no topo das pirâmides organizacionais. “Muitas delas, cerca de 25%, não aspiram a cargos mais altos porque estão satisfeitas onde estão” (PRATES, 2006, p. 47), afirma.

De uma outra pesquisa realizada (entrevistas com 25 mulheres americanas, presidentes e vice-presidentes das 500 maiores empresas americanas eleitas pela *Fortune* em 2005) para identificar características pessoais dessas executivas bem-sucedidas, destaca-se que todas elas foram incentivadas pelos seus pais a serem independentes, a assumir riscos e a participar de times de esportes. Essa análise *behaviorista* associa estereótipo de gênero a sucesso profissional.

## 4 AÇÕES METODOLÓGICAS

O presente capítulo visa apresentar os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa para viabilizar os objetivos propostos por este trabalho. Serão tratados os seguintes itens: abordagens metodológicas para estudar aspectos organizacionais conforme a orientação de Santos (1999 e 2000), universo estudado, tipificação da amostra, instrumentos para coleta dos dados e por fim processamento dos dados e interpretação das informações.

### 4.1 Abordagem metodológica

Segundo Santos (2000), a abordagem de uma pesquisa a respeito de ambientes organizacionais pode ser qualitativa e/ou quantitativa. Limitações com relação a ambas existem, mas tanto as pesquisas qualitativas quanto as quantitativas possuem pontos fortes que podem ser destacados e aproveitados. Estes métodos podem ainda ser considerados complementares e não antagônicos.

Em se optando por uma **abordagem quantitativa**, que é o caso desta pesquisa, é imprescindível que as técnicas de mensuração estatística para análise de dados sejam confiáveis e permitam comparações sistemáticas. Por meio da abordagem quantitativa, pode-se comparar respostas individuais e assim os valores que os membros de uma organização compartilham entre si; verificar se neste ambiente há subculturas com valores diferenciados, se há relações entre tipos de cultura e níveis de produtividade e lucratividade, fazer comparações ao longo do tempo, entre outras análises.

Isto posto, o **enfoque metodológico** deste trabalho é uma *survey* com coleta de dados por meio de **questionário estruturado**, previamente testado e implementado em outra pesquisa de abrangência internacional, como já comentado, e portanto devidamente validado.

Como potencialidades deste tipo de estudo, Santos (2000) destaca: a) o realismo e a significância com que o tema é abordado, b) a flexibilidade com que o problema é tratado, permitindo ao pesquisador ir além da hipótese inicial, c) a proximidade com os fenômenos sociais organizacionais em progresso, e d) a abertura para utilização de métodos mais rigorosos de experimentação. Igualmente importante comentar as limitações desse estudo de campo, mas que de forma alguma invalidam a pesquisa: a) possíveis relações podem ignorar um largo número de fatores condicionantes dessas relações e não ser fortes no sentido de determinar causalidades, b) normalmente implicam em redução do tamanho da amostra e da profundidade das mensurações, e c) dependem da cooperação de pessoas que servirão de fonte de informações e coleta de dados.

Santos (2000) diz ainda que os desenhos de pesquisa são, principalmente, de orientação exploratória, descritiva ou experimental. Os estudos exploratórios provêm informações a respeito de fenômenos organizacionais quando estes são de pouco conhecimento por parte dos pesquisadores. Os estudos descritivos têm por objetivo retratar detalhadamente determinados aspectos da organização. E, finalmente, os estudos experimentais têm por característica testar hipóteses causais das relações entre variáveis e possíveis efeitos dessas variáveis sobre o sujeito experimental. Esta pesquisa pode ser considerada um **estudo descritivo**, pois está orientado para identificar e avaliar características organizacionais previamente definidas, como valores e comportamentos, em diversos ambientes de trabalho.

#### 4.2 Universo e amostra

Uma *survey* está sujeita a esbarrar em aspectos como disponibilidade e acessibilidade aos dados. Para adequação desse problema, todos os respondentes desta pesquisa estavam concentrados na cidade de São Paulo e, coincidentemente, pela facilidade de estarem reunidos, todos eram estudantes de graduação e pós-graduação de uma mesma universidade. Os questionários foram entregues em mãos pelo pesquisador, e recolhidos após alguns minutos, para preenchimento e respostas.

Foram distribuídos 193 questionários, porém apenas 186 foram considerados corretamente preenchidos e portanto aceitos. Um aproveitamento de 96%.

No momento da coleta dos dados, não se levou em consideração quantos respondentes eram do sexo masculino e quantos eram do sexo feminino, pois todos os resultados analisados serão apresentados em valores percentuais e não absolutos, para não distorcer a leitura dos resultados.

Quanto ao gênero, os respondentes foram os seguintes:

Quadro 2 – Perfil dos respondentes – sexo

<b>número de respondentes</b>	<b>Sexo</b>
120	Masculino
66	Feminino
186	Total

O plano amostral foi estabelecido levando-se em consideração o escopo que se pretendia atingir nesta pesquisa. A amostra foi intencional quanto à ocupação dos respondentes: as pessoas teriam, necessariamente, que trabalhar fora do ambiente doméstico, fosse em organizações de terceiros ou empresa própria. Era importante que os respondentes não estivessem ligados ao mercado informal de trabalho, muito menos ao trabalho não remunerado. Nesse aspecto, o perfil dos respondentes ficou assim:

Quadro 3 – Perfil dos respondentes - ocupação

<b>número de respondentes</b>	<b>Principal Ocupação</b>
34	Autônomos
39	Gerentes de empresas privadas
113	Não-gerentes de empresas privadas
186	Total

Dentre os profissionais de empresas de terceiros, os respondentes poderiam ser pessoas que ocupassem cargos de gerência e/ou diretoria, ou ainda níveis mais baixos na

organização, inclusive nível de estagiário. Sendo assim, os profissionais acima ficaram assim subdivididos em relação ao nível educacional:

Quadro 4 – Perfil dos respondentes – nível educacional

<b>Número de respondentes</b>	<b>Nível Educacional</b>
6	Estudantes de graduação
19	Estudantes de pós-graduação ou pós-graduados
9	Professores universitários e consultores
34	Autônomos

<b>Número de respondentes</b>	<b>Nível educacional</b>
3	Estudantes de graduação
36	Estudantes de pós-graduação ou pós-graduação completa
39	Gerentes

<b>Número de respondentes</b>	<b>Nível educacional</b>
80	Estudantes de graduação
33	Estudantes de pós-graduação ou pós-graduação completa
113	Não-gerentes

Os demais dados do questionário foram desconsiderados neste trabalho, como idade (considerando-se que todos têm acima de 18 anos), local de nascimento e criação, etnia, religião e número de filhos, bem como outras partes do questionário original que tinham o objetivo exclusivo de atender à pesquisa internacional e por isso sequer foram anexadas a esta dissertação.

#### 4.3 Coleta dos dados

Os dados são **primários**, não publicados anteriormente e portanto originais. O questionário estruturado foi o principal instrumento de coleta de dados para a realização desta pesquisa, e será minuciosamente explicado a seguir.



Como já comentado, trata-se de um questionário utilizado em dois projetos internacionais: *A cross cultural investigation of Type A patterns and personal values between developed nations and developing nations* e *The values of males and females in the East and West*. Um grupo de pesquisadores de universidades dos Estados Unidos, América Latina, Ásia e Europa, num total de doze países diferentes, está atualmente conduzindo uma pesquisa sobre valores e tendências naturais de pessoas (homens e mulheres) em relação ao estresse no ambiente de trabalho em diversos lugares do mundo. O Brasil foi convidado a participar desse fórum, e a base de dados nacional está sendo aproveitada como parte desta dissertação. Os objetivos dessa pesquisa internacional são fundamentalmente dois: o primeiro deles busca avaliar a relação entre o comportamento predominantemente Tipo A (pessoas de comportamento agressivo e demanda incessante por sucesso profissional) e o nível de estresse do indivíduo, bem como comparar o resultado dessa relação entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento (ênfase ao aspecto econômico); o segundo pretende fazer uma análise das divergências e similaridades de valores entre homens e mulheres e compará-las entre países do leste e do oeste (ênfase ao aspecto cultural).

Deste trabalho, destacou-se a preocupação em entender quais são os valores de homens e mulheres brasileiros em ambientes de trabalho, e se esses valores têm apresentado convergência, o que demonstra melhor harmonia entre homens e mulheres no ambiente de trabalho e pode ser relacionado ao fato de as mulheres estarem ocupando cada vez mais lugar de destaque no mercado de trabalho; ou se, ao contrário, homens e mulheres continuam tendo dificuldades de conviver em um mesmo ambiente de trabalho dada a divergência de valores entre eles, o que pode ser relacionado ao fato de as mulheres terem dificuldade em ascender profissionalmente e ocupar posições hierárquicas mais elevadas.

O contato com os respondentes deu-se por meio de professores em sala de aula, e muitas vezes eles próprios colaboraram pessoalmente com a pesquisa respondendo ao questionário. O contexto da pesquisa foi previamente explicado aos alunos pelo pesquisador, assim como foram feitos esclarecimentos sobre a aparente falta de

aplicabilidade de algumas perguntas, que haviam sido traduzidas literalmente do inglês para o português. Os respondentes preencheram sozinhos seus questionários a partir de instruções contidas no próprio instrumento, sem a necessidade de debate ou intervenção do pesquisador. O preenchimento completo levou cerca de vinte minutos e a coleta das respostas foi feita imediatamente em seguida, garantindo aproveitamento muito próximo de 100%. Os respondentes não foram solicitados a se identificar.

O questionário original foi traduzido do idioma inglês, buscando-se manter sua integralidade em função da compilação e comparabilidade que está sendo feita entre todos os países que participam desta pesquisa. Por se tratar de um instrumento de pesquisa reconhecido internacionalmente (*RVS*), pode ser considerado pré-testado. As partes aproveitadas para esta pesquisa foram as seguintes: I) dados demográficos, II) valores terminais e instrumentais, e III) comportamento em relação à mulher (vide Anexo II).

A parte I do questionário busca identificar o respondente quanto a idade, sexo, padrões culturais (religião, local onde nasceu, onde passou a maior parte de sua infância e onde vive atualmente – nesse caso Brasil), raça, aspectos profissionais (como tempo de trabalho, tipo de organização em que trabalha – se privada ou pública –, nível que ocupa na hierarquia organizacional e tamanho da organização em que está inserido pelo número de profissionais trabalhadores), grau de escolaridade, estado civil e número de filhos caso os tenha.

A parte II está composta pelos 18 valores terminais e 18 valores instrumentais de Rokeach, em dois blocos. Como já comentado, a *RVS* se baseia na compreensão de um indivíduo e assim do seu comportamento (no ambiente organizacional, foco desta pesquisa) pelo entendimento e hierarquização dos seus valores. De acordo com a metodologia para implementação da escala de valores, os respondentes foram solicitados a numerar cada bloco de valores de 1 a 18, conforme a importância que os valores tinham nas suas vidas.

Dentre os valores de Rokeach, um que nos chama atenção é o “igualdade de oportunidades”, pois trata-se de uma potencial evidência da necessidade que homens e/ou mulheres têm de que homens e mulheres sejam tratados de maneira igual e mais justa no ambiente de trabalho.

A Parte III do questionário foi desenhada especialmente para a análise de gênero que uma das pesquisas internacionais busca estudar. As questões ali colocadas visam relacionar valores e atitudes em relação à mulher. Novamente, todas as colocações foram traduzidas literalmente do inglês para o português, e algumas questões podem ser facilmente criticadas pela situação aparentemente fora de contexto nos tempos de hoje em nosso país. Como, por exemplo, se “filhos homens deveriam ser mais incentivados a freqüentar escolas que filhas mulheres”. No entanto, há que se levar em consideração que trata-se de questões elaboradas para serem respondidas por pessoas de diversas partes do mundo, de diversas culturas e padrões sócio-econômicos, ou seja, não se levou em consideração apenas o contexto atual brasileiro. Além disso, aquela colocação seria absolutamente contemporânea para a realidade do Brasil alguns anos atrás. Para outras questões, por exemplo se “para as mulheres, liberdade econômica e social têm mais valia que o ideal de feminilidade que lhes é normalmente atribuído pelos homens”, a resposta não parece tão evidente assim, pois é possível que haja mulheres que desejam sua liberdade sócio-econômica, mas talvez não queiram ou não se sintam incentivadas a abrir mão do “ideal de feminilidade” aqui representado pela maternidade e os cuidados com o lar.

As questões ali colocadas enfocam, em sua maioria, a mulher profissional. Mas promovem também uma reflexão a respeito da mulher em todos os seus papéis sociais, como “mãe”, “esposa”, “pessoa”. Assim, algumas questões exploram “se as mulheres deveriam ter o direito de ir aos mesmos lugares que os homens ou agir de maneira livre tanto quanto os homens”, ou se “à mulher deveria ser normal pedir em casamento tanto quanto ao homem”, ou ainda se “as mulheres que ganham mais que seus maridos deveriam dividir as despesas com eles”.

No total, são 15 questões dessa natureza. Para cada uma das colocações ali apresentadas, o (a) respondente teve de optar por uma das escalas e dizer se “concorda plenamente”, “concorda parcialmente”, “discorda parcialmente” ou se “discorda plenamente”. A diferença entre “concorda parcialmente” e “discorda parcialmente” é que em ambas existe uma situação de desconforto em relação à questão, mas uma delas apresenta uma tendência maior à concordância e a outra à discordância.

#### 4.4 Processamento de dados e interpretação das informações

Todas as respostas do questionário foram tabuladas pelo grupo de pesquisadores internacionais mencionado anteriormente.

Ao se analisar as partes II e III da pesquisa, é importante levar em consideração alguns aspectos como as condições econômicas, sociais e culturais dos respondentes. Mas não cabe, no escopo deste trabalho, tratar dos valores de homens e mulheres frente à raça/etnia da maioria dos respondentes; nem dos comportamentos em relação às mulheres no ambiente de trabalho relacionando-os às características machistas de nossa cultura; nem falar em aptidões e habilidades de um sujeito buscando respostas nas possibilidades de acesso à educação que esse indivíduo teve. Por isso, o método escolhido para processamento dos dados e interpretação das informações não está necessariamente conectado com uma preocupação com a historicidade dos fatos. A história é um pressuposto para contextualização, mas não foi utilizada para justificar as respostas aqui apresentadas pelos respondentes. Caso se optasse por esse caminho, a amostra populacional deveria ser mais ampla e diversificada.

A primeira parte tão-somente aponta o perfil estatístico dos respondentes: quantos homens ou mulheres, qual a raça predominante, qual a religião predominante, qual a origem dessas pessoas, o grau de escolaridade (assumindo-se que todos têm, pelo menos, o terceiro grau em curso) e o contexto profissional em que estão inseridos.

A segunda parte, em que os respondentes foram solicitados a hierarquizar os valores conforme a importância para a sua vida, deverá destacar os valores que apresentam as primeiras pontuações; ou seja, os valores que mais apresentam prioridade 1 serão considerados os mais relevantes para aquele grupo de respondentes. Da mesma forma, os valores que ocupam o 18º lugar na escala serão considerados os menos importantes. E dessa escala de valores se espera um comportamento (avaliado na parte III) condizente.

A escala *RVS* pode ser criticada pela sua estrutura fixa e pré-definida de valores, obrigando o (a) respondente a optar por apenas um dentre os dezoito valores como o mais importante para si, ao invés de se permitir a dúvida ou a múltipla escolha. Ainda assim, a *RVS* foi escolhida pelo grupo internacional de pesquisa, e conseqüentemente adotada neste trabalho, por ser mais simples e fácil de aplicar. É curta, de fácil tradução para diversos idiomas, tem sua validação e aceitação previamente comprovadas em diversos estudos transculturais nos últimos trinta anos, e é simples de analisar estatisticamente.

Quanto à ferramenta estatística aplicada pelo grupo internacional, porque a *RVS* é considerada uma escala “não-nominativa” ou “ipsativa”, que pressupõe a hierarquização dos valores, os resultados foram analisados por meio de técnicas não-paramétricas de análise estatística. Uma vez que os objetivos da pesquisa são mais amplos que os desta (incluindo comparação entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, nível de estresse e valores, relação entre valores e comportamento, comparação transcultural, entre outros), a base de dados de valores organizados de forma hierárquica foi avaliada pelo grupo de pesquisa internacional utilizando-se a análise de correlação de Spearman (*Spearman's Rank Order*) para interrelações, o teste Golgomorov-Smirnov para avaliar a diferença de significado entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, e o teste Kruskal-Wallis one-way ANOVA mediana para avaliar as diferenças de valores entre as diferentes culturas.

Esta pesquisa nacional se apropriou dos resultados apontados pelo grupo internacional para a base de dados especificamente brasileira, destacando-se as respostas apontadas por homens e mulheres individualmente.

A terceira parte se propõe a analisar comportamentos. As atitudes em relação à mulher na sociedade foram medidas por meio da *Attitudes towards Women Scale (AWS)* – Escala de Atitudes em relação à Mulher. Trata-se de um questionário curto contendo quinze questões, que utiliza a escala de Likert que atribui pontuação de 1 a 4 para cada questão. Dividindo-se a pontuação total de cada questão pelo número de respondentes, tem-se a média de opinião da amostra pesquisada. Ou seja, trata-se simplesmente de média aritmética.

Ainda, foi feita uma comparação entre as respostas de homens e mulheres, para saber quão distante das resposta das mulheres foram as respostas dos homens. Para saber se homens ou mulheres estão contribuindo mais para essa média, calculou-se a média para os gêneros separadamente.

Como o principal objetivo desta pesquisa é identificar se os valores de homens e mulheres bem como os comportamentos de homens e mulheres em relação à mulher no mercado de trabalho têm se apresentado convergentes ou divergentes, compararam-se as respostas dos gêneros, e do cruzamento da análise de valores e comportamentos extraíram-se as principais conclusões desta pesquisa.

## 5 VALORES E COMPORTAMENTOS DE HOMENS E MULHERES NO AMBIENTE DE TRABALHO : UMA TENDÊNCIA À CONVERGÊNCIA

Este capítulo tem como objetivo analisar o resultado da pesquisa aplicada no Brasil comparando-se os resultados apresentados pelos gêneros, identificar se existe uma tendência à convergência ou divergência de valores entre homens e mulheres, e analisar o comportamento de homens e mulheres em relação às mulheres, especialmente no ambiente de trabalho.

A Tabela 4 abaixo mostra o *ranking* dos valores terminais e instrumentais de homens (120) e mulheres (66):

Tabela 4 – Valores terminais e instrumentais – por gênero

	Homens	Mulheres
Conforto	7.525 (4)	8.106(7)
Vida excit	11.700 (15)	11.954(15)
Realização	10.925 (13)	11.454(13)
Paz	8.816 (8)	8.272(9)
Beleza	14.030 (18)	13.727(17)
Igualdade	9.033 (10)	8.181(8)
Seg familiar	6.850 (2)	6.651(3)
Liberdade	8.225 (7)	8.984(10)
Saúde	4.175 (1)	5.045(1)
Harm interior	8.866 (9)	10.318(12)
Amor maduro	9.583 (11)	8.090(6)
Seg nacional	13.475 (17)	12.075(16)
Prazer	10.008 (12)	11.515(14)
Prolong vida	13.191 (16)	13.843(18)
Respeito	7.816 (6)	8.075(5)
Reconh soc	10.975 (14)	10.151(11)
Amiz ver Paid	7.725 (5)	6.515(2)
Sabedoria	7.075 (3)	7.393(4)
Ambição	11.050 (14)	11.954(14)
Mente aberta	8.158 (5)	9.515(11)
Capacidade	8.491 (7)	8.787(8)
Limpeza	13.583(18)	12.712(18)
Coragem	9.083(9)	9.151(9)
Perdão	11.041(13)	9.500(10)
Altruísmo	11.441(16)	11.621(15)
Honestidade	4.350(1)	4.757(1)
Imaginação	10.183(12)	11.863(13)
Independ	10.075(11)	8.409(6)
Intelectualid	8.733(8)	8.651(7)
Lógica	11.175(15)	12.196(16)
Afeto	9.691(10)	6.969(3)
Lealdade	7.800(4)	7.803(4)
Obediência	12.141(17)	12.287(17)
Educ/polidez	7.250(2)	8.333(5)
Responsab	7.466(3)	6.242(2)
Autocontrole	8.391(6)	9.954(12)

Como se pode ver pela tabela acima, os cinco valores terminais mais importantes (hierarquizados de 1 a 5) para os homens são os seguintes: (1) saúde, (2) segurança familiar, (3) sabedoria, (4) vida confortável e (5) amizade verdadeira, e seus valores instrumentais mais importantes são os seguintes: (1) honestidade, (2) polidez, (3) responsabilidade, (4) lealdade e (5) mente aberta. Já entre as mulheres, os cinco valores terminais mais importantes são: (1) saúde, (2) amizade verdadeira, (3) segurança familiar,



(4) sabedoria e (5) respeito próprio, e seus valores instrumentais mais importantes são: (1) honestidade, (2) responsabilidade, (3) afetuosidade, (4) lealdade e (5) polidez.

Dentre os valores terminais considerados menos importantes (hierarquizados de 14 a 18) para os homens estão: (14) reconhecimento social, (15) vida excitante, (16) prolongamento da vida, (17) segurança nacional e (18) um mundo de beleza; dentre os valores instrumentais menos importantes para eles estão: (14) ambição, (15) lógica, (16) altruísmo, (17) obediência e (18) limpeza. Já para as mulheres, os cinco menos importantes terminais são: (14) prazer, (15) vida excitante, (16) segurança nacional, (17) mundo de beleza e (18) prolongamento da vida; e os instrumentais são: (14) ambição, (15) altruísmo, (16) lógica, (17) obediência e (18) limpeza.

Embora os valores alternem posições no *ranking* dos cinco mais importantes e dos cinco menos importantes, tanto os valores terminais como os instrumentais de homens e mulheres são praticamente os mesmos na sua maioria. Ambos elegeram o valor “saúde” como o mais importante das suas vidas, bem como a “honestidade” como a melhor maneira de alcançar os valores terminais de um modo geral. E dentre os instrumentais menos importantes, ambos são unânimes em apontar para “obediência” e “limpeza”.

Particularmente o valor “honestidade” pode ser reflexo de um momento específico que o Brasil está vivendo, de escândalos e acusações de corrupção por parte das nossas autoridades políticas, seguido de um agravante que é a impunidade que esses cidadãos estão gozando apesar de tantas evidências de falta de ética. Diante de um cenário como esse de baixa credibilidade do poder público, resta à população brasileira mostrar que é capaz de viver e agir de forma contrária e, portanto, honesta.

Além dos cinco primeiros valores de cada grupo, homens e mulheres hierarquizaram igualmente o valor terminal senso de realização (13), e o instrumental coragem (9); da mesma forma, ambos os gêneros consideram não tão importantes os valores ambição (14), obediência (17) e limpeza (18).

A maior divergência identificada entre os gêneros está para o valor “reconhecimento social”, que os homens elegeram como o décimo quarto, enquanto que para as mulheres este é o décimo primeiro dentre os valores terminais; as mulheres também não valorizam o “prazer” (décimo quarto), que para os homens é o décimo segundo valor mais importante na escala de valores terminais.

Os valores terminais que apresentaram importância moderada (hierarquizados de 6 a 13) para os homens foram: (6) respeito próprio, (7) liberdade, (8) mundo de paz, (9) harmonia interior, (10) igualdade de direitos, (11) amor maduro, (12) prazer e (13) senso de realização; e dentre os valores instrumentais estão: (6) autoconfiança, (7) capacidade, (8) inteligência, (9) coragem, (10) afetuosidade, (11) independência, (12) imaginação e (13) perdão. Já entre as mulheres, seus valores terminais intermediários são os seguintes: (6) amor maduro, (7) vida confortável, (8) igualdade de direitos, (9) mundo de paz, (10) liberdade, (11) reconhecimento social, (12) harmonia interior e (13) senso de realização; enquanto que seus valores instrumentais são os seguintes: (6) independência, (7) inteligência, (8) capacidade, (9) coragem, (10) perdão, (11) mente aberta, (12) autocontrole, e (13) imaginação.

Uma observação interessante é quanto ao valor “responsabilidade”: as mulheres (segundo) se dizem mais responsáveis ou mais preocupadas com a questão da responsabilidade do que os homens (terceiro). Além disso, se por um lado para as mulheres o valor “respeito próprio” (quinto) se destaca entre os cinco primeiros e esse comportamento pode nos levar a fazer uma associação com as mulheres que estão exigindo maior participação no espaço público, por outro lado o valor “mente aberta” aparece dentre os cinco primeiros para os homens e da mesma forma podemos interpretar que os homens estão aceitando mais as mulheres no seu espaço de trabalho. Outros dois valores importantes nessa análise, embora não estejam dentre os cinco primeiros, também mostram o quanto as mulheres estão dispostas a lutar por seu espaço no mercado de trabalho: o terminal “igualdade de direitos” (para as mulheres, esse é o oitavo valor mais importante; já para os homens, ele ocupa o décimo lugar), e o instrumental “independência” (o sexto para as mulheres e o décimo primeiro para os homens).

Além das semelhanças já comentadas, o valor “ambição” aparece como pouco importante para ambos os gêneros, em décimo quarto lugar dentre os instrumentais, o que pode significar que os homens estão realmente abrindo espaço para as mulheres se posicionarem igualmente a eles no mercado de trabalho.

Esse conjunto de interpretações se faz não apenas a partir dos resultados estatísticos da pesquisa, mas também buscando-se associá-los aos dados estatísticos apresentados no capítulo 1 a respeito da posição da mulher no mercado de trabalho atual.

No que diz respeito a atitudes e comportamentos em relação à mulher na sociedade e especialmente no mercado de trabalho, e considerando a forma de cálculo comentada no capítulo sobre metodologia (resposta de 1 a 4, somatória e média por gênero), a Tabela 5 a seguir mostra o seguinte resultado:

\

Tabela 5 – Atitudes em relação à mulher – por gênero

Q	Questão	Média Total	Média Masc.	Média Femin.	Diferença
Q1	Palavrões e obscenidades soam muito pior quando ditos por mulheres	1.94	1.88	2.06	-0.19
Q2	Sob condições econômicas modernas em que mulheres trabalham fora de casa, os homens deveriam dividir com elas também as atividades domésticas como lavar, passar, cozinhar	1.48	1.68	1.12	0.55
Q3	É insultante para as mulheres agirem de maneira submissa porque estão casadas	1.66	1.75	1.50	0.25
Q4	À mulher deveria ser normal pedir em casamento, tanto quanto ao homem	1.90	1.72	2.23	-0.51
Q5	As mulheres deveriam se preocupar menos com seus direitos e mais em ser boas mães e esposas	3.18	3.06	3.39	-0.34
Q6	As mulheres deveriam assumir seus lugares nos negócios e nas profissões assim como os homens	1.35	1.39	1.29	0.10
Q7	As mulheres não deveriam esperar terem o direito de ir aos mesmos lugares ou agir de maneira livre tanto quanto os homens	2.49	2.53	2.44	0.09
Q8	É ridículo uma mulher trabalhar fora e o homem ficar em casa cuidando da casa e das crianças	2.94	2.88	3.06	-0.19
Q9	A liderança da sociedade deveria estar, sem dúvida, nas mãos de homens	3.40	3.22	3.73	-0.51
Q10	As mulheres deveriam ter as mesmas oportunidades de aprendizagem que os homens em todos os segmentos de negócios	1.13	1.14	1.11	0.04
Q11	Mulheres que ganham mais (remuneração) que seus companheiros deveriam dividir as despesas quando saem juntos	1.50	1.43	1.64	-0.21
Q12	Os filhos homens deveriam ser mais incentivados a ir a escola do que filhas mulheres	3.79	3.80	3.77	0.03
Q13	Em geral, o pai tem de ter maior autoridade que a mãe na criação dos filhos	3.31	3.29	3.35	-0.06
Q14	Para as mulheres, liberdade econômica e social tem mais valia que o ideal de feminilidade que lhe é normalmente atribuído pelos homens	2.45	2.47	2.41	0.06
Q15	Em muitas profissões, os homens deveriam ter preferência sobre as mulheres no momento da contratação ou promoção	3.28	3.40	3.06	0.34

Considerando a tabela de respostas 1=concorda plenamente, 2=concorda parcialmente, 3=discorda parcialmente e 4=discorda plenamente, podemos resumir a tabela acima da seguinte forma:

Em geral, tanto homens quanto mulheres:

- concordam plenamente (média total até 1,50) que: “sob condições econômicas modernas em que homens e mulheres trabalham fora, os homens deveriam dividir com elas também as atividades domésticas como lavar, passar, cozinhar”, “as mulheres deveriam assumir seus lugares nos negócios e nas profissões assim como os homens”, “as mulheres deveriam ter as mesmas oportunidades de aprendizagem que os homens em todos os segmentos de negócios”, e “mulheres que ganham mais (remuneração) que seus companheiros deveriam dividir as despesas quando saem juntos”;
- concordam parcialmente (média total entre 1,51 e 2,50) que: “palavrões e obscenidades soam muito pior quando ditos por mulheres”, “é insultante para as mulheres agirem de maneira submissa porque estão casadas”, “à mulher deveria ser normal pedir em casamento, tanto quanto ao homem”, “as mulheres não deveriam esperar ter o direito de ir aos mesmos lugares ou agir de maneira livre tanto quanto o homem”, e “para as mulheres, liberdade econômica e social tem mais valia que o ideal de feminilidade que lhe é normalmente atribuído pelos homens”;
- discordam parcialmente (média total entre 2,51 e 3,50) que: “as mulheres deveriam se preocupar menos com seus direitos e mais em ser boas mães e esposas”, “é ridículo uma mulher trabalhar fora e o homem ficar em casa cuidando da casa e das crianças”, “a liderança da sociedade deveria estar, sem dúvida, nas mãos de homens”, “em geral, o pai tem de ter maior autoridade que a mãe na criação dos filhos”, e “em muitas profissões, os homens deveriam ter preferência que as mulheres no momento da contratação ou promoção”;
- e discordam plenamente (média total maior que 3,51) apenas que “os filhos homens deveriam ser mais incentivados a ir à escola do que as filhas mulheres”.

Por fim, apenas a título de experiência, cabe também uma análise sob a ótica da posição hierárquica dos respondentes (gerentes e não-gerentes), como demonstra a Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 - Valores terminais e instrumentais – por posição hierárquica

	Gerentes	Não-gerent
Conforto	7.690(6)	7.756(5)
Vida excit	12.126(15)	11.582(15)
Realização	11.253(13)	11.026(14)
Paz	9.084(10)	8.339(7)
Beleza	14.169(18)	13.773(18)
Igualdade	9.464(11)	8.278(6)
Seg familiar	6.492(2)	6.956(2)
Liberdade	7.816(7)	8.913(9)
Saúde	4.267(1)	4.617(1)
Harm interior	8.619(9)	9.852(11)
Amor maduro	8.323(8)	9.504(10)
Seg nacional	13.549(16)	12.626(16)
Prazer	11.267(14)	10.095(12)
Prolong vida	13.661(17)	13.278(17)
Respeito	7.014(4)	8.460(8)
Reconh soc	10.211(12)	10.973(13)
Amiz ver Paid	7.253(5)	7.321(3)
Sabedoria	6.957(3)	7.330(4)
Ambição	12.478(17)	10.686(13)
Mente aberta	8.647(7)	8.634(6)
Capacidade	8.690(8)	8.434(5)
Limpeza	12.633(18)	13.669(18)
Coragem	9.845(11)	8.652(7)
Perdão	11.408(14)	9.930(12)
Altruísmo	11.563(15)	11.469(15)
Honestidade	4.154(1)	4.704(1)
Imaginação	10.690(12)	10.834(14)
Independ	9.816(10)	9.278(11)
Intelectualid	8.112(9)	9.069(9)
Lógica	10.915(13)	11.921(16)
Afeto	8.450(5)	8.895(8)
Lealdade	7.492(4)	7.991(4)
Obediência	12.380(16)	12.078(17)
Educ/polidez	7.169(3)	7.921(3)
Responsab	6.788(2)	7.182(2)
Autocontrole	8.619(6)	9.147(10)

Como se pode observar pela tabela anterior, os principais valores para gerentes são: senso de realização, harmonia interior, amor maduro, respeito próprio, reconhecimento social e sabedoria; imaginação, independência, lógica, afetuosidade e autocontrole. Esses valores caracterizam pessoas mais estressadas, preocupadas com o trabalho. Já para os não-gerentes, os principais valores são: vida confortável, mundo de paz, igualdade de direitos, prazer e amizade verdadeira; ambição, mente aberta,

capacidade, coragem e perdão. Esses valores descrevem claramente pessoas que querem crescer na vida profissional. Os valores que gerentes e não-gerentes igualmente avaliaram como não-importantes são os seguintes: vida excitante, segurança nacional, prolongamento da vida, limpeza e altruísmo; e os mais importantes para ambos os grupos são: segurança familiar, saúde, honestidade, lealdade, polidez e responsabilidade. Mas em geral, aparentemente, a divisão por cargo hierárquico não demonstra valores que possam ser associados a aprovação ou desaprovação de um ou outro grupo em relação à mulher no mercado de trabalho.

Da mesma forma, pode-se analisar as respostas sob a ótica de empregados *versus* empresários, como na Tabela 7 a seguir.

Tabela 7 - Valores terminais e instrumentais – por nível ocupacional

	Empregados	Autônomos
Conforto	7.651 (5)	8.088(7)
Vida excit	11.703(15)	12.176(15)
Realização	11.006(14)	11.588(13)
Paz	8.717(9)	8.205(8)
Beleza	13.875(18)	14.147(18)
Igualdade	8.664(8)	9.029(11)
Seg familiar	6.611(2)	7.529(4)
Liberdade	8.388(7)	8.970(10)
Saúde	4.394(1)	4.882(1)
Harm interior	9.631(11)	8.264(9)
Amor maduro	9.348(10)	7.735(5)
Seg nacional	13.059(16)	12.617(16)
Prazer	10.552(12)	10.500(12)
Prolong vida	13.480(17)	13.176(17)
Respeito	8.059(6)	7.235(2)
Reconh soc	10.559(13)	11.235(14)
Amiz ver Paid	7.302 (4)	7.264(3)
Sabedoria	7.026(3)	7.911(6)

Ambição	11.072(14)	12.705(18)
Mente aberta	8.434(6)	9.558(9)
Capacidade	8.421(5)	9.029(7)
Limpeza	13.407(18)	12.676(17)
Coragem	8.980(10)	9.676(10)
Perdão	10.598(12)	10.029(12)
Altruísmo	11.578(15)	11.176(15)
Honestidade	4.460(1)	4.647(1)
Imaginação	10.967(13)	9.941(11)
Independ	9.131(11)	11.058(14)
Intelectualid	8.815(7)	8.205(6)
Lógica	11.671(16)	10.941(13)
Afeto	8.914(9)	7.882(5)
Lealdade	7.848(3)	7.588(3)
Obediência	12.243(17)	11.970(16)
Educ/polidez	7.934(4)	6.294(2)
Responsab	6.881(2)	7.705(4)
Autocontrole	8.901(8)	9.147(8)

Os valores terminais mais importantes para as pessoas que trabalham como empregados em organizações são: vida confortável, igualdade de direitos, segurança familiar, liberdade, reconhecimento social e sabedoria; os valores instrumentais mais importantes são: mente aberta, capacidade, independência e responsabilidade. Os valores terminais mais importantes para os empresários são: senso de realização, mundo de paz, respeito próprio, e amizade verdadeira; os valores instrumentais mais importantes são:



imaginação, inteligência e polidez. Os valores que ambos os grupos consideram importantes são: saúde, honestidade, respeito, prazer, coragem, perdão e autocontrole; os valores que ambos os grupos consideram não-importantes são: vida excitante, mundo de beleza, segurança nacional, prolongamento da vida, ambição e altruísmo. Aparentemente, o fato de os profissionais serem autônomos ou empregados de organizações não os diferencia drasticamente em relação aos valores relacionados ao tratamento da mulher no mercado de trabalho, pois, para ambos os grupos, seus valores são muito parecidos aos valores apontados por homens e mulheres.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise do resultado da pesquisa, pudemos notar que, para a maioria dos valores, a importância atribuída por homens e mulheres foi exatamente a mesma na hierarquia de Rokeach: dentre os valores terminais, saúde (1º), realização (13º) e vida excitante (15º) ocupam a mesma posição na hierarquia de ambos os sexos; assim como os valores instrumentais honestidade (1º), lealdade (4º), coragem (9º), ambição (14º), obediência (17º) e limpeza (18º) são idênticos para ambos os sexos. E para outros, a proximidade hierárquica é tão grande que pode ser considerada também “a mesma” entre os gêneros: dentre os valores terminais que se aproximam na hierarquia de homens e mulheres estão segurança familiar (2º para homens 3º para mulheres), sabedoria (3º para homens e 4º para mulheres), respeito (6º para homens e 5º para mulheres), paz (8º para homens e 9º para mulheres), segurança nacional (17º para homens e 16º para mulheres) e beleza (18º para homens e 17º para mulheres); e dentre os valores instrumentais muito próximos estão a responsabilidade (3º para homens e 2º para mulheres), capacidade (7º para homens e 8º para mulheres), imaginação (12º para homens e 13º para mulheres) e lógica (15º para homens e 16º para mulheres).

As maiores concordâncias (diferenças de até 0,2 em valor absoluto) entre os gêneros são com relação a: palavras ditas por mulheres (as mulheres discordam, um pouco mais do que os homens, de que quando pronunciados por mulheres, soam pior), a participação das mulheres nos negócios assim como os homens (os homens discordam dessa afirmativa um pouco mais do que as mulheres), a falta de direito para as mulheres frequentarem lugares e agirem (por mais estranho que possa parecer, as mulheres concordam com isso um pouco mais do que os homens), o fato de ser ridículo a mulher trabalhar fora e o homem ficar em casa (as mulheres discordam disso mais do que os homens), a igualdade de oportunidade de aprendizagem no trabalho, o fato de filhos homens serem mais incentivados a frequentar escola que as filhas mulheres, a autoridade maior dos pais do que das mães em relação aos filhos e a importância da liberdade econômica das mulheres (homens e mulheres pensam praticamente igual em relação a essas atitudes).

Homens e mulheres apresentaram respostas um pouco divergentes entre si, sendo que as maiores discordâncias (diferenças maiores que 0,5 em valor absoluto) com relação à divisão do trabalho doméstico (as mulheres concordam, mais que os homens, que deveria haver uma melhor divisão do trabalho doméstico), o pedido de casamento partir da mulher (as mulheres discordam, mais que os homens, que elas também deveriam poder pedir em casamento) e a liderança da sociedade estar nas mãos de homens (as mulheres discordam dessa afirmativa mais do que os homens).

No entanto, essas divergências já eram relativamente “esperadas”. Como em estudos realizados anteriormente em outros grupos e outras culturas, conforme comentado no capítulo 2, item 2.3, as mulheres desta pesquisa confirmam uma tendência maior a valores relacionados a senso de coletividade. Isso fica evidente quando se observa os valores “amizade verdadeira”, que para elas está em segundo lugar dentre os valores terminais (para eles, quinto); “afetuosidade” que está em terceiro (para eles, décimo); e “perdão”, que está em décimo (para eles, décimo terceiro) dentre os instrumentais. Enquanto isso, para os homens a “vida confortável” é mais importante (quarto lugar) que para as mulheres (sétimo lugar), assim como a “liberdade” para eles (sétimo lugar) é mais importante que para elas (décimo lugar), o que demonstra alguma tendência ao individualismo e à prosperidade, também já “esperados” para os homens. Da mesma forma, as mulheres julgam o valor “altruísmo” pouco importante (décimo quinto), mas não menos importante que para os homens (décimo sexto).

À luz do 1) objetivo inicial desta pesquisa, que era o de investigar quais são os valores de homens e mulheres em um ambiente de trabalho, especificamente saber se há diferenças de valores entre os gêneros, bem como analisar comportamentos em relação à mulher no ambiente de trabalho de organizações no Brasil; 2) levando-se em consideração que os valores de Rokeach são elementos que caracterizam muito bem um indivíduo porque o interpretam pelos seus extremos (seus valores *mais* e *menos* importantes), 3) observando-se a semelhança entre os gêneros de atitudes em relação à mulher; e 4) resgatando-se as hipóteses inicialmente apresentadas nesta dissertação;

pode-se **concluir** que existe uma tendência muito acentuada à convergência de valores entre os gêneros, ou seja, homens e mulheres estão pensando de maneira mais semelhante em relação à mulher, principalmente em relação à mulher no mercado de trabalho.

O que justifica a existência de convergências de valores? Segundo Meglino e Ravlin (1998), uma das razões para explicar a situação de convergência advém de que valores são, em parte, “encontrados nas similaridades biológicas de todos os seres humanos” (KLUCKHOHN, 1951, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998, p. 354). Outra razão é que os indivíduos em geral acreditam em seus valores como forma de justificar suas ações (NORD et al, 1988, apud MEGLINO e RAVLIN, 1998). E a razão mais aceita: a que os valores dos indivíduos são influenciados pelas suas experiências e exposições a forças formais de socialização, ou seja, valores como produto de sistema cultural ou social (ROKEACH, 1973; e BEM, 1970, e JONES e GERARD, 1967; apud MEGLINO e RAVLIN, 1998).

A confirmação da primeira hipótese (H2), a de que há uma convergência ou aproximação dos valores entre os gêneros no ambiente de trabalho, está bastante alinhada com os dados estatísticos atuais de mercado de trabalho, que mostram claramente que as mulheres estão de fato tendo maior participação no mercado de trabalho e dentro das organizações. Além disso, pelas respostas da pesquisa, é possível inferir que ambos os gêneros têm concordado com o advento da mulher no mercado de trabalho e aceitam que ambos tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Já a segunda hipótese (H1) dessa dissertação, a de que há “divergência de valores” entre homens e mulheres, e dela decorrem conflitos de interesses e posicionamentos de gêneros, pode ser parcialmente refutada, pois ainda que os valores e comportamentos de homens e mulheres tenham se mostrado mais convergentes do que divergentes, eles não o são unanimemente. É possível que as divergências apresentadas, embora sejam poucas, culminem em conflitos que possam provocar situações de discriminação, notadamente do gênero masculino em relação ao feminino, haja vista que homens são maioria em cargos mais elevados em organizações. E essas dificuldades de

convivência em um mesmo ambiente de trabalho podem estar relacionadas às barreiras que impedem ou dificultam a ascensão profissional das mulheres, pois novamente amparando-se em estatísticas atuais, as mulheres continuam ganhando menos que seus companheiros e ocupando postos hierárquicos mais baixos.

Muito embora os resultados tenham confirmado parcialmente alguns comportamentos já esperados para cada um dos sexos, como o de que mulheres têm maior senso de coletividade e homens têm maior tendência à individualidade e valorizam a prosperidade mais do que as mulheres, o elemento surpresa dessa pesquisa foi, portanto, o fato de que homens e mulheres estão aparentemente pensando de maneira muito semelhante, de modo que podemos alimentar a esperança de que o teto de vidro esteja com seus dias contados em nossa sociedade brasileira.

Na realidade, essa pesquisa não é suficiente para afirmar se esse cenário de concordância de valores tem-se dado exclusivamente em função de uma evolução do pensamento humano rumo ao reconhecimento da importância do papel sócio-econômico das mulheres, ou se advém fundamentalmente da necessidade financeira de as mulheres trabalharem e contribuírem para o sustento do lar, ou ainda de outros fatores.

Além dessa, outra **limitação** que esta pesquisa carrega é quanto à amostra estudada ser relativamente pequena para uma conclusão a respeito de valores e comportamentos de homens e mulheres do Brasil inteiro. Essa amostra engloba fundamentalmente pessoas residentes na maior zona metropolitana do país, com grau de escolaridade superior, o que demonstra que gozam de situação financeira relativamente favorecida, e que se concentram profissionalmente na área financeira (graduados ou pós-graduados em Administração ou Contabilidade). Na realidade, a amostra poderia estratificar outros ambientes de trabalho, de diversos segmentos de mercado, contemplando diferentes classes sociais e em diversos locais do país que não apenas a capital paulista.

Ainda, essa pesquisa não esgota a investigação sobre a influência dos valores individuais nas estatísticas de mercado de trabalho e no processo de ascensão profissional das mulheres. Na realidade, a aplicação de outras pesquisas futuras explorando especificamente essa relação é uma idéia que fica como **recomendação**.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, E. L. G. *Modernização produtiva e relações de trabalho: perspectivas de políticas públicas*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- A MULHER BRASILEIRA NOS ESPAÇOS PÚBLICO E PRIVADO. Como vivem e o que pensam as brasileiras no início do século XXI. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, março de 2002.
- ANDRADE, A. L. S.; CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; PAULA NETO, A.; VILAS BOAS, L. H. B. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. In: *RAE Eletrônica*. São Paulo, 2002.
- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. São Paulo: Editora USP, 1981, p. 68.
- AUAD, Daniela. *Feminismo: que história é essa*. Rio de Janeiro: DPeA, 2003.
- BÍBLIA SAGRADA. São Paulo: editora Paulus, 1990, p. 862-863.
- BRUSCHINI, Maria Cristina A. e ROSEMBERG, Fúlvia (orgs). *Trabalhadoras do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- CAMPOS, Tiny Machado. *Ser mulher: o desafio*. São Paulo: McGraw, 1992.
- CAPPELLE, Mônica C. A. et al. Uma análise da dinâmica de poder e das relações de gênero no espaço organizacional. In: *RAE-Eletrônica*, vol. 3 (2), 2004.
- \_\_\_\_\_ Relações de gênero e poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 26. Salvador, Bahia, 2002. CD Rom.

- CARREIRA, Denise (coord). *Igualdade de gênero no mundo do trabalho: projetos brasileiros que fazem a diferença*. São Paulo: Cortez, 2004.
- CONNELL, Raewyn. Glass ceiling or gender institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, New South Australia, vol. 66 (6), pg 837-860, novembro/dezembro de 2006.
- DOKE, DeeDee. Equality is the best policy. In: *Personnel Today*. Sutton: 11 de janeiro de 2005, p. 13, 1 página.
- DUFFY, Jo Ann et al. Successful women of the Americas: the same of different? In: *Emerald*, vol. 29 (9), 2006.
- EMPLOYEE BENEFITS. Londres: Centaur Communications Ltd and licensors, 18 de abril de 2006.
- GASTALDELLO, Alexandre T. *A influência de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais*. Porto Alegre: dissertação de mestrado em Administração pela UFRGS, 1999.
- GIACOMINO, Don E., EATON, Tim V. An examination of personal values: differences between accounting students and managers and differences between genders. In: *Teaching business ethics*, vol. 5 (2), p.213-229, maio de 2001.
- GODINHO, Tatau. *Democracia e política no cotidiano das mulheres brasileiras*. In: VENTURI, Gustavo; RECAMÁN, Marisol; OLIVEIRA, Suely (orgs). *A mulher brasileira nos espaços público e privado*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.
- GREGORY, Ann, MOSSOP, Catherine, SANTOS, Neusa Maria B. F. *Successful women professional in the Americas: theoretical perspectives and empirical findings*. In:



PUNNETT, Betty Jane et al, *Successful professional women of the Americas: from polar winds to tropical breezes*. Cheltenham – UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

JOHNSON, Allan G. *Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

JOHNSTON, Charles S. The Rokeach Value Survey: underlying structure and multidimensional scaling. *The journal of Psychology*, vol. 129, p. 583-597, 1995.

LOURO, G. L. *Nas redes do conceito de gênero*. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. *Gênero e saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MANCINI, Mônica. *Mulheres profissionais bem-sucedidas: um estudo exploratório no contexto organizacional brasileiro*. São Paulo: tese de doutorado em Ciências Sociais pela PUC-SP, 2005.

MARMITT, Cristina. *Semelhanças e diferenças de valores pessoais entre consumidores de eletrodomésticos nos municípios de Lajeado e Estrela – RS*. Porto Alegre: dissertação de mestrado em Administração pela UFRGS, 2001.

MARODIN, Marilene. *As relações entre homem e mulher na atualidade*. In: STREY, Marlene Neves. *Mulher: estudos de gênero*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 1997.

MEGLINO, Bruce M. e RAVLIN, Elizabeth C. Individual values in organizations: concepts, controversies and research. In: *Journal of management*, Califórnia, vol. 24, nº 3, p. 351-389, 1998.

NENTWICH, Julia C. Changing gender: the discursive construction of equal opportunities. *Gender, work and organization*. Vol. 13 (6), novembro de 2006.

- NOGUEIRA, Claudia Mazzei. *A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização*. Campinas: Autores Associados, 2004.
- OIT. Breaking the glass ceiling: women in management – Executive summary, p. 6, 2002
- PEREIRA, Daniele B. *Feminização do trabalho – análises e reflexões*. Itajubá: Unifei, 2005, 33p.
- PINTO, Céli Regina J. *Uma história do feminismo no Brasil*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.
- PRATES, Fábila. A hora e a vez delas? *Exame*, São Paulo, 01 de agosto de 2006, edição especial As 150 melhores empresas pra mulher trabalhar, p. 46-50.
- RAGO, Margareth. *Trabalho feminino e sexualidade*. In: PRIORE, Mary Del (org). *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2000.
- RICHERS, Raimar. *Surfando nas ondas do mercado*. São Paulo: RR&CA, 1996.
- RYKER, Jannette A., MAYTON II, Daniel M., GRANBY, Cheryl D. *Values priority differences between males and females*. Portland, Oregon: paper presented at the annual meeting of the Western Psychological Association, maio de 1992.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_ *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- ROCKEACH, M. *The nature of human values*. New York: The free press, 1973

SAFIOTTI, Heleieth I. B. *Gênero, patriarcado, violência*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004 (a).

SAFFIOTTI, Heleieth I. B. *Gênero e patriarcado*. In: VENTURI, Gustavo; RECAMÁN, Marisol; OLIVEIRA, Suely (orgs). *A mulher brasileira nos espaços público e privado*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004 (b).

SALLUM, Erika. Um jeito suave de olhar. Cultivar a energia feminina de cada um de nós ajuda a reequilibrar um mundo cheio de agressividades. *Vida Simples*. São Paulo: novembro de 2005, ed. 34, p. 28-35.

SANTOS, Neusa M. Bastos F. *Clima organizacional – pesquisa e diagnóstico*. Lorena: editora Stliano, 1999.

\_\_\_\_\_ *Cultura organizacional e desempenho – pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: editora Stliano, 2000.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SILVEIRA, Nereida S. P. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. *REGE - Revista de Gestão da USP*, vol. 13, p. 77-91, 2006.

SÍNTESE DE INDICADORES SOCIAIS 2006. Rio de Janeiro: Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Sócioeconômica, n. 19, 2006.

SKINNER, Burrhus Frederic. *Sobre o behaviorismo*. São Paulo: Cultrix, 2006.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAUSP- Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, vol. 32 (3), 1997.

TAMAYO, Álvaro, MENDES, Ana Magnólia, DA PAZ, Maria das Graças T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, Brasília, vol. 5, (2), p. 289-315, 2000.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33 (3), p. 56-63, jul/set de 1998.

VICTORIA, Ceres e KNAUTH, Daniela R. *Corpo, gênero e saúde: a contribuição da antropologia*. STREY, Marlene Neves e CABEDA, Sonia T. Lisboa (orgs). *Corpos e subjetividades em exercício interdisciplinar*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

WAGNER, W. *Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais*. In: GUARESCHI, P; JOVCHELOVITCH, S (orgs). *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 2002.

WOOD, Glenice J. e NEWTON, Janice. Facing the wall – “equal” opportunities for women in management? *Equal opportunities international*. Vol. 25 (1), 2006.

WIKIPEDIA. Margareth Thatcher. [http://pt.wikipedia.org/wiki/margareth\\_thatcher](http://pt.wikipedia.org/wiki/margareth_thatcher). Acessado em 07 de maio de 2007.

WIKIPEDIA. Lucrecia Bórgia. [http://pt.wikipedia.org/wiki/lucrecia\\_borgia](http://pt.wikipedia.org/wiki/lucrecia_borgia). Acessado em 07 de maio de 2007.

WIKIPEDIA. Catarina de Médici. [http://pt.wikipedia.org/wiki/catarina\\_de\\_medicis](http://pt.wikipedia.org/wiki/catarina_de_medicis). Acessado em 07 de maio de 2007.

## ANEXOS

## Anexo I – TABELAS 8 A 15

Tabela 8 - Proporção das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo e grupos de idade, segundo as regiões do país – ano 2005

Regiões	Proporção das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo e grupos de idade (%)					
	Homens					
	Total	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 anos ou mais
Brasil	<b>68,3</b>	31,3	83,0	91,2	89,7	61,1
Norte	70,8	34,0	83,4	93,7	93,2	69,7
Nordeste	68,2	37,4	80,4	89,1	88,9	65,3
Sudeste	66,3	25,0	83,2	91,3	88,7	55,3
Sul	72,5	34,5	86,6	93,0	92,3	66,4
Centro-Oeste	69,70	30,1	83,9	91,8	90,1	65,5
Regiões	Mulheres					
	Total	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 anos ou mais
	Total	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 anos ou mais
Brasil	<b>46,4</b>	18,8	58,3	66,7	64,5	34,4
Norte	44,0	17,5	50,2	64,2	64,9	39,6
Nordeste	45,0	19,9	52,4	64,1	64,5	38,4
Sudeste	45,3	16,6	60,8	66,4	62,2	29,8
Sul	53,0	23,7	67,8	72,6	70,2	40,1
Centro-Oeste	47,1	17,5	58,3	67,1	65,8	34,3

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Tabela 9 – Pessoas de referência na família, por sexo, total e respectiva distribuição percentual, por grupos de idade, segundo as regiões do país – ano 2005

Regiões	Pessoas de referência na família, por sexo (%)					
	Homens					
	Total	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 anos ou mais
Brasil	<b>39,874,224</b>	6.6	35.0	23.5	17.2	17.7
Norte	2,946,147	9.2	43.0	21.6	13.2	13.0
Nordeste	10,200,772	8.7	35.9	21.4	15.5	18.5
Sudeste	17,418,457	4.8	33.0	24.8	18.6	18.7
Sul	6,439,186	6.2	33.7	24.4	18.5	17.3
Centro-Oeste	2,869,662	7.7	38.4	23.2	16.0	14.7
Regiões	Mulheres					
	Total	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 anos ou mais
	Brasil	<b>17,570,051</b>	9.6	26.1	19.8	17.0
Norte	1,232,132	17.0	34.0	18.8	13.3	16.9
Nordeste	4,651,175	11.3	27.8	18.9	15.5	26.5
Sudeste	7,987,439	7.9	23.8	20.0	18.2	30.0
Sul	2,454,247	7.8	24.7	20.0	17.9	29.7
Centro-Oeste	1,245,058	10.7	29.6	21.5	16.4	21.6

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Tabela 10 – Famílias com pessoas de referência do sexo masculino, total e respectiva distribuição percentual por tipo de família e região – ano 2005

Regiões	Famílias com pessoas de referência do sexo masculino					
	Distribuição percentual, por tipo de família (%)					
	Total	Casal sem filhos	Casal com todos os filhos menores de 14 anos	Casal com todos os filhos de 14 anos ou mais	Casal com filhos menores de 14 anos e de 14 anos ou mais	Outros tipos de família
Brasil	<b>39,874,224</b>	<b>20.1</b>	<b>32.7</b>	<b>21.4</b>	<b>13.1</b>	<b>12.8</b>
Norte	2,946,147	17.4	39.1	15.2	14.8	13.4
Nordeste	10,200,772	18.1	35.5	19.9	14.3	12.2
Sudeste	17,418,457	20.6	30.1	23.8	12.2	13.3
Sul	6,439,186	22.7	31.6	20.8	13.5	11.5
Centro-Oeste	2,869,662	20.8	34.1	19.2	11.8	14.1

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Tabela 11 – Famílias com pessoas de referência do sexo feminino, total e respectiva distribuição percentual por tipo de família e região – ano 2005

Regiões	Famílias com pessoas de referência do sexo feminino						
	Distribuição percentual, por tipo de família (%)						
	Total	Casal sem filhos	Casal com filhos	Mãe com todos os filhos menores de 14 anos	Mãe com todos os filhos de 14 anos ou mais	Mãe com filhos menores de 14 anos e de 14 anos ou mais	Outros tipos de família
Brasil	<b>17,570,051</b>	<b>4.2</b>	<b>11.1</b>	<b>21.6</b>	<b>30.8</b>	<b>7.0</b>	<b>25.3</b>
Norte	1,232,132	3.9	14.7	30.8	24.4	8.6	17.6
Nordeste	4,651,175	3.2	11.4	25.3	30.6	7.8	21.7
Sudeste	7,987,439	4.2	9.9	19.1	32.8	6.6	27.4
Sul	2,454,247	5.8	11.3	18.3	29.0	6.2	29.4
Centro-Oeste	1,245,058	5.2	13.7	21.2	28.6	7.0	24.3

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Tabela 12 – Mulheres de 15 a 49 anos de idade, por grupos de idade, total e que tiveram filhos nascidos vivos, e respectiva distribuição percentual por número de filhos tidos, segundo as regiões – ano 2005

Região	Mulheres de 15 a 17 anos de idade				
	Total	Total	Que tiveram filhos nascidos vivos		
			Distribuição percentual, por número de filhos tidos (%)		
			1 filho	2 filhos	3 filhos ou mais
<b>Brasil</b>	<b>5,246,638</b>	<b>370,828</b>	<b>88.3</b>	<b>10.6</b>	<b>1.1</b>
Norte	428,288	52,877	85.6	13.8	0.6
Nordeste	1,634,279	150,665	87.0	11.4	1.6
Sudeste	2,089,278	105,405	88.7	10.7	0.6
Sul	709,197	30,574	92.1	5.9	2.0
Centro Oeste	385,596	31,307	93.6	5.4	1.0

Região	Mulheres de 18 a 24 anos de idade				
	Total	Total	Que tiveram filhos nascidos vivos		
			Distribuição percentual, por número de filhos tidos (%)		
			1 filho	2 filhos	3 filhos ou mais
<b>Brasil</b>	<b>12,007,521</b>	<b>4,284,110</b>	<b>62.6</b>	<b>25.9</b>	<b>11.5</b>
Norte	967,919	477,116	50.6	30.8	18.6
Nordeste	3,599,657	1,444,662	56.9	28.5	14.6
Sudeste	4,938,690	1,469,555	69.4	22.5	8.1
Sul	1,615,459	536,398	70.8	23.2	6.0
Centro Oeste	885,796	356,379	61.8	27.1	11.1

Região	Mulheres de 25 a 49 anos de idade				
	Total	Total	Que tiveram filhos nascidos vivos		
			Distribuição percentual, por número de filhos tidos (%)		
			1 filho	2 filhos	3 filhos ou mais
<b>Brasil</b>	<b>33,596,078</b>	<b>27,386,983</b>	<b>23.6</b>	<b>34.5</b>	<b>41.9</b>
Norte	2,280,382	2,001,519	16.7	29.7	53.6
Nordeste	8,623,605	7,114,265	19.9	29.6	50.5
Sudeste	15,032,346	11,895,780	26.5	36.9	36.6
Sul	5,167,169	4,266,155	27.5	36.5	36.0
Centro Oeste	2,492,576	2,109,264	19.5	38.6	41.9

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005



Tabela 13 – Mulheres de 15 a 49 anos de idade, com rendimento mensal familiar per capita de até meio salário mínimo e de dois salários mínimos ou mais, total e que tiveram filhos nascidos vivos e respectiva distribuição percentual, por número de filhos tidos, segundo as regiões – ano 2005

Região	Mulheres de 15 a 49 anos de idade, com rendimento mensal familiar per capita de até meio salário mínimo				
	Total	Que tiveram filhos nascidos vivos			
		Total	Distribuição percentual, por número de filhos tidos (%)		
			1 filho	2 filhos	3 filhos ou mais
<b>Brasil</b>	<b>16,675,709</b>	<b>12,290,821</b>	<b>17.3</b>	<b>28.1</b>	<b>48.4</b>
Norte	1,603,207	1,247,927	16.4	26.2	52.7
Nordeste	7,778,015	5,512,250	16.8	26.9	49.4
Sudeste	4,757,351	3,572,665	18.5	29.2	46.2
Sul	1,498,176	1,155,207	18.0	30.3	46.4
Centro Oeste	1,038,960	802,772	17.2	32.1	45.7

Região	Mulheres de 15 a 49 anos de idade, com rendimento mensal familiar per capita de dois salários mínimos ou mais				
	Total	Que tiveram filhos nascidos vivos			
		Total	Distribuição percentual, por número de filhos tidos (%)		
			1 filho	2 filhos	3 filhos ou mais
<b>Brasil</b>	<b>8,973,620</b>	<b>4,411,972</b>	<b>18.3</b>	<b>41.2</b>	<b>21.6</b>
Norte	386,565	207,675	17.3	38.7	29.0
Nordeste	1,063,716	495,332	16.8	39.8	24.2
Sudeste	4,919,743	2,361,182	18.4	41.7	20.0
Sul	1,827,218	932,320	20.2	40.5	19.9
Centro Oeste	776,378	415,463	16.7	42.2	26.5

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Tabela 14 – Pessoas com 12 anos ou mais de estudo e pessoas que freqüentam o ensino superior, total e respectiva distribuição percentual, por sexo, segundo as regiões – ano 2005

Região	Pessoas com 12 anos ou mais de estudo			Pessoas que freqüentam o ensino superior		
	Total	Distribuição percentual, por sexo (%)		Total	Distribuição percentual, por sexo (%)	
		Homens	Mulheres		Homens	Mulheres
<b>Brasil</b>	<b>14,430,024</b>	<b>43.9</b>	<b>56.1</b>	<b>4,867,984</b>	<b>43.0</b>	<b>57.0</b>
Norte	615,889	41.9	58.1	303,017	37.2	62.8
Nordeste	2,101,520	39.5	60.5	872,092	41.5	58.5
Sudeste	7,938,676	45.4	54.6	2,323,497	44.1	55.9
Sul	2,626,083	43.7	56.3	912,753	43.7	56.3
Centro Oeste	1,147,856	42.8	57.2	456,625	42.7	57.3

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

Tabela 15 – Média de horas semanais gastas em afazeres domésticos, das pessoas de 10 anos ou mais de idade, total e ocupadas na semana de referência, por sexo, segundo as regiões – ano 2005

região	Média de horas semanais gastas em afazeres domésticos, das pessoas de 10 anos ou mais de idade, por sexo					
	Total			Ocupadas na semana de referência		
	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
<b>Brasil</b>	<b>19.9</b>	<b>9.8</b>	<b>25.2</b>	<b>16.3</b>	<b>9.1</b>	<b>21.8</b>
Norte	18.0	10.0	22.5	15.2	9.5	20.2
Nordeste	21.2	10.3	26.5	17.9	9.7	23.9
Sudeste	20.3	9.9	25.6	16.1	9.0	21.3
Sul	18.3	9.2	24.0	15.3	8.6	21.0
Centro-Oeste	18.9	9.6	23.8	15.4	9.0	20.4

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005

## Anexo II - QUESTIONÁRIO

## Parte I – Dados demográficos

1 – Quantos anos você tem?

- (1) 18 a 25 anos      (2) 26 a 30 anos      (3) 31 a 39 anos  
 (4) 40 a 45 anos      (5) 46 a 50 anos      (6) acima de 51 anos

2 – Sexo:      (1) masculino      (2) feminino

3 – Nacionalidade ou país em que você nasceu:

- (1) EUA                      (2) Afeganistão              (3) Brasil                      (4) Colômbia  
 (5) Filipinas              (6) Cuba                      (7) Espanha                  (8) África  
 (9) Canadá              (10) Europa                  (11) Ásia                      (12) Singapura  
 (13) Hong Kong      (14) Paquistão              (15) México                  (16) Outro:\_\_\_\_\_

4 – Nação ou país onde você foi criado (infância):

- (1) EUA                      (2) Afeganistão              (3) Brasil                      (4) Colômbia  
 (5) Filipinas              (6) Cuba                      (7) Espanha                  (8) África  
 (9) Canadá              (10) Europa                  (11) Ásia                      (12) Singapura  
 (13) Hong Kong      (14) Paquistão              (15) México                  (16) Outro:\_\_\_\_\_

5 – Nação ou país onde você vive atualmente:

- (1) EUA                      (2) Afeganistão              (3) Brasil                      (4) Colômbia  
 (5) Filipinas              (6) Cuba                      (7) Espanha                  (8) África  
 (9) Canadá              (10) Europa                  (11) Ásia                      (12) Singapura  
 (13) Hong Kong      (14) Paquistão              (15) México                  (16) Outro:\_\_\_\_\_

6 – Qual a sua raça/categoria étnica:

- (1) branco                  (2) negro                      (3) hispânico                  (4) índio americano

(5) asiático                      (6) mestiço                      (7) outros: \_\_\_\_\_

7 – Tempo de trabalho / experiência profissional:

(1) menos de 10 anos              (2) de 10 a 15 anos              (3) de 16 a 20 anos  
(4) de 21 a 25 anos              (5) de 26 a 30 anos              (6) mais de 31 anos

8 – Grau de escolaridade:

(0) menos que o segundo grau              (1) segundo grau completo  
(2) cursando curso técnico              (3) curso técnico completo  
(4) cursando universidade              (5) graduação completa  
(5) cursando pós-graduação              (7) pós-graduação completa  
(8) cursando pós-doutorado              (9) pós-doutorado completo

9 – Status profissional:

(1) estudante em tempo integral              (2) funcionário público  
(3) militar              (4) empregado de empresa privada  
(5) autônomo/empresário/comerciante              (6) não trabalha/não tem ocupação alguma

10 – Seu cargo:

(1) gerente              (2) não-gerente  
(3) estudante em tempo integral              (4) professor  
(5) educador              (6) professor universitário  
(7) outro tipo de empregado de universidade

11 – Religião:

(1) católica              (2) cristã              (3) Confúcio              (4) budista  
(5) islâmico              (6) ateu              (7) outra: \_\_\_\_\_

12 – Estado civil:

(1) solteiro              (2) divorciado              (3) viúvo              (4) casado

13 – Número de filhos:

- (1) nenhum    (2) um            (3) dois            (4) três            (5) quatro  
(6) cinco      (7) seis            (8) sete            (9) oito            (10) mais de oito

14 – Número de empregados que trabalham na empresa em que você trabalha:

- (0) nenhum    (1) de 1 a 5    (2) de 6 a 10    (3) de 11 a 15    (4) de 16 a 20  
(5) de 21 a 25    (6) de 26 a 30    (7) de 31 a 50    (8) de 51 a 100    (9) acima de 100

15 – Se você tem sua própria empresa, quantas pessoas trabalham nela (com você)? \_\_\_\_\_

16 – Qual a sua principal ocupação? \_\_\_\_\_

## Parte II - Valores terminais e instrumentais

Instruções: Leia cada grupo de valores abaixo. Em seguida, marque cada um deles em ordem de importância para a sua vida, de 1 (mais importante) a 18 (menos importante) – use cada número apenas uma vez. Depois faça o mesmo para os “valores instrumentais”.

### Valores terminais

- \_\_\_ Uma vida confortável (próspera)
- \_\_\_ Uma vida excitante (estimulante e ativa)
- \_\_\_ Sentimento de realização (uma contribuição final)
- \_\_\_ Um mundo de paz (sem guerras e conflitos)
- \_\_\_ Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)
- \_\_\_ Igualdade de tratamento (oportunidades iguais para todos)
- \_\_\_ Segurança familiar (tomar conta das pessoas que ama)
- \_\_\_ Liberdade (independência, liberdade de escolha)
- \_\_\_ Saúde (ausência de doenças)
- \_\_\_ Harmonia interior (sem conflitos inerentes)
- \_\_\_ Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)
- \_\_\_ Segurança nacional (proteção contra ataques)
- \_\_\_ Prazer (boa vida)
- \_\_\_ Salvação (vida eterna)
- \_\_\_ Respeito-próprio (auto-estima)
- \_\_\_ Reconhecimento social (respeito, admiração)
- \_\_\_ Amizade verdadeira (companheirismo)
- \_\_\_ Sabedoria (entendimento maduro da vida)

## Valores instrumentais

- Ambição (trabalho duro, aspiração)
- Mente aberta
- Capacidade (competência, efetividade)
- Limpeza (asseio, arrumação)
- Coragem (para acreditar nas coisas)
- Tolerância (capacidade para perdoar os outros)
- Altruísmo (trabalhar para ajudar aos outros)
- Honestidade (sinceridade, confiança)
- Imaginação (ousadia, criatividade)
- Independência (auto-realização, auto-suficiência)
- Intelectualidade (inteligência)
- Lógica (consistência, racionalismo)
- Afetuosidade (afeição, carinho)
- Lealdade (dedicação a uma pessoa, organização ou conceito)
- Obediência (respeito)
- Educação (polidez, cordialidade, boas maneiras)
- Responsabilidade (dependência, confiança)
- Autocontrole (autodisciplina)

### Parte III - Atitudes em relação à mulher

As frases listadas abaixo descrevem diferentes atitudes que as pessoas têm em relação a mulheres. Não são respostas certas ou erradas, apenas opiniões. Você deve expressar seu sentimento em relação a cada frase indicando se você:

- 1 concorda plenamente;
- 2 concorda parcialmente;
- 3 discorda parcialmente;
- 4 discorda totalmente

1. \_\_\_ Palavrões e obscenidades soam muito pior quando ditos por mulheres
2. \_\_\_ Sob condições econômicas modernas em que mulheres trabalham fora de casa, os homens deveriam dividir com elas também as atividades domésticas como lavar, passar, cozinhar
3. \_\_\_ É insultante para as mulheres agirem de maneira submissa porque estão casadas
4. \_\_\_ À mulher deveria ser normal pedir em casamento, tanto quanto ao homem
5. \_\_\_ As mulheres deveriam se preocupar menos com seus direitos e mais em ser boas mães e esposas
6. \_\_\_ As mulheres deveriam assumir seus lugares nos negócios e nas profissões assim como os homens
7. \_\_\_ As mulheres não deveriam esperar terem o direito de ir aos mesmos lugares ou agir de maneira livre tanto quanto os homens
8. \_\_\_ É ridículo uma mulher trabalhar fora e o homem ficar em casa cuidando da casa e das crianças
9. \_\_\_ A liderança da sociedade deveria estar, sem dúvida, nas mãos de homens
10. \_\_\_ As mulheres deveriam ter as mesmas oportunidades de aprendizagem que os homens em todos os segmentos de negócios
11. \_\_\_ Mulheres que ganham mais (remuneração) que seus companheiros deveriam dividir as despesas quando saem juntos



12. \_\_\_ Os filhos homens deveriam ser mais incentivados a ir a escola do que filhas mulheres
13. \_\_\_ Em geral, o pai tem de ter maior autoridade que a mãe na criação dos filhos
14. \_\_\_ Para as mulheres, liberdade econômica e social tem mais valia que o ideal de feminilidade que lhe é normalmente atribuído pelos homens
15. \_\_\_ Em muitas profissões, os homens deveriam ter preferência sobre as mulheres no momento da contratação ou promoção

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)