



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA**  
**INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO SOCIAL E TRABALHO**

**AMANDA ZAULI-FELLOWS**

**Diversidade e gênero na Câmara dos Deputados: um estudo sobre  
igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens.**

**Brasília - DF**  
**2006**

**Amanda Zauli-Fellows**

**Diversidade e gênero na Câmara dos Deputados: um estudo sobre  
igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Gestão Social e Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres

**Brasília - DF  
2006**

**Amanda Zauli-Fellows**

**Diversidade e gênero na Câmara dos Deputados: um estudo sobre  
igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens.**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres (presidente)  
Universidade de Brasília — UnB

Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro (examinadora)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo

Profa. Dra. Ana Lúcia Galinkin (examinadora)  
Universidade de Brasília — UnB

Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães (suplente)  
Universidade de Brasília — UnB

**Brasília - DF  
2006**

Este trabalho é dedicado aos meus pais, Therezinha e Ivo, que sempre me estimularam em todas as atividades que venho empreendendo ao longo da vida e que vibraram com todas as vitórias por mim alcançadas. Os exemplos de tenacidade de minha mãe e de caráter e honestidade de meu pai, além da formação que me proporcionaram, deram-me as condições de desenvolver esta dissertação.

Esta pesquisa não teria sido realizada sem o apoio e a compreensão de Lelio e Olívia, de cuja companhia tantas vezes me privei durante a realização do curso de mestrado e que compreenderam que a busca do conhecimento me faz gostar cada vez mais da vida. A eles dedico minha existência.

*Só sei que nada sei.*

Sócrates

## AGRADECIMENTOS

À Câmara dos Deputados, organização a que tenho orgulho de pertencer e que me possibilitou fazer o curso de Mestrado em Gestão Social e Trabalho.

A Fábio Rodrigues Pereira, Diretor de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados, cuja colaboração foi fundamental para realização desta pesquisa.

A José Oliveira Anunciação e Daniel Wellington de Araújo, por perceberem a importância da aquisição de conhecimento para melhoria de meu desempenho no Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação.

Ao Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres, da Universidade de Brasília (UnB), pelos ensinamentos, pela orientação, por acreditar neste estudo, pelo incentivo nos momentos de desânimo e pela amizade.

À Profa. Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro, da Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo, e à Profa. Dra. Ana Lúcia Galinkin, da Universidade de Brasília (UnB), por me terem dado o privilégio de participar da banca examinadora e pelas valiosas contribuições para elaboração desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães, da Universidade de Brasília (UnB), pelos ensinamentos e pela competência com que coordenou o curso de Mestrado em Gestão Social e Trabalho.

À Profa. Dra. Fátima Bruno de Faria, por despertar em mim o amor pela investigação científica, pelas contribuições e pela oportunidade de tê-la como amiga.

Ao Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira, pelo incentivo durante todo o curso.

Ao meu querido amigo Jonilto, que virou meu irmão e atendeu a todos os meus telefonemas às 7h das manhãs de sábado.

À minha amiga Carla, pelo exemplo de Mulher competente e batalhadora e pela paciência de me ouvir todas as vezes que dela precisei.

A Claudemir Hanke, Priscilla Tavares e Rogério Teixeira, amigos e parceiros de grupo, com quem desenvolvi a maioria dos trabalhos realizados durante o curso.

A Laura Macedo, que nos divertiu com o “olha a mala!”, e a João Júnior, meu amigo *très, très chic*.

Aos colegas da primeira turma do Mestrado em Gestão Social e Trabalho da UnB, pelo convívio durante dois anos, pelos debates travdos em sala de aula e pelas brincadeiras que aliviavam minha tensão nos momentos de total desespero.

À Liziane Castilhos de Oliveira Freitas e Fabiana Queiroga, pela competência demonstrada nas análises estatísticas e pela paciência de me atender inúmeras vezes.

A João Alberto Alves Sá Costa, Sonária Lúcia Matos de Souza e Luciana Helena Coelho Milhomens Fonseca, da Secretaria do PPGST da UnB, pela gentileza e pela boa vontade com que sempre atenderam a minhas solicitações e pelas brincadeiras.

A Cláudia Luiza Cunha, Joel Souza, Letícia Botelho e José Francisco Miranda, pela ajuda na análise semântica dos itens da escala, pela paciência de ler meus textos e de me auxiliar na solução das dúvidas de Português.

A Marcos Antonio Vieira Borba, da Diretoria de Recursos Humanos, sempre pronto a obter e a me fornecer dados fundamentais para elaboração da dissertação.

A Luiz Rafael Stevanato, pelos conhecimentos na área de Informática, fundamentais para a coleta de dados durante a pesquisa realizada na Câmara dos Deputados e pela empolgação com a obtenção do maior número possível de respondentes.

A Rejanne Weitzel e Cláudia Andréa Prunk Braga, exemplares funcionárias da Câmara dos Deputados, sempre prontas a atender a meus pedidos.

## RESUMO

A globalização acarretou intensas mudanças nas organizações, e o lócus organizacional passou a abrigar indivíduos de diversas nacionalidades e de culturas diferentes. A diversidade cultural passou a ser importante característica da força de trabalho das organizações. No contexto de mudanças, percebe-se que, apesar do aumento do número de Mulheres que entram no mercado de trabalho, elas ainda se deparam com diversas formas de discriminação e exclusão, como rendimentos menores e menos oportunidades de ascensão profissional. O objetivo desta pesquisa foi analisar as oportunidades que a Mulher tem de ascensão na carreira, em termos de igualdade na ocupação de cargos de direção na Câmara dos Deputados. A pesquisa de campo foi realizada entre novembro de 2005 e janeiro de 2006, e a amostra abrangeu 1.320 respondentes. Construiu-se *survey* para analisar a atitude dos respondentes em relação às possibilidades e aos limites de ascensão da Mulher na estrutura de cargos da organização, denominado Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens. O questionário constou de 34 itens atitudinais, com escala de resposta Likert, e 7 itens sobre dados demográficos. A coleta de dados, do tipo censitária, foi feita por meio da rede interna de computadores da Câmara dos Deputados, e o questionário foi enviado por *e-mail* aos 3.597 servidores do Quadro Efetivo da organização. Com o SSPS v.12.0, os dados foram submetidos à análise dos Componentes Principais (PC), rotação Promax, com resultados meritórios (KMO = 86,0; Bartlett: 14894,879), para 4 fatores. Após essa etapa, podem ser observadas as diferenças entre Mulheres e Homens quanto aos escores obtidos. Verifica-se que as oportunidades de ocupar cargo de direção são menores para as Mulheres do que para os Homens, e, além de haver maior quantidade de gerentes do sexo masculino, os servidores, em especial as Mulheres que não ocupam posto de mando, percebem que não há igualdade de oportunidades entre funcionários de ambos os sexos.

**Palavras-chave:** cultura, diversidade, gênero, igualdade, ascensão na carreira.

## ABSTRACT

Globalization has brought several intense changes to organizations, and the organizational locus now encompasses several individuals from several nationalities and cultures. Cultural diversity has become an important characteristic of organizational work force. When discussing changes, it may be seen that even though the number of women that enter the work market has grown, they still encounter several forms of discrimination and exclusion, such as less income and less opportunities to rise professionally. The objective of this research was to analyze the opportunities that women have of growing in their career in terms of equality in the occupation of directory position in the House of Representatives of Brazil (Câmara dos Deputados). The field research was realized between November, 2005 and January, 2006, and the survey yielded 1,320 answers. A survey was built to analyze the attitude of the people who answered in relation to the possibilities and limits of female ascension in the organization position structure, named Equality of Opportunities among Women and Men Perception Scale. The questionnaire was made of 34 attitude-relating items, with the Likert system of answers, and 7 items on demographic data. The data collection, the census-like type, was made by the internal computer system of the organization, and the questionnaire was sent by e-mail to the 3,597 employees of the organization. With the SSPS v.12.0, the data was submitted to the Principal Component (PC) analysis, Promax rotation, with very good results (KMO = 86,0; Bartlett:14894.879), to 4 factors. After this step, the differences between men and women regarding obtained scores may be observed. We can see that the opportunities of occupying directory positions are smaller for women than men, and even though there is a larger amount of male supervisors, the employees, especially women who don't occupy chief positions, notice that there is no equality in opportunities among employees of the same sex.

**Key words:** culture, diversity, gender, equality, career ascension.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Scree</i> dos fatores .....	97
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição dos níveis hierárquicos por gênero (%) .....	27
Tabela 2. Ocupantes de DAS .....	28
Tabela 3. Ocupantes de Função Comissionada na Câmara dos Deputados .....	29
Tabela 4. Total de variância explicada .....	96
Tabela 5. Matriz <i>Pattern</i> .....	97
Tabela 6. Itens do Fator 1 .....	102
Tabela 7. Itens do Fator 2 .....	103
Tabela 8. Itens do Fator 3 .....	104
Tabela 9. Itens do Fator 4 .....	106
Tabela 10. Itens do Fator 5 .....	107
Tabela 11. Médias, frequências simples e relativas das principais características biodemográficas dos participantes da pesquisa realizada na Câmara dos Deputados (N = 1.265) .....	109
Tabela 12. Matriz fatorial padrão dos itens da EPIOMH (N= 1.319) .....	118
Tabela 13: Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente alpha de Cronbach .....	121
Tabela 14. Diferença de médias dos Fatores, 1, 2, 3 e 4 em relação ao sexo dos participantes .....	122
Tabela 15. Diferença de médias dos Fatores 1,2,3 e 4 em relação ao exercício de cargo de direção.....	123
Tabela 16. Diferença de médias dos Fatores 1,2,3 e 4, em relação ao nível de Função Comissionada .....	124
Tabela 17. correlação entre os fatores da EPIOMH .....	127
Tabela 18. Regressão linear múltipla para o Fator 1 .....	129
Tabela 19. Regressão linear múltipla para o Fator 2 .....	130
Tabela 20. Regressão linear múltipla para o Fator 3 .....	131
Tabela 21. Regressão linear múltipla para o Fator 4 .....	131

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Resultados obtidos no estudo .....	134
Quadro 2. Resultados obtidos no estudo.....	134

## LISTA DE SIGLAS

EPIOMH	Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens
CD	Câmara dos Deputados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
MTE	Ministério de Trabalho e Emprego
DAS	Designação de Assessoria Superior
FC	Função Comissionada
CFEMEA	Centro Feminista de Estudos e Assessoria
AF	Análise Fatorial
PC	Componentes Principais
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
RJU	Regime Jurídico Único
DRH	Diretoria de Recursos Humanos
KMO	Kaiser-Meyer Olkin
PAF	Principal Axis Factoring
ANOVA	Análise de Variância
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente

## SUMÁRIO

1 . INTRODUÇÃO .....	17
1.1 . O problema de pesquisa .....	17
1.2 . Pergunta da pesquisa .....	21
1.3 . Objetivos .....	22
1.4 . Relevância do estudo .....	22
1.5 . Delimitação do estudo .....	30
2 . MARCO TEÓRICO .....	31
2.1 . Apresentação do conceito e definição.....	31
2.1.1 . Cultura .....	31
2.1.2 . A Cultura no ambiente organizacional.....	41
2.1.3 . Formação da cultura brasileira .....	44
2.2 . Diversidade .....	50
2.3 . Gênero .....	63
2.3.1 . Mulheres e liderança .....	73
2.4 . A Câmara dos Deputados .....	77
3 . METODOLOGIA .....	84
3.1 . Um pouco do que é análise fatorial .....	85
3.2 . Tipo de pesquisa .....	86
3.3 . Etapas do processo de construção da escala .....	88
3.3.1 . Pesquisa prévia .....	89
3.3.2 . Fonte dos itens.....	91
3.3.3 . Análise semântica.....	91
3.4 . Procedimento de coleta de dados.....	92
3.5 . População e amostra .....	93
3.6 . Análise de dados .....	94
3.6.1 . A extração e a rotação de fatores .....	95
3.7 . Instrumento validado .....	101
3.7.1 . Definição e descrição dos fatores .....	101
3.7.2 . Descrição dos fatores/componentes encontrados .....	101

3.7.2.1. Fator 1 .....	102
3.7.2.2. Fator 2 .....	103
3.7.2.3. Fator 3 .....	103
3.7.2.4. Fator 4 .....	104
3.7.2.5. Fator 5 .....	105
3.8. A pesquisa realizada na Câmara dos Deputados .....	106
3.8.1. População .....	106
3.8.2. Amostra para revalidação da EPIOMH e análises estatísticas.....	108
3.8.3. Procedimento de coleta dos dados na Câmara dos Deputados .....	109
3.8.4. Análise de dados .....	111
4 . RESULTADOS .....	112
4.1. Resultado da análise fatorial da EPIOMH .....	112
4.1.1 . Análise dos pressupostos .....	112
4.1.1.1. Tamanho da amostra e dados omissos .....	112
4.1.1.2. Casos extremos entre os sujeitos .....	113
4.1.1.3. Normalidade e linearidade dos dados .....	115
4.2. Análises principais .....	116
4.2.1. Fatorabilidade da matriz de correlações da EPIOMH .....	116
4.2.2 . Número de fatores .....	117
4.2.3 . Interpretação dos fatores .....	120
4.2.4 . Diferença entre médias em relação aos fatores da EPIOMH .....	122
4.2.5 . Relação entre os fatores da escala .....	126
4.2.5.1. Resultados das análises de regressão.....	129
4.3 . Síntese dos resultados .....	132
5 . DISCUSSÃO .....	135
REFERÊNCIAS .....	145
APÊNDICE A . Questionário Aplicado à Amostra da Organização Estudada .....	155
APÊNDICE B . Mensagem de <i>e-mail</i> .....	160
APÊNDICE C . Gráficos das respostas à Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens .....	161

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. O problema de pesquisa

Na babel em que se transformou a Fórmula 1, o manda-chuva segue sendo o alemão Michael Schumacher, campeão das últimas cinco temporadas, do total de sete mundiais conquistados. Mas a principal categoria do automobilismo convive com pilotos de nacionalidades tão distintas quanto seus talentos (alguns, até duvidosos.). São 20 pilotos inscritos para a temporada, representando 15 países diferentes. Dos continentes, só a África segue fora da lista. Misturam-se nos boxes culturas, tradições e pelo menos nove idiomas (Jornal do Brasil, 05/03/05, p.A20).

Esse trecho de artigo, publicado no *Jornal do Brasil*, sobre o campeonato de Fórmula 1 de 2005 é um exemplo de como, no mundo atual, a força de trabalho tornou-se diversificada. No entanto, apesar das mudanças no contingente de mão-de-obra resultantes da globalização, da comunicação imediata entre nações, da grande presença de imigrantes nos diversos países, da miscigenação dos povos e da crescente demanda de mão-de-obra, o tema da diversidade cultural ainda é pouco explorado.

Há várias estimativas do número de seres humanos assassinados no século XX porque tinham cor, raça, etnia ou cultura diferentes da maioria dos outros indivíduos de determinado lugar. Nos campos de concentração para os bôeres no começo do século XX, no massacre dos armênios pelos turcos, no massacre dos chineses pelos japoneses, no holocausto na Alemanha nazista, nos Gulags soviéticos, em Kosovo e em Ruanda, de sessenta a setenta milhões de pessoas morreram porque foram identificadas como pertencentes a um grupo diferente do grupo dominante. Ou seja, a intolerância para com diferenças de raça, cor, cultura, religião, credo etc. levou seres humanos a cometer genocídio (TROMPENAARS; HAMPDEN-TURNER, 2004).

Com o processo de globalização, importantes mudanças ocorreram no mundo das organizações, e a diversidade passou a difundir-se na força de trabalho, antes caracterizada pela relativa homogeneidade.

De acordo com Cox (1994), nos anos 90 a magnitude da diversidade cultural passou a caracterizar a força de trabalho de organizações que operam em distintos países ou que, mesmo operando num único país, fazem transações comerciais com outras organizações estrangeiras.

Por exemplo, naquela época, nos Estados Unidos, 45% de todos os novos trabalhadores eram não-Branco<sup>1</sup>, a maioria de países asiáticos e latino-americanos, e quase dois terços eram Mulheres.

Além disso, na França, na Alemanha e nos Países Baixos, a população também passou a ser composta de grupos de minoria étnica, e o número de Mulheres no mercado de trabalho aumentou na maioria dos países da Europa e em muitas nações em desenvolvimento no mundo.

Vale também ressaltar que o número de Mulheres e Negros no mercado de trabalho aumentou consideravelmente nos últimos anos e que a média de idade da população mundial vem aumentando. Postos até há pouco tempo considerados exclusivamente masculinos estão sendo ocupados por outros grupos, e, nas organizações, surgiu um novo grupo a ser administrado, composto de indivíduos com diferenças e similaridades. Além do mais, conforme a Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego, nos Estados Unidos as Mulheres ocupam mais de 40% dos empregos administrativos e dos cargos de gerência e por volta de 17% de funcionários públicos e gerentes fazem parte de minorias raciais (RICHARD et al., 2004). Acrescente-se que, após a aprovação do Ato para os Americanos com Deficiência, em 1990, cresceu a pressão para aumentar as oportunidades de emprego para os seis milhões de americanos com deficiência física que estão desempregados (COX, 1994).

No dizer de Fleury (2000), na década de 60, devido aos movimentos políticos a favor da integração racial, nos Estados Unidos foi promulgada a Ação Afirmativa (Affirmative Act, lei antidiscriminação para possibilitar o acesso de Negros aos postos de trabalho e para diminuir a dominação dos Brancos), para evitar a discriminação racial em empresas e instituições de ensino. Por meio de regulamentação federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou dele recebiam recursos e benefícios tinham de avaliar a diversidade no corpo funcional e tentar ajustar sua composição, diante da diversidade do mercado de trabalho — grupos de Mulheres, Hispânicos, Asiáticos e Índios. E os Deficientes Físicos foram incluídos após 1991 (AGÓCS; BURR, 1996). No Canadá, foram promulgados o Ato de Igualdade no Emprego e o Programa Federal de Contratação, nos mesmos moldes da Ação Afirmativa dos Estados Unidos (FLEURY, 2000).

---

<sup>1</sup> Conforme Torres e Pérez-Nebra (2004), passou a ser prática comum na literatura sobre diversidade o uso de iniciais maiúsculas na apresentação de termos que identificam grupos étnicos, prática usada neste estudo para ressaltar e reconhecer a importância cultural das identidades grupais.

Para Agócs e Burr (1996), a Ação Afirmativa nos Estados Unidos e a política de igualdade de empregos no Canadá são atos desenvolvidos por meio de legislação, de regulação e de decisões de Cortes e Tribunais que funcionam como mecanismos para diminuir a discriminação no emprego. Essas leis são um meio de ampliar o espaço das minorias com o aumento e a melhoria de sua representação numérica, por meio do sistema de cotas nas empresas, e com a promoção de relações mais equitativas e justas de emprego.

Gerenciar a diversidade, em contraste, é uma iniciativa voluntária de tomadores de decisões nas organizações, em resposta ao crescimento da diversidade na força e no mercado de trabalho. Afinal de contas, a antiga homogeneidade característica da força de trabalho tem dado lugar à diversidade, já que grupos antes considerados minoritários, como o de Mulheres, Negros, Idosos ou Deficientes Físicos, cada vez mais integram o ambiente organizacional. Portanto, é importante que as organizações em geral e as instituições educacionais que preparam pessoas para ocupar cargos de gerência no século XXI compreendam a importância de se perceberem os efeitos da diversidade no comportamento humano no ambiente de trabalho. É necessário valorizá-la, em favor da efetividade da organização, do aumento da criatividade e da inovação e do sucesso no atendimento das necessidades dos consumidores, que também fazem parte de grupos anteriormente vistos como minoritários na sociedade.

Outro fator que, segundo Cox (1994), demonstra a relevância da diversidade cultural para as organizações é a crescente ênfase nos mercados globais e nos negócios multinacionais, e entender os efeitos da cultura no comportamento humano é crucial para o sucesso nos negócios das companhias multinacionais, o qual depende muito de mercados estrangeiros. Nos Estados Unidos, mais da metade dos negócios de empresas como IBM, Exxon e Coca-Cola advêm de mercados internacionais (COX, 1994).

Na visão de Cox (2001), como característica dos grupos de trabalho, a diversidade impõe desafios e oportunidades que não existem em grupos de trabalho homogêneos. Gerenciar a diversidade significa para o autor entender os seus efeitos e implementar práticas e procedimentos de trabalho que respondam a tais resultados de maneira positiva. Portanto, a diversidade cultural, antes considerada apenas uma questão a ser enfrentada moral e legalmente, passou a representar uma vantagem para o aumento da efetividade organizacional e da produtividade e para o enriquecimento da cultura organizacional.

No mundo globalizado, as organizações tentam cada vez mais se modernizar, e os antigos modelos de gerenciamento passam a ser substituídos por práticas mais eficientes, o que implica mudanças nas organizações. Modelos importados ou implementados no Brasil

por empresas multinacionais muitas vezes não se adaptam às características culturais do brasileiro. Faz-se necessário, portanto, para administrar as mudanças, analisar a cultura nacional, as origens, o desenvolvimento e o atual perfil do povo brasileiro (FREITAS, 1997).

Conforme Motta e Caldas (1997, p.15), os estudos sobre cultura organizacional vêm aumentando no Brasil desde o final dos anos 80. Entretanto, em poucos deles o foco tem sido a análise da cultura organizacional “à luz das raízes, da formação e evolução, ou dos traços atuais da cultura brasileira”. No dizer desses autores, poucos também são os estudos que têm tentado compreender a cultura do País e as manifestações da diversidade brasileira.

No entanto, como avaliar, indaga Freitas (1997, p.53-54), país com grande dimensão territorial, com enormes diferenças regionais e com formação étnica muito diversa? “O Brasil não é um país dual onde se opera com a lógica do certo ou errado, do Deus ou diabo. Ao contrário, somos a sociedade da mistura, do intermediário, do mulato”. Do ponto de vista desse autor, é na mistura que está a capacidade do povo de usar a ambigüidade como algo positivo.

Há organizações em que tal “sociedade da mistura” é visível, e um exemplo de ambiente organizacional que reúne indivíduos de diversas identidades étnicas é a Câmara dos Deputados Federal (CD). Composta por 513 Deputados, representantes de todos os Estados do Brasil e do Distrito Federal, a organização é um local em que existe muita diversidade cultural e de idéias, o que faz dela uma casa de leis pluralista, a serviço da sociedade brasileira. E, além de a sociedade estar nela representada por Deputados de todas as Unidades da Federação, na organização trabalham brasileiros de todas as regiões do País, ou seja, a Casa funciona como mosaico de vários atores, o que se reflete na cultura organizacional.

Como a sociedade muda, diante de situações novas a CD precisa adaptar-se às transformações, para melhor representar os interesses da população brasileira. E, provida de funcionários com traços culturais dos mais variados, tem condições de, como diz Freitas (1997, p.54), “transformar problemas em oportunidades e de saber criar novas soluções para situações novas”.

No dizer de Torres e Pérez-Nebra (2004, p.460),

a diversidade cultural nas organizações significa a inclusão de pessoas de diferentes culturas, raças, gênero, orientação sexual, classe social, nacionalidade, estilos e outros atributos, como, por exemplo, pessoas com diferentes modos de produção ou níveis de comprometimento.

Diante da importância do correto gerenciamento da diversidade e da afirmação citada pelos autores de que a diversidade cultural nas organizações representa a “inclusão de pessoas”, este estudo pretende, segundo a percepção dos funcionários da Casa no que se refere a gênero, investigar se a CD garante a Mulheres e a Homens que nela trabalham oportunidades iguais de acesso a cargos de direção. Esta pesquisa investigará a dimensão de gênero, em função da crescente participação feminina na força de trabalho.

## **1.2. Pergunta da pesquisa**

Com base na literatura discutida até este ponto, pretende-se analisar a ocupação, por Mulheres, de cargos de direção na Câmara dos Deputados, isto é, investigar a igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens na organização. A pesquisa pretende responder à seguinte pergunta: **Qual é a percepção dos funcionários da Câmara dos Deputados quanto às oportunidades que a Mulher tem de ascensão na carreira?**

Para responder a essa questão, a pesquisa visa alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos citados a seguir.

## **1.3. Objetivos**

Objetivo geral:

- Analisar as oportunidades de ascensão da Mulher na carreira, em termos de igualdade na ocupação de cargos de direção na Câmara dos Deputados.

Objetivos específicos:

- Construir e validar instrumento para identificar a percepção dos servidores da Câmara dos Deputados quanto à oportunidade que as Mulheres têm de assumir cargos de direção na organização;
- Verificar a percepção dos funcionários da Câmara dos Deputados quanto ao exercício por Mulheres de cargos de direção na Câmara dos Deputados;
- Identificar as diferenças na percepção de servidores do sexo feminino e de servidores do sexo masculino quanto ao exercício por Mulheres de cargos de direção na Câmara dos Deputados;
- Identificar as diferenças na percepção de servidoras do sexo feminino ocupantes de cargos de direção e de servidoras do sexo feminino não ocupantes

de cargos de direção quanto ao exercício por Mulheres de cargos de direção na Câmara dos Deputados;

- Descrever como uma amostra de servidores da Câmara dos Deputados percebe as oportunidades de ascensão da Mulher na carreira.

#### **1.4. Relevância do estudo**

No continente americano, a formação dos povos após a chegada dos conquistadores europeus passou por profundo processo de miscigenação de civilizações (européia e indígena), de idiomas (português, espanhol, inglês e os vários idiomas indígenas e, posteriormente, africanos) e de religiões (a dos habitantes originais do continente, o catolicismo, o protestantismo e as religiões africanas). Ou seja, houve o confronto de culturas completamente diferentes. É natural, portanto, que, desse cruzamento, tenham nascido pessoas que, juntas, representam grande diversidade cultural. O mesmo ocorreu no Brasil, país onde, porque a população se formou originalmente pela miscigenação de Indígenas, Portugueses e Africanos e, posteriormente, também por Italianos, Japoneses e outros povos, coexistem indivíduos de culturas diferentes.

Disse Ribeiro (2004, p.44):

Ao longo das praias brasileiras de 1500, se defrontaram, pasmos de se verem uns aos outros tal qual eram, a selvageria e a civilização. Suas concepções, não só diferentes mas opostas, do mundo, da vida, da morte, do amor, se chocaram cruamente. Os navegantes, barbudos, hirsutos, fedentos de meses de navegação oceânica, escalavrados de feridas do escorbuto, olhavam, em espanto, o que parecia ser a inocência e a beleza encarnadas. Os índios, vestidos da nudez emplumada, esplêndidos de vigor e de beleza, viam, ainda mais pasmos, aqueles seres que saíam do mar.

Para os que chegavam, o mundo em que entravam era a arena dos seus ganhos, em ouro e glórias [...].

Para os índios que ali estavam, nus na praia, o mundo era um luxo de se viver.

Segundo Cox (1994), diversidade cultural é uma representação de pessoas que, com diferentes identidades grupais num sistema social, têm significações culturais distintas. Afirmam Torres e Pérez-Nebra (2004, p.444) que os indivíduos se identificam e se classificam em diversas categorias sociais, e, devido a vários fatores situacionais, algumas categorias se sobressaem mais do que outras em alguns momentos. De acordo com os autores, se as organizações permitem que Mulheres, Negros, Indígenas, Homossexuais e Deficientes Físicos expressem as diferentes visões que têm sobre trabalho, formas de desenhar processos,

alcançar metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar, eles podem ajudar as organizações a crescer e a melhorar.

No Brasil, as dimensões de raça e gênero têm sido as mais discutidas no contexto organizacional (FLEURY, 1999). No entanto, há que se levar em conta, além das dimensões de raça e gênero, as dimensões de orientação sexual, idade, deficiência ou habilidade física, classe social, naturalidade, nacionalidade, religião e posição na organização. Assim, como dizem Torres e Pérez-Nebra (2004), a diversidade cultural nas organizações significa a inclusão de trabalhadores nas dimensões citadas, porque a diversidade cultural reconhece, reforça e valoriza as diferenças e semelhanças entre os indivíduos, de modo a se empenharem no atingimento dos objetivos organizacionais.

Nas palavras de Silva e Zanelli (2004, p.408),

a cultura e a influência que exerce no comportamento humano não variam somente entre diferentes agrupamentos ou sociedades humanas. A diversidade cultural pode coexistir dentro de um mesmo grupo, em princípio considerado homogêneo.

Afirmam Silva e Zanelli (2004) que um exemplo típico de diversidade cultural num mesmo grupo é o Brasil, país onde as distinções culturais regionais, como no caso do Sul e do Nordeste, construíram diferentes agrupamentos de brasileiros dentro de cada uma das regiões.

A presente pesquisa pretende abordar o aproveitamento da diversidade cultural para o enriquecimento da cultura de uma organização, a Câmara dos Deputados, escolhida para ser estudada não só por ser representativa da sociedade brasileira, mas também por ser mais do que uma organização no que diz respeito a critérios administrativos. Isso porque no Poder Legislativo se configura a nacionalidade, já que ele representa a casa do povo, ou seja, da totalidade da população brasileira.

Na representação política da Câmara dos Deputados, há 513 Deputados: 65 da Região Norte; 151 da Região Nordeste; 41 da Região Centro-Oeste; 170 da Região Sudeste; e 77 da Região Sul. O número da representação de Deputados por cada Estado e pelo Distrito Federal é o seguinte: Acre, 8; Amazonas, 8; Amapá, 8; Pará, 17; Rondônia, 8; Roraima, 8; Tocantins, 8; Alagoas, 9; Bahia, 39; Ceará, 22; Maranhão, 18; Piauí, 10; Paraíba, 12; Pernambuco, 25; Sergipe, 8; Rio Grande do Norte, 8; Distrito Federal, 8; Goiás, 17; Mato Grosso, 8; Mato Grosso do Sul, 8; Espírito Santo, 10; Minas Gerais, 53; Rio de Janeiro, 46; São Paulo, 70; Paraná, 30; Rio Grande do Sul, 31; Santa Catarina, 16. Vale dizer que, conforme a

Constituição Federal, o número de representantes de cada Unidade da Federação é proporcional à respectiva população.

Além de ser o local de desenvolvimento da atividade parlamentar dos Deputados Federais, trabalham na Câmara dos Deputados 14.697 funcionários, sendo que 3.597 pertencem ao Quadro Efetivo; cerca de 2.100 ocupam Cargos de Natureza Especial; e cerca de 9.000 são Secretários Parlamentares. O número de funcionários que ocupam Cargos de Natureza Especial e de Secretário Parlamentar é variável, porque se trata de cargos de livre nomeação e livre exoneração (dados obtidos em 3 de maio de 2005). Este estudo investigou apenas a percepção dos funcionários do Quadro Efetivo.

Outro exemplo da diversidade cultural encontrada na Câmara dos Deputados pode ser visto em pesquisa realizada na Casa em 2004 pelo Departamento de Assessoria Parlamentar com os Secretários Parlamentares, aqueles que trabalham diretamente com os Deputados, nos gabinetes. Do total dos Secretários Parlamentares, 25,71% são nascidos no Distrito Federal; 16,81% em Minas Gerais; 7,23% em São Paulo; 5,71% no Rio Grande do Sul; 6,72% no Rio de Janeiro; 6,55% em Goiás; 3,36% no Maranhão; 3,53% no Piauí; 4,03% na Bahia; 3,03% em Pernambuco; e 17,31% em outros Estados. No que se refere aos funcionários que trabalham nos gabinetes e moram em Brasília, a maioria dos respondentes (60,84%) indicou que existem de 4 a 6 funcionários do gabinete trabalhando em Brasília. Já 17,82% afirmaram haver de 7 a 9 Secretários Parlamentares, e 15,46% apontam a existência de 1 a 3 servidores na cidade. Tais resultados também corroboram a presença da diversidade na organização.

Segundo um dos conceitos sobre a diversidade, o de Loden e Rosener (1991), há duas dimensões da diversidade humana, a primária e a secundária. As dimensões primárias são inerentes ao ser humano desde o nascimento e influenciam os indivíduos durante toda a vida: idade, etnia, habilidades físicas, raça, orientação sexual e gênero. As dimensões secundárias são adquiridas ao longo da vida, podem mudar ou não e são, entre outras: educação, renda, estado civil, crença religiosa, classe social. Nesta pesquisa, optou-se pelo estudo da dimensão de gênero, porque uma das mudanças que vêm ocorrendo em vários países do mundo é o aumento da presença das Mulheres no mercado de trabalho.

De acordo com Cox (2001), nos anos 50, três em quatro diplomas eram concedidos para Homens pelas universidades nos Estados Unidos. No entanto, recentemente, a maioria (54%) dos alunos formados têm sido Mulheres. Em 1971, as estado-unidenses recebiam 4% a menos do que os Homens em todos os níveis de gerenciamento que exigiam nível superior.

No início dos anos 90, essa porcentagem de 4% aumentou mais do que sete vezes e passou para 30%. Em áreas técnicas como a engenharia, o aumento da participação das Mulheres foi maior ainda.

No Brasil, o número de Mulheres ocupadas é menor do que o de Homens. Segundo dados obtidos na Diretoria de Pesquisas da Coordenação de Trabalho e Rendimento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005), a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) identificou as pessoas com 10 anos ou mais de idade ocupadas na semana de referência da pesquisa, em 2002 e 2003. Em 2002, das 78.179.622 pessoas empregadas, 45.877.459 eram Homens (58,69%), e 32.302.163 eram Mulheres (41,32%). Em 2003, do total de 79.250.627 pessoas empregadas, 46.401.003 eram Homens (58,54%), e 32.849.624 (41,45%) eram Mulheres.

De acordo com dados de 1998, do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2005), relativos aos ganhos médios salariais de Mulheres e Homens nas seis regiões metropolitanas do Brasil, Homens têm ganhos médios 55,7% superiores aos das Mulheres.

Conforme o *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas* (2003), do Instituto Ethos, em 2003 apenas 9% das Mulheres empregadas ocupavam cargos executivos. Quanto mais alto é o nível hierárquico, menor é a presença das Mulheres nas empresas. Como em 2003 a porcentagem de Mulheres na sociedade brasileira era de 50,8%, e a participação delas na População Economicamente Ativa era de 41,4% e de 40,7% na população ocupada, o percentual de 9% de Mulheres que ocupam cargos executivos mostra que ainda é preciso avançar muito em termos de aproveitamento e na promoção da diversidade cultural no Brasil.

Coelho (2005) observa que o fenômeno da segmentação ocupacional é conhecido na literatura internacional como *glass ceiling* (teto de vidro), isto é, como barreiras não explícitas que impedem o acesso das Mulheres aos altos escalões das organizações. O autor realizou estudo com empregados das empresas com cadastro na Relação Anual de Informações Sociais — RAIS de 1996, registro administrativo, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), de informações socioeconômicas de todas as empresas do setor formal brasileiro e dos respectivos empregados. Foi verificado que, quanto ao salário, os homens recebem em média 23,13 salários mínimos, e as Mulheres, 18,81. Coelho (2005) verificou a existência de

diferença por sexo quanto ao tempo de emprego e à promoção a postos de mando nas grandes empresas de capital nacional da indústria de transformação. Afirma o autor que os engenheiros levam de 23% a 35% menos de tempo para ser promovidos do que as engenheiras.

Em 2005, o Instituto Ethos também procedeu ao levantamento *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas*, de novo para analisar o perfil social, racial e de gênero nas 500 maiores empresas do Brasil. Conforme os dados do estudo, verifica-se que, apesar de as Mulheres terem escolaridade maior do que a dos Homens no País, quanto mais alto for o nível hierárquico, menor será a representação da Mulher nas organizações em que se realizou a pesquisa. A porcentagem mais alta é bem menor do que o percentual de participação feminina na população brasileira (51,3%), na População Economicamente Ativa (42,7%) ou na população ocupada (42,5%). Na primeira pesquisa, em 2003, 247 empresas responderam ao questionário, e, na segunda, em 2005, 119 responderam. A porcentagem de Mulheres em cargos de nível executivo mostra tendência de crescimento: de 9%, em 2003, subiu para 10,6%, em 2005. O maior aumento foi na área de gerência: 18% em 2003 e 31% em 2005.

Na próxima tabela, é possível observar a distribuição na hierarquia:

Tabela 1: Distribuição nos níveis hierárquicos por gênero (%)

NÍVEL	EXECUTIVO	GERENCIAL	CHEFIA	FUNCIONAL
HOMENS	<b>89,4</b>	<b>69</b>	<b>73</b>	67,4
MULHERES	10,6	31	27	32,6

Fonte: *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas*. Instituto Ethos, 2005.

Segundo Fontenele (2005), na Administração Pública Federal, as Mulheres disputam com maior equilíbrio um posto de trabalho, porque o ingresso mediante concurso de provas e títulos evita discriminação na contratação.

Nas palavras de Fontenele (2005), o grau de escolaridade das Mulheres é maior do que o dos Homens, mas poucas Mulheres disputam cargos gerenciais ou se sentem em condições de assumi-los, tendo sido constatado que é pequena a participação de Mulheres em cargos elevados na hierarquia das organizações públicas.

No serviço público federal, os cargos comissionados, chamados de Designação de Assessoria Superior (DAS), são postos gerenciais considerados de confiança e podem ser ocupados por servidores públicos de carreira da própria organização ou requisitados de outros

órgãos, ou até mesmo de organizações privadas. “O grau de importância e poder do cargo está diretamente relacionado com a gradação do DAS”, afirma Fontenele (2005, p.26). Acrescenta a autora que quanto maior a responsabilidade no cargo, maior será o DAS, que varia de 1, o mais baixo, a 6, o mais alto.

Os servidores que ocupam cargos de maior responsabilidade são investidos em cargo de comissão de Natureza Especial DAS-6 ou DAS-5 e em cargo de comissão DAS-4. Em 2005, conforme dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, apenas 16,4% dos cargos de DAS-6 são ocupados por Mulheres, e 45,2% dos DAS-1, por Mulheres, ou seja, como diz Fontenele (2005), o número de Mulheres em cargos de alta gerência diminui em proporção inversa ao nível de maior responsabilidade do cargo. Quanto maior o DAS, menor a presença da Mulher, como se pode ver na seguinte tabela:

Tabela 2: Ocupantes de DAS (1995)

	Quantidade de Servidores	Idade Média	Sexo Feminino	Nível Superior	Servidores Públicos
<b>DAS-1</b>	7.206	41	45,2%	50,8%	<b>78,5%</b>
<b>DAS-2</b>	5.661	42	39,0%	61,8%	<b>77,7%</b>
<b>DAS-3</b>	2.265	44	36,0%	71,0%	<b>71,4%</b>
<b>DAS-4</b>	1.464	46	28,8%	81,3%	<b>65,4%</b>
<b>DAS-5</b>	503	48	17,3%	86,1%	<b>60,6%</b>
<b>DAS-6</b>	128	50	16,4%	85,9%	<b>48,4%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17.227</b>	<b>42</b>	<b>39,5%</b>	<b>61,0%</b>	<b>75,5%</b>

Fonte: SIAPE — Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (considerados somente os servidores efetivos), [http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano\\_diretor/portugues/diagnostico.htm](http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano_diretor/portugues/diagnostico.htm).

Na Câmara dos Deputados, a situação é semelhante. Os ocupantes de cargos de confiança de direção são investidos de Funções Comissionadas, FC-10, FC-9, FC-8, FC-7 (a mais alta é a FC-10). São 167 cargos de direção, sendo que 116 são ocupados por Homens, e 51, por Mulheres.

Tabela 3: Ocupantes de Função Comissionada na Câmara dos Deputados

Função Comissionada	Quantidade de Servidores	Homens	Mulheres
<b>FC 7</b>	122	82	<b>40</b>
<b>FC 8</b>	40	30	<b>10</b>
<b>FC 9</b>	5	4	<b>1</b>
<b>FC 10</b>	2	2	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>118</b>	<b>51</b>

Fonte: Câmara dos Deputados (31/05/2005).

Para reforçar o que foi dito anteriormente, volta-se a informar que a CD, além de ser o local em que os Deputados defendem os interesses da população brasileira, é recebedora de pessoas oriundas de diferentes rincões do País e, conseqüentemente, de raças, religiões e

classes sociais diversas, pessoas que saem de seus Estados de origem para trabalhar na organização. No entanto, apesar de contar com número tão grande de pessoas nos seus quadros, não há qualquer registro na CD sobre raça, religião, orientação sexual ou sobre funcionários com alguma deficiência física.

Portanto, faz-se necessário investigar se ela é receptiva à diversidade e a gerencia de modo a aproveitá-la da melhor maneira possível, em benefício dos servidores, da efetividade da organização e do alcance das metas organizacionais. E também, por que não dizer, em benefício do povo brasileiro, já que a tarefa que os servidores executam dá suporte à atividade parlamentar dos Deputados.

Por esse motivo, a pesquisa pretende analisar a inclusão da Mulher na Câmara dos Deputados em termos de igualdade na ocupação dos cargos de direção, investigando a percepção dos funcionários da organização quanto às oportunidades que a Mulher tem de ascensão na carreira. Para tanto, segue a revisão de literatura para compreensão dos principais conceitos relacionados à diversidade cultural, baseado nos quais se procedeu à construção de Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens, para medir a percepção dos servidores da Casa no que diz respeito ao tema analisado. Finalmente, após a aplicação da escala entre funcionários da organização, é feita a descrição de como uma amostra de servidores percebe as oportunidades de ascensão da Mulher na carreira na Câmara dos Deputados.

### **1.5. Delimitação do estudo**

Gênero é uma das dimensões do estudo da diversidade cultural, além de raça, etnia, nacionalidade, religião, orientação sexual, classe social, deficiência física. Devido à inexistência na organização em que será realizada a pesquisa, a Câmara dos Deputados, de dados relativos a raça, religião, deficiência física e orientação sexual dos funcionários, optou-se pelo estudo de gênero.

Dessa forma, foram utilizadas como variáveis:

- Variável dependente: percepção dos servidores da Câmara dos Deputados quanto ao oferecimento, pela organização, de oportunidades iguais a todos os funcionários, independentemente de gênero;
- Variáveis independentes: gênero e exercício de cargo de direção.

No primeiro capítulo deste projeto, o problema de pesquisa foi contextualizado, e os objetivos propostos para o estudo foram apresentados.

No segundo capítulo, discorre-se sobre o marco teórico relacionado à cultura e à diversidade e se procede à análise do objeto do estudo, a Câmara dos Deputados. No marco teórico, trata-se da teoria sobre os temas relacionados ao estudo.

A seguir, no capítulo dedicado à Metodologia, apresentam-se o nível de análise e a metodologia proposta para investigação das variáveis gênero e ocupação de cargos de direção, o tipo e as etapas da pesquisa realizada.

No capítulo seguinte, são apresentados os resultados encontrados na análise fatorial da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens, na análise descritiva dos fatores que representam os construtos estudados e na análise de regressão entre ocupação de cargo de direção e gênero e as variáveis demográficas e esses fenômenos.

Finalmente, são apresentadas as conclusões desta pesquisa, além de recomendações e sugestões para a realização de novos estudos relativos à igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens nas organizações.

## 2. MARCO TEÓRICO

A história humana é uma história de mudanças, portanto essa vivência não nos é estranha, uma vez que nem a história é linear, nem o desenvolvimento e a evolução humanos são simples reproduções idênticas de si mesmos. Mas talvez tenhamos hoje a impressão de que a noção de mudança mudou e precisa agora ser adjetiva para se diferenciar das anteriores. Ainda que aceleradas ou velozes, não ocorrendo mais como saltos, mas como vãos, as mudanças não são provocadas por fatores externos às sociedades onde ocorrem. Isso significa que não existe uma lógica externa — fora do homem e da história da sociedade a que ele pertence — determinante das mudanças que se apresentam no contexto social (Maria Ester de Freitas, 2002, p.17).

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica sobre o tema diversidade, abordando-se os principais conceitos de cultura e diversidade encontrados na literatura e nos quais esta pesquisa se baseia, e se discorre sobre a Câmara dos Deputados. Por fim, apresenta-se uma análise sobre gênero.

### 2.1. Apresentação do conceito e definição

Neste item, procede-se à sistematização do conhecimento adquirido sobre cultura, diversidade, gênero e o objeto do estudo, a Câmara dos Deputados.

#### 2.1.1. Cultura

Definida na literatura de várias formas, a palavra “cultura” tem vários significados, e para os antropologistas ela está relacionada ao modo de vida dos povos, aos comportamentos e às atitudes por eles apreendidas (HALL, 1990).

Laraia (1993, p.25), ao discorrer sobre os antecedentes históricos do conceito de cultura, afirma que, no fim do século XVII e no início do século XVIII, *Kultur* era o termo germânico usado “para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo”. Segundo o autor, o conceito atual de cultura foi definido primeiramente por Edward Tylor (1832-1917), que sintetizou *Kultur* e *civilization* na palavra inglesa *culture*, que significa os conhecimentos, as crenças, a moral, os costumes ou qualquer outro hábito adquirido pelos integrantes de uma sociedade. Numa palavra estavam incluídas todas as possíveis realizações do ser humano, deixando clara a idéia de que a cultura é aprendida e independente de transmissão genética. O ser humano necessita satisfazer suas funções vitais, como sono,

alimentação, respiração etc., mas a maneira como as satisfaz varia de cultura para cultura. E a variedade em número pequeno de funções faz do Homem um ser “predominantemente cultural”, já que os comportamentos não são determinados biologicamente (Laraia, 1993, p.38).

Outro conceito indica que a palavra “cultura” é derivada do cultivo do solo, do cultivo da terra (MORGAN, 1996). Silva e Zanelli (2004) ressaltam que, na Roma antiga, ela se restringia à produção de plantas para consumo humano e, posteriormente, passou a ser usada para representar o cuidado com crianças — a atual puericultura. Segundo esses autores, ao longo do tempo a necessidade de entender as diferenças no comportamento dos grupos e entre as nações foi dando à palavra outro sentido. Heródoto descreveu o sistema social dos lícios, Confúcio analisou a natureza dos Homens e os hábitos que os mantêm separados, Marco Pólo demonstrava essa necessidade nos relatos das viagens à China, e os colonizadores europeus a demonstravam nos contatos com a América.

No final do século XVIII e no início do século XIX, o estudo da cultura como campo de ação do conhecimento científico começou a se tornar reconhecido, dizem Silva e Zanelli (2004). Conforme os autores, quando os colonizadores começaram a perceber as diferenças de comportamento dos povos de outros continentes, tornou-se necessária a existência de ciência que explicasse por que eles agiam de modo diferente.

Apesar de ter sido escrito e definido pela primeira vez em 1871 por Tylor, após tantos anos o conceito de cultura ainda não tem a especificidade característica de muitas outras idéias menos revolucionárias e úteis (HALL, 1990).

Quando se transfere o conceito de cultura para os estudos organizacionais, percebe-se que foi após o início de 1980 que as investigações sobre o tema se tornaram mais intensas (SILVA; ZANELLI, 2004). Durante a década de 60 do século XX, a administração e a indústria estado-unidenses gozavam de total confiança no mundo (MORGAN, 1996). No entanto, nos anos 70, gradual e crescentemente tal situação começou a mudar, devido ao desempenho dos carros, da eletrônica e de outros produtos industriais japoneses (MORGAN, 1996), ou seja, teve início a mudança no predomínio mundial estado-unidense, devido a constantes ganhos de produtividade do Japão. Tal transformação foi motivo de discussão por parte de vários teóricos, os quais, na sua maioria, concordam em que a cultura e a forma de vida japonesas foram as razões principais da mudança. Aliadas à mudança do equilíbrio de poder no mundo, à crise do petróleo de 1973 e à internacionalização das grandes corporações,

aumentaram o interesse pelo entendimento da relação entre cultura e vida organizacional (MORGAN, 1976).

Aliado a mudanças no cenário mundial, há o fato de que os resultados da balança comercial dos Estados Unidos têm-se apresentado negativos, e aquele país tem sido obrigado a se esforçar para vender produtos para o exterior. Por isso, os exportadores têm-se preocupado com a obtenção de consumidores estrangeiros, e, para vender um produto, as empresas precisam conhecer os clientes, o que faz com que os fatores sociais, culturais e psicológicos sejam levados em conta, e não apenas os econômicos (TRIANDIS, 1995).

Quando se fala em cultura, está implícito “o padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos” e a palavra também é usada para exprimir o grau de refinamento dos sistemas de crenças e práticas (MORGAN, 1976, p.116). “Cultura” também significa os diferentes estilos de vida de diferentes grupos de indivíduos.

O conceito de cultura mostra que os grupos de indivíduos compreendem a realidade de maneiras diferentes, a partir de significados que vão sendo aos poucos aprendidos e compartilhados (SILVA; ZANELLI, 2004). A formação da cultura de um grupo vincula-se aos processos de construção da realidade social e baseia-se na maneira como as carências materiais e psicossociais de uma comunidade são atendidas. Portanto, o conceito de cultura relaciona-se às necessidades de sobrevivência e ao modo como os grupos definem um estilo próprio de adaptação ao ambiente interno e ao externo (SILVA; ZANELLI, 2004).

Mais de 90% dos estudos sobre Psicologia Industrial e Organizacional usam dados de países do noroeste da Europa e da América do Norte, regiões que têm sido o centro do desenvolvimento industrial. Vê-se também que, em termos demográficos, tal percentual não representa mais do que 15% da população mundial. Além disso, são regiões cujos habitantes valorizam o individualismo, filosofia segundo a qual as pessoas têm o direito de fazer o que querem, independentemente das necessidades e dos objetivos da família, dos amigos e dos colegas de trabalho, desde que o que fizerem não prejudique outra pessoa (TRIANDIS, 1995).

Por outro lado, a maioria da população mundial, cerca de 70%, pertence a culturas coletivistas. O coletivismo pressupõe os grupos como a unidade de análise das relações sociais. Nas culturas coletivistas, o *self* é definido em termos do pertencimento a determinado grupo, cujos objetivos são mais importantes do que os objetivos individuais (TRIANDIS, 1995).

Culturas coletivistas são caracterizadas por atitudes que favorecem a interdependência, normas que favorecem o comprometimento, valores que favorecem a segurança, a obediência, a harmonia e a hierarquia no grupo e relação personalizadas. Por outro lado, as culturas individualistas dão importância a atitudes que valorizam a independência e valores que propiciam o prazer, a competição, a liberdade e a autonomia. O individualismo está associado à aquisição e à competição, enquanto o coletivismo está associado à lealdade e à cooperação (TRIANDIS, 1995).

Como caracteriza Triandis (1995), os psicólogos consideram útil a analogia de que a cultura representa para a sociedade o que a memória representa para os indivíduos, porque exprime a idéia de que cultura é o que funcionou no passado e é compartilhado e transmitido para novas gerações. Diz esse autor que muitos teóricos acham que a cultura está na mente das pessoas, e outros consideram que ela está na mente do investigador.

No entanto, o que funcionou no passado pode não mais ser útil, e elementos disfuncionais são aspectos importantes de qualquer cultura (TRIANDIS, 1995). Isso significa que enquanto muitos teóricos acreditam que para aprender sobre cultura os indivíduos precisam ser estudados, outros acreditam que os cientistas podem “construir” a cultura por meio da história, de observações etc. (TRIANDIS, 1995, grifo do autor).

Triandis et al. (1994) descobriram que modelos individuais de comportamento social podem ser analisados e relacionados uns com os outros. Torres e Pérez-Floriano (2003) alegam que é possível haver mais diferenças entre subculturas de um mesmo país do que entre culturas de países diferentes, e Porras e Robertson (1992) observaram que existe mais variedade cultural dentro de um país do que entre países.

Cultura também foi definida como a parte do meio ambiente feita pelo Homem, composta de elementos objetivos, como estradas, ferramentas etc., e por elementos subjetivos, como crenças, atitudes, normas, papéis e valores. A cultura subjetiva tem elementos que predizem o comportamento social (TRIANDIS, 1995). Esse autor também considera a importância da identificação de três critérios quando se pretende diferenciar uma cultura de outra: linguagem, tempo e espaço, porque a cultura advém das interações sociais e é transmitida conforme padrões de educação, pela difusão cultural por meio da mídia ou de viagens. Como é necessário haver interação para a cultura ser transmitida, as pessoas precisam compartilhar a linguagem, viver no mesmo período de tempo e geograficamente perto umas das outras.

Note-se que também DaMatta (1997, p.33) afirma que o tempo e o espaço constroem e são construídos pela sociedade dos Homens, principalmente o tempo, que “é” e ao mesmo tempo “passa”. Para esse autor, não existe sistema social que não tenha uma noção de tempo e outra de espaço.

A cultura contribui para clarificar as relações entre situações e comportamentos e a importância dada para as características de determinada situação, para os construtos intervenientes específicos ou para os elementos específicos de um processo. Podem-se identificar síndromes culturais que distinguem uma cultura de outra, ou seja, crenças, normas, valores, e os indivíduos mostram os elementos de uma síndrome cultural semelhante a histórias e experiências a que foram expostos. A amostra dos elementos de uma síndrome resulta em modos característicos de perceber eventos, de processar informação e de decidir o que fazer. As ações reforçadas transformam-se em hábitos, que, se forem largamente compartilhados, passam a ser considerados costumes (TRIANDIS, 1995).

Cultura é “um programa coletivo da mente que distingue os membros de um grupo de outro” (HOFSTEDE, 1980, p.21, tradução nossa). Entretanto, apesar de não ser completa, essa definição serve para descrever o que se pode medir, ou seja, a cultura representa um sistema de valores, que são um dos componentes da cultura (HOFSTEDE, 1980). Nas palavras desse autor, a cultura está para uma coletividade humana assim como a personalidade está para o indivíduo, e ela também determina a identidade de um grupo de pessoas, assim como a personalidade define a identidade de uma pessoa.

Os conceitos culturais são baseados em significações, e é apropriado estudá-las por meio da avaliação dos valores de amostras representativas dos membros de cada cultura (SMITH; BOND, 1999). Esses autores afirmam que Hofstede é cuidadoso ao enfatizar que os valores essenciais são relacionados a culturas nacionais, e não às individuais, ou seja, se duas nações diferem quanto a determinado valor, não é lógico inferir que, porque as duas culturas são diferentes, dois de seus membros diferem necessariamente da mesma maneira.

O aspecto mais importante na definição de cultura é a idéia de compartilhamento (SMITH; BOND, 1999). Para esses autores, a definição de que a cultura está vinculada não só a objetos feitos pelo Homem, como casas e meios de transporte, mas também a instituições, como casamento, emprego, educação e aposentadoria, cada um regulamentado por leis, normas e regras, é uma definição útil. Porém, ela não facilita a escolha de que conceitos podem ser mais bem utilizados quando se fazem comparações transculturais. Que quantidade

de diferenças deve haver entre dois grupos culturais antes que se possa dizer que eles são diferentes? Além disso, talvez mais importante ainda seja a natureza da diferença.

Do ponto de vista de Smith e Bond (1999), os grupos culturais dentro de uma nação são ligados pelas mesmas leis e políticas governamentais no que se refere a comércio, impostos, imigração, mídia, religião, educação e linguagem. Porém, uma pesquisa fica muito restrita se feita apenas entre culturas nacionais, porque, quando se comparam culturas nacionais, corre-se o risco de não se ter contato com a enorme diversidade encontrada em muitas nações do mundo. É preciso ter em mente que as diferenças encontradas entre dois países podem também ser encontradas em subculturas desses mesmos países (SMITH; BOND, 1999).

Conforme Smith e Bond (1999), poder-se-ia dizer que a tarefa da Psicologia Organizacional é prever como os indivíduos se comportam nos próprios contextos sociais. Se os resultados da pesquisa de Hofstede relativos aos países não podem ser usados para gerar tais previsões, para que servem eles? A falha implícita nessa linha de questionamento é que os psicólogos sociais raramente tentam prever o comportamento de um indivíduo específico, mas sim como os grupos de pessoas se comportarão tanto como indivíduos, quanto como membros de grupos ou organizações. Conseqüentemente, já que um estudo feito em determinado país é baseado numa amostra representativa, o conhecimento dos resultados de Hofstede para tal país pode ser útil na interpretação da média de resultados para os habitantes desses países.

Nas palavras de Hofstede (1980), a palavra “cultura” é usada não só para sociedades, países, para grupos regionais ou étnicos, mas também para organizações e profissões, por exemplo. Afirma esse autor que as sociedades representam o agrupamento humano mais importante, e elas precisam ter mecanismos que permitam a estabilidade dos padrões culturais geração após geração. As origens das normas sociais, formadas por sistemas de valores, estão na variedade de fatores ecológicos que afetam o ambiente — geográficos, econômicos, demográficos etc. As normas sociais geraram instituições com estrutura e funcionamento particulares — padrões familiares, estratificação social, educação, religião, estrutura política etc. As instituições podem mudar, mas a mudança não necessariamente altera as normas sociais (HOFSTEDDE, 1980).

Os valores e a cultura são os construtos-chave que descrevem os programas mentais, sendo que valores são atributos das pessoas e de coletividades, e cultura pressupõe uma coletividade. Hofstede (1980, p.17) diz que cultura é a “tendência a preferir alguns valores a

outros” e que quase todos os nossos programas mentais, como atitudes e crenças, têm um componente de valor, sendo que o Homem é um animal avaliador. Afirma esse autor que a mitologia bíblica cristã, judaica e muçulmana relata a escolha entre o bem e o mal desde o início da História humana, o que mostra a impossibilidade de o Homem escapar de escolhas baseadas em julgamento de valores. Diz ainda que as pessoas têm padrões de pensamento, de ações e de sentimentos, adquiridos ao longo da vida, sendo que a maioria é formada na infância, época em que os indivíduos são mais suscetíveis ao aprendizado e à assimilação. Os programas mentais são consequência do passado de cada pessoa e formam as culturas, compartilhadas por indivíduos de um mesmo ambiente social.

No dizer de Hofstede (1980), os valores têm intensidade e direção: ter um valor significa que determinada questão tem alguma relevância — intensidade —, e nela se identifica algo de bom ou de mau — direção. Há outra distinção entre valores, os desejados e os desejáveis, entre o que os indivíduos desejam realmente e o que eles acham que deveriam desejar. Apesar de serem conceitos dependentes, não podem ser igualados. Igualá-los significa o que Hofstede (1980, p.19) chama de “falácia positivista” — em pesquisa sobre estudo de valores, é permitido questionar o que é desejável, porque faz parte do fenômeno analisado. Conforme esse autor, é necessário evitar a falácia positivista se se pretende relacionar valores a comportamento. Responder a questionários ou a entrevistas é um tipo de comportamento, mas é necessário distinguir palavras (questionários, entrevistas etc.) de ações (comportamento não verbal). Os valores não podem ser igualados a ações, porque o comportamento depende tanto do indivíduo, quanto da situação. Entretanto, os valores desejados são mais próximos das ações do que os valores desejáveis (HOFSTEDÉ, 1980).

De 1964 a 1973, Hofstede (1980) realizou estudo com 116 mil empregados das empresas da IBM localizadas em 65 países e identificou quatro dimensões culturais: masculinidade-feminilidade, evitação de incertezas, distância de poder e individualismo-coletivismo. E Torres (1999) alega que para alguns autores é essencial analisar as dimensões individualismo-coletivismo e distância de poder, que exercem muita influência no comportamento dos integrantes de determinada cultura. Afirma também que para outros autores a dimensão individualismo-coletivismo ainda é um conceito amplo. Como exemplo, estão Singelis et al. (1995), que apresentaram outros dois conceitos para descrever as variações culturais, o individualismo-coletivismo vertical e o horizontal.

Torres (1999) argumenta ainda que a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores dispostos ao longo de dimensões, algumas das quais universais, e a maneira como os

grupos variam em cada uma dessas dimensões determina o padrão cultural. Para Hofstede (1980), as culturas podem ser classificadas de acordo com a posição que ocupam na dimensão de individualismo-coletivismo — *self* autônomo ou parte de um grupo — e na dimensão de distância de poder — estratificação de poder aceita ou não.

Como descrito por Torres (1999), os conceitos de variação cultural vertical e horizontal relacionam-se ao grau de aceitação da não-igualdade em um grupo. Esses conceitos ligam as dimensões teoricamente independentes de individualismo-coletivismo e distância de poder de Hofstede. Quando se observam as manifestações vertical e horizontal do individualismo e do coletivismo, obtêm-se quatro padrões culturais, descritos por Singelis et al. (1995) como individualismo vertical, coletivismo vertical, individualismo horizontal e coletivismo horizontal.

Posteriormente, mais um valor foi acrescentado às quatro dimensões de Hofstede, o confucionismo (ênfase na virtude de adotar uma perspectiva de longo prazo, em vez de enfatizar mais o presente do que o passado). Além disso, outras pesquisas sobre valores foram feitas e publicadas após o estudo de Hofstede, e as três mais importantes sustentaram e ampliaram suas conclusões, em vez de contradizê-las (SMITH; BOND, 1999).

Resumidamente, são as seguintes as dimensões estudadas por Hofstede, nas palavras de Freitas (1991):

Masculinidade-feminilidade: extensão na qual a sociedade privilegia a realização, o heroísmo, a determinação pessoal e o sucesso material, em oposição à preferência por relacionamentos, pela modéstia, pelo cuidado com os outros, pela qualidade de vida etc.

Evitação de incertezas: extensão em que a sociedade se sente ameaçada por situações incertas e ambíguas. As sociedades apresentam diferentes coeficientes de aversão ao risco.

Distância de poder: extensão em que a sociedade aceita o fato de que o poder é distribuído desigualmente nas organizações e na própria sociedade, onde existem privilégios e a autoridade pessoal absoluta é aceita.

Individualismo-coletivismo: maneira como o indivíduo está ligado à estrutura social. Se o laço é mais rígido ou mais flexível no que diz respeito a oferecer oportunidades para exibição de comportamentos individualistas. Basicamente, é a idéia do “nós” em contraposição à do “eu”. (FREITAS, 1991, p.82)

Triandis (1995) afirma que Hofstede, em 1984, discutiu o sentido de “qualidade de vida” (TRIANDIS, 1995, p.142, grifo do autor) em culturas diferentes: em culturas coletivistas, o prestígio é importante como aspecto de um bom trabalho e de qualidade de vida; em culturas individualistas, o reconhecimento pelo que a pessoa fez é mais importante. Em culturas coletivistas, providências são tomadas para evitar que os indivíduos sintam vergonha e para enfatizar a harmonia, mas em culturas individualistas a evitação de culpa é mais valorizada. Em sociedades coletivistas, discutir abertamente sobre o desempenho de algum subordinado acaba com a existência de harmonia, e o indivíduo pode sentir a situação como “perda de face”. Em culturas coletivistas, servir a uma grande coletividade, como um país, e, nas culturas individualistas, servir a si próprio seriam elementos importantes de qualidade de vida. Em culturas com alta distância de poder, o patriarca benevolente é o líder ideal, e as pessoas nas culturas com baixa distância de poder valorizam o líder consultável.

Enfim, conforme lembra Torres (1999), muitas definições para a palavra “cultura” têm sido usadas e, em geral, se complementam. Para o autor, os cientistas sociais, em sua maioria, entendem cultura como lentes através das quais se vê o mundo, e os teóricos concordam em que, na definição de cultura, está sempre implícita a idéia de compartilhamento. Ou seja, de que os mesmos valores, as mesmas normas e crenças são compartilhadas pelos integrantes de um grupo social, valores, normas e crenças que formam um mecanismo que ajuda as pessoas a filtrar e a entender a informação, idéia que gera a metáfora da cultura como lentes através das quais se vê o mundo.

### **2.1.2. A cultura no ambiente organizacional**

Após analisar o conceito de cultura, faz-se necessário falar um pouco sobre variações culturais, representadas pelas diferenças entre hábitos e comportamentos de um grupo em relação a outros grupos. Entretanto, o estudo de como tais diferenças interferem no mundo do trabalho ainda é pouco explorado, já que, até há pouco tempo, se achava que regras gerais eram aplicadas em todas as situações administrativas, de trabalho e organizacionais, seja qual fosse o contexto em que ocorriam (MOTTA, 1997).

O interesse pelo tema gerou muitos estudos teóricos e empíricos sobre cultura no nível organizacional, a qual pode ser considerada uma variável da organização, alguma coisa que ela tem, ou pode ser vista como uma metáfora — o que a organização é, a expressão cultural na sua totalidade. O fato de vivermos numa sociedade organizacional, permeada de crenças, rotinas e rituais que a caracterizam e a diferem de sociedades mais tradicionais, sustenta a idéia de que as organizações são fenômenos culturais (SILVA; ZANELLI, 2004).

Muitas pesquisas têm sido feitas para saber como o comportamento das organizações varia culturalmente, e muitas diferenças têm sido encontradas nos valores, nas atitudes e no comportamento humano no ambiente de trabalho, especialmente no trabalho administrativo, porque “as situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que cada um de nós tem” (MOTTA, 1997, p.26). O comportamento de executivos e trabalhadores é baseado em crenças, atitudes e valores que, de certa forma, acabam gerando ciclos viciosos de comportamento (MOTTA, 1997).

Além disso, como afirmam Torres e Pérez-Floriano (2003), as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente organizacional e a globalização do mercado de trabalho interferem na motivação, no comprometimento e no desempenho dos integrantes das organizações. Para melhor compreender tal contexto, é preciso verificar a relação existente entre as necessidades individuais e as diferenças culturais, as normas relativas a comportamento e a valores no trabalho, as práticas de gerenciamento de recursos humanos e de liderança.

Some-se a isso o fato de que, no dizer de Motta (1997), a descoberta mais importante do estudo de Hofstede na IBM em 1984 foi a importância dada à cultura nacional para explicar as diferenças em atitudes e valores referentes a trabalho. Entre tais diferenças, está a descoberta de Hofstede de que não só os administradores, mas também funcionários e operários, podem ser dispostos ao longo das quatro dimensões: individualismo-coletivismo, distância de poder, evitação de incertezas e masculinidade-feminilidade.

Como integrar, portanto, os contextos culturais e nacionais de países coletivistas, em que as pessoas vivem conforme os modelos teóricos desenvolvidos em países em que é dada ênfase nos indivíduos? Nos países considerados individualistas vive menos de um quinto da população do mundo, sendo que os outros quatro quintos dos habitantes habitam países de orientação coletivista (TORRES; PÉREZ-FLORIANO, 2003).

Verificando-se os resultados da pesquisa de Hofstede (1980), vê-se que no Brasil existe uma sociedade coletivista, mais coletivista até mesmo do que o Japão, “geralmente tido como coletividade por excelência” (MOTTA, 1997, p.30). Além disso, o País está entre aqueles em que há grande distância de poder, e, nas palavras de Motta (1997), as organizações brasileiras têm grande distância de poder, o que lembra o tipo de distribuição de renda nacional e o passado escravocrata.

A distância social entre senhores e escravos era tão grande que parece sugerir um caminho de explicação para a indiferença que a classe dominante atualmente demonstra pelos miseráveis, que não parecem ser considerados indivíduos, ao contrário do que ocorre com outros países, nos quais a noção de igualdade é mais forte (MOTTA, 1997, p.32).

Do ponto de vista de Motta (1997), parece que executivos e trabalhadores são tratados por meio de controles do tipo masculino — uso da autoridade — e do tipo feminino — uso da sedução. Como diz esse autor, 500 anos depois da chegada dos portugueses ao Brasil, o País ainda mostra traços da economia de extração na exploração dos recursos materiais e humanos das organizações e no desperdício generalizado. Afirma Motta (1997) que o mesmo colonizador que, por meio das índias, se apropriou da cultura indígena e se apropriou da cultura negra no capitalismo, que não pressupõe a escravidão, é o tecnocrata que se apropria da força de trabalho. O operário é o sucessor do escravo, disse Prado Jr. (1992).

No contexto organizacional, pelas palavras de Freitas (1997), a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional destaca-se diante de modelos de gestão trazidos por multinacionais e implementados nas organizações brasileiras, os quais, baseados nas culturas dos países de origem, carregam pressupostos e valores culturais diferentes dos nossos. Tais modelos implicam mudanças e, devido à reação de autodefesa, mexem com valores culturais individuais e organizacionais. Muitas vezes, tais práticas de gerenciamento acabam fracassando por não serem respaldadas por características da cultura brasileira.

É relevante a abordagem das características da cultura brasileira porque, do ponto de vista de Freitas (1997, p.39), “aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura nacional”. Traços brasileiros, para esse autor, são as características comuns à

maioria dos brasileiros, “os pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro” (FREITAS, 1997, p.39). Tais características são mais evidentes para uns do que para outros, mas é como se integrassem o inconsciente dos indivíduos, que podem senti-las como se fossem parte deles mesmos. Indaga, então, Freitas (1997, p.40): “como definir traços nacionais em um país que mais parece ser um caos cultural?” O autor responde dizendo que, apesar de o Brasil ser um país de grande diversidade, existe nele uma unidade, sob a forma de traços comuns a todos e que configuram a identidade social dos brasileiros.

Hofstede (1980) sugere a divisão de cultura entre valores e prática, sendo que os valores são a essência da cultura e se relacionam com os sentimentos inconscientes expressos em comportamentos diversos, o que resulta na divisão do que é bom ou ruim, bonito ou feio, racional ou irracional, normal ou anormal. Para Torres e Pérez-Floriano (2003), desse ponto de vista, a prática de uma cultura estaria ligada a manifestações da população que se traduzem em símbolos, heróis e rituais.

E complementa Freitas (1997, p.41):

[...] cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização.

### **2.1.3. Formação da cultura brasileira**

Cinco traços brasileiros foram considerados mais determinantes e influentes na cultura brasileira e no campo organizacional: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o traço aventureiro (FREITAS, 1997).

Quanto à hierarquia, após a Península Ibérica ter sido invadida pelos romanos, iniciou-se a latinização da região, sob domínio econômico, político e religioso (FREITAS, 1997). À conquista romana sucederam-se invasões bárbaras, e o costume dos povos invasores mesclou-se com o Direito escrito dos romanos, o que criou as bases do Direito canônico, por meio do qual o alto clero da península se legitimou e passou a ter prestígio místico, moral e jurídico. Nas palavras de Freyre (1996), uma nobreza episcopal estabeleceu-se, mandando e dominando.

Durante as Cruzadas, ordens religiosas com formas militares, guerreiras e eclesiásticas conquistaram muitas terras e se tornaram donas dos maiores latifúndios europeus. O mesmo

sistema agrário adotado na colonização do Brasil e que continuar a existir originou-se no sistema latifundiário que tais ordens religiosas adotaram nas conquistas realizadas. No entanto, o poder eclesiástico foi substituído pelo poder patriarcal, “incorporado inicialmente pelo senhor de engenho” (FREITAS, 1997, p.45). O sistema latifundiário e patriarcal brasileiro teve sucesso devido à experiência adquirida pelos portugueses durante a escravidão dos mouros depois de derrotados pelos cristãos.

Lembra Freitas (1997) que renasceu no Brasil algo que parecia ter sido abolido, a escravidão, que, no mundo antigo, era um processo evolutivo natural: raças diferentes alternavam-se entre conquistados e conquistadores. Na colonização do Brasil, os escravos eram retirados da terra natal para aqui serem usados e explorados como instrumento para obtenção de oportunidades. (PRADO JR., 1992).

[...] o início de nossas primeiras relações sociais não advém de formas anteriores de sociabilidade, em que grupos humanos se estruturam em classes opostas que negociam mínimas condições para seu relacionamento, visando atender a suas necessidades. Surge com base na força de trabalho do escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância quase infinita entre senhores e escravos (FREITAS, 1997, p.46).

O núcleo do sistema agrário brasileiro era a família patriarcal, a qual colonizou o País e estabeleceu um poder aristocrático e ilimitado. O poder era centralizado nas mãos do patriarca, o que, segundo Freitas (1997, p.46), ajudou a dar origem a nossos elementos machistas. O fato de que a família colonial, como organização, representava uma minoria social. Fez com que prevalecessem as preferências por laços afetivos e ainda marca a sociedade, a vida pública e as atividades dos brasileiros. Foi a família patriarcal que nos legou o modelo moral regulador das relações entre governantes e governados, por meio das quais o poder ficou concentrado nas mãos dos governantes, e a subordinação, nas mãos dos governados.

Como agravante desta hierarquização das relações sociais, somos uma sociedade miscigenada, de várias cores intermediárias, de gradações infinitas. Isto implica termos múltiplas possibilidades de classificação na sociedade (FREITAS, 1997, p.46).

A mistura de raças havida no Brasil foi uma maneira de disfarçar a injustiça social contra Negros, Índios e Mulatos, porque colocou no plano biológico questão social, econômica e política. É mais fácil afirmar que a população do País se formou por meio do cruzamento de três raças do que assumir a hierarquização da sociedade brasileira, que funciona por meio de gradações e admite a existência, “entre o branco superior e o negro pobre e inferior”, de vários critérios de classificação (DAMATTA, 1986, p.47). É possível

classificar as pessoas pela cor da pele ou pelo dinheiro, pelo nome de família ou pela conta bancária. Na ideologia nacional, há o mito das três raças formadoras, mito que, na verdade, esconde uma sociedade que não se imagina hierarquizada (DAMATTA, 1986).

No que se refere ao segundo traço, o do personalismo, caracteriza Freitas (1997) a sociedade brasileira como uma sociedade capitalista. A idéia de igualdade, originada na Revolução Francesa, foi adotada na Inglaterra, onde surgiu o capitalismo, baseado na idéia de que todos eram iguais perante a lei. O indivíduo devia ser universal, deixando de ser um Homem que possuía profissão ou família. Nos Estados Unidos, a idéia de comunidade fundava-se na igualdade de todos e se baseava em indivíduos livres. A competição era estimulada, e não havia vínculo moral entre o trabalho e quem o oferecia. (DAMATTA, 1986).

A sociedade brasileira foi influenciada pelo sistema agrário escravocrata e patriarcal, e o desenvolvimento econômico capitalista brasileiro teve origem em nosso passado colonial (Holanda, 1995).

Para Holanda (1995), as transformações ocorridas no Brasil de 1851 a 1855 puseram fim à velha herança rural e colonial, a da riqueza baseada no uso dos escravos e na exploração extensiva das terras. Além disso, com o término do comércio de escravos, que era a origem das maiores fortunas do País na época, os capitais comprometidos com a importação de Negros ficaram em disponibilidade para ser utilizados em outros negócios. Entretanto, ainda se mantinham os fundamentos tradicionais da sociedade brasileira e os padrões econômicos e sociais da era colonial, o que dificultava a implantação das transformações. As iniciativas progressistas eram aceitas, desde que não comprometessem o patriarcalismo e o personalismo (HOLANDA, 1995).

Nos domínios rurais, a autoridade do proprietário de terras não sofria réplica. Tudo se fazia consoante sua vontade, muitas vezes caprichosa e despótica. O engenho constituía um organismo completo e que, tanto quanto possível, se bastava a si mesmo (HOLANDA, 1995, p.80).

Na sociedade colonial, o pátrio poder era ilimitado, e as famílias coloniais eram tão poderosas que a entidade privada precedia a entidade pública (HOLANDA, 1995). Predominavam, “em toda a vida social, sentimentos próprios à comunidade doméstica, naturalmente particularista e antipolítica, uma invasão do público pelo privado, do Estado pela família” (HOLANDA, 1995, p.82).

Nas palavras de Freitas (1997), a competição e a livre iniciativa foram redefinidas econômica, social e politicamente como fator de distribuição de privilégios e favores, e os processos econômicos tinham de se adaptar aos interesses da oligarquia agrária. A sociedade teve de arcar com os custos de privilégios que não levavam em conta as forças naturais do mercado. Na verdade, um sistema complexo foi adotado no País, sem que se soubesse se ele se ajustaria às condições da vida brasileira. A aristocracia rural brasileira importou o liberalismo democrático, mas só assimilou os princípios capitalistas naquilo em que eles coincidiam com os próprios interesses e privilégios.

No Brasil, a relação senhor/escravo e a dominação patriarcal solaparam os fundamentos da vida moral, política e institucional da sociedade. O individualismo era imposto de cima para baixo, conforme a vontade do senhor ou do chefe. O núcleo familiar era centrado no patriarca, e o cidadão não importava, mas sim as relações estabelecidas por pessoas, famílias e amigos, relações que corrompem e criam níveis de proximidade do centro do poder. Para DaMatta (1997, p.81), “o cidadão é a entidade que está sujeita à lei”, e o fato de as redes de relações pessoais serem institucionalizadas como instrumentos para se chegar ao poder “é um fenômeno de sociedades onde convivem éticas diferenciadas”. Diz esse autor: “No fundo, vivemos em uma sociedade onde existe uma espécie de combate entre o mundo público das leis universais e do mercado; e o universo privado da família, dos compadres, parentes e amigos” (DAMATTA, 1997, p.85).

Do ponto de vista de Freitas (1997), a unidade básica do brasileiro está na relação e saiu da esfera social e contaminou as esferas políticas e jurídicas, e os indivíduos são privilegiados conforme suas relações. Diz esse autor:

O brasileiro sabe, por exemplo, que ao ingressar em uma organização deve logo arrumar um bom “padrinho”. Por meio de suas relações mais próximas do poder, o “padrinho” representa a trilha rumo à rápida ascensão até o topo da organização (FREITAS 1997, p.48).

Na esfera pública, para exercer uma função, as pessoas são escolhidas com base nas relações pessoais, e não com base na própria capacidade. Como a sociedade se baseia nas relações, os relacionamentos são afetuosos, e as pessoas tentam criar um elo pessoal em relações que deveriam ser formais. Entretanto, pergunta Freitas (1997, p.49), “como podemos conviver em uma sociedade hierarquizada em suas relações e que, ao mesmo tempo, busca uma proximidade nessas mesmas relações? [...] Como sermos controladores e representantes da ordem e ao mesmo tempo acolhedores e afetivos?” E ele responde dizendo que a explicação para esse paradoxo está na família patriarcal e escravocrata, em que a unidade

básica é a relação. “Nada mais próximo do que as relações familiares. Nada mais distante do que a relação senhor/escravo” (FREITAS, 1997, p.49). O senhor não era dono apenas do trabalho físico, mas também do escravo.

Tal tipo de ligação se mantém nas relações de trabalho atuais, em que laços pessoais se mesclam com a relação econômica. O patrão cria uma relação de confiança com o empregado e o controla. O empregado retribui com lealdade. É, como afirma Freitas (1997, p.49), uma relação paternalista, “em que o pai (superior), ao mesmo tempo que controla o subordinado e o ordena (relação econômica), também agrada-o e protege-o (relação pessoal)”.

Outra característica do brasileiro é a malandragem, conceito que surgiu como objeto de estudo científico em 1979, com DaMatta, em seu livro “Carnavais, Malandros e Heróis”. Numa sociedade hierarquizada como a brasileira, coexistem as desigualdades e vários níveis sociais, e os indivíduos são tratados de acordo com a rede de relações interpessoais que possuem, o que permitiu um tipo de navegação social baseado em laços de família e de amizade. Diante de leis ou de situações universais e homogêneas, os indivíduos recorrem às relações e à intimidade, numa saída intermediária para o impasse entre o impessoal e o pessoal (FREITAS, 1997). Como afirma DaMatta (1997, p.100, grifo do autor), “a realidade brasileira estava muito poderosamente marcada por meio de um *sistema de relações pessoais* gradativo e inclusivo que permitia estabelecer diferenciações dentro de todas as camadas”.

[...] a mediação entre senhores e escravos não é feita somente por meio de um cálculo econômico e jurídico. [...] ele sofre as interferências de um sistema de simpatias, de relações construídas pela proximidade física que, *sendo reconhecidas num nível moral e social*, permitem criar categorias intermediárias que têm valor, isto é, peso e capacidade de determinação social (DAMATTA, 1997, p.101, grifo do autor).

No Brasil, existe o caminho intermediário do “jeitinho”, termo usado por DaMatta pela primeira vez em 1979, também em seu livro “Carnavais, Malandros e Heróis”. O malandro é o mestre na arte do “jeitinho”, é o esperto, que se adapta a qualquer situação e sempre se sai bem em todas as ocasiões, mesmo nas mais difíceis. Como descrito por Freitas (1997, p.50), “sabemos que para tudo há jeitinho, basta um pouco de tato que as coisas se resolvem”.

Talvez se possa dizer que o “jeitinho” é um tipo de navegação social típica do brasileiro, que, por meio de laços familiares ou emocionais, tenta obter favores para ele mesmo ou para outras pessoas. É típico de indivíduos com pouca influência social, que não desejam mudar o *status quo*, mas sim obter um favor para si sem chamar atenção.

Quanto ao terceiro traço, o do sensualismo, é importante lembrar que, na sociedade portuguesa, a miscigenação esteve sempre presente, porque as famílias de Portugal tinham sangue árabe ou mouro. Nos contatos com os invasores maometanos, os cristãos demonstraram uma tendência à poligamia. Nas palavras de Freitas (1997, p.50), “nenhum outro catolicismo na Europa conservou gosto tão forte pela carne e pelo fálico como o catolicismo português”. Assim, quando o colonizador português veio para o Brasil, já adaptado à poligamia devido ao contato com os mouros, pôde dar vazão às próprias necessidades com as índias brasileiras.

O Europeu saltava em terra escorregando em índia nua; os próprios padres da Companhia precisavam descer com cuidado, senão atolavam o pé em carne (FREYRE, 1996, p.161).

Para a maioria dos índios a poligamia sempre existiu, e aqueles que tinham uma família grande casavam-se com muitas Mulheres. O colonizador português misturou-se com os Indígenas. Além disso, na época da colonização, como havia poucas Mulheres Brancas, as africanas aqui chegaram e passaram a ser usadas para procriação. Freitas (1997, p.51) caracteriza esse contexto: encontrava-se “também no Brasil um cristianismo humanista, no sentido do apego à carne, que tantas vezes toma características quase pagãs de culto fálico”.

Diz também Freitas (1997, p.52) que o brasileiro costuma colocar sensualismo nas relações sociais como uma maneira de navegação social e de obtenção do que deseja de modo mais fácil: as pessoas gostam “dos contatos próximos, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados”.

Quanto ao último traço, o de aventureiro, diz Holanda (1995) que na sociedade existem dois princípios que se combatem e que regulam de modo diverso as atividades dos Homens, princípios encarnados na figura do aventureiro e do trabalhador. Afirma ainda Holanda (1995) que, na colonização do novo mundo, coube ao trabalhador papel muito limitado.

Como caracteriza Holanda (1995), uma das manifestações mais chocantes do espírito aventureiro é o desejo, característico de nosso povo, de títulos honoríficos, de prosperidade, de posições e de riquezas fáceis, e o gosto pela aventura desempenhou papel decisivo na vida nacional.

Num conjunto de fatores tão diversos, como as raças que aqui se chocaram, os costumes e padrões de existência que nos trouxeram [...] foi o elemento orquestrador por excelência. Favorecendo a mobilidade social, estimulou homens, além disso, a enfrentar com denodo as asperezas ou resistências da natureza e criou-lhes as condições adequadas a tal empresa (HOLANDA, 1995, p.46).

Conforme Freitas (1997), o aventureiro e o trabalhador existem apenas no mundo das idéias, porque não aparecem em estado puro em sociedade alguma, mas fazem parte em maior ou menor grau da personalidade dos indivíduos ou da cultura de um povo. Para esse autor, o brasileiro deseja realizar projetos que dêem retorno a curto prazo e, se encontrar obstáculos, sabe transformá-los em trampolim, respeitando sempre a lei do mínimo esforço.

Como apresenta Freitas (1997) a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o aventureirismo como os cinco principais traços da cultura brasileira, é possível dizer que o povo brasileiro é resultado da multiplicidade de combinações desses traços. Se há traços distintos na cultura brasileira, conseqüentemente há diferenças de identidade entre os brasileiros, ou seja, diferenças entre os aspectos pessoais dos indivíduos e, por conseguinte, dos grupos. As pessoas com as mesmas identidades tendem a se unir, formando a identidade grupal, que diferencia um grupo de outro, e é a partir dessas diferenças que se chega à diversidade cultural.

## **2.2. Diversidade**

Devido ao fenômeno da globalização, não só as barreiras entre nações foram reduzidas, mas também a movimentação entre países de trabalhadores de diversas origens geográficas aumentou, o que causou inúmeras mudanças na força de trabalho mundial. Além disso, a globalização econômica e de mercados aumentou as oportunidades de se trabalhar com grupos mais heterogêneos em termos de raça, gênero, orientação sexual (HANASHIRO; GODOY, 2005).

De acordo com Cox (1994), a identidade cultural de um grupo é baseada nas diferenças socioculturais, em oposição às diferenças físicas, e a cultura grupal, além de estar relacionada aos indivíduos que compartilham as mesmas normas, os mesmos valores e têm as mesmas prioridades, diferencia os membros de um grupo de outro. Os membros do grupo compartilham uma cultura subjetiva. A expressão “cultura subjetiva” significa os padrões típicos de um grupo ver o ambiente (TRIANDIS, 1995).

Cox (1994, p.48) usa a expressão “estrutura da identidade cultural” para se referir à configuração particular da cultura grupal, que tem dois componentes. O primeiro, perfil da identidade cultural, refere-se ao grupo cultural, ou grupos culturais com os quais um indivíduo

se identifica. O segundo, força da identidade, refere-se à importância ou ao valor que o indivíduo dá para a configuração particular da cultura grupal.

Baseado em inúmeras discussões de grupos e entrevistas feitas, Cox (1994) chegou à conclusão de que os indivíduos têm muito mais consciência das características de identidade que os diferenciam do grupo majoritário e muito menos consciência das semelhanças das outras características de identidade. Por exemplo: como resultado de entrevistas feitas em uma companhia internacional, em discussões sobre como a identidade cultural afetava as interações no trabalho, 89% das Mulheres concentraram-se em gênero, 88% dos expatriados concentraram-se em nacionalidade, e 78% dos Homens não-Brancos concentraram-se em raço-etnia. Por outro lado, as Mulheres não-Brancas foram o único grupo com número significativo de pessoas, 50%, que se concentraram tanto em questões de raço-etnia, quanto em questões de gênero (COX, 1994).

Nas palavras de Cox (1994), a grande maioria dos trabalhos feitos sobre estruturas de identidade cultural focalizaram as estruturas de identidade raço-étnica, e há três abordagens usadas em teorias e pesquisas de estruturas de identidade raço-étnica: estágios de modelos de desenvolvimento; modelos de aculturação; e modelos de questionamento direto. Conforme os estágios de modelos, a identidade cultural desenvolve-se ao longo do tempo por meio de uma série de estágios diferentes de desenvolvimento, sendo que cada um representa um nível mais alto de formação da identidade do que o anterior.

Fleury (2000, p.20) define diversidade da seguinte maneira:

A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Para essa autora, a diversidade cultural pode ser estudada no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível grupal e individual, e os padrões culturais que expressem valores e relações de poder precisam ser analisados nesses níveis.

No dizer de Thomas e Ely (1996), para a gestão da diversidade é necessário adotar um enfoque holístico, a fim de haver um ambiente organizacional que permita que todos desenvolvam plenamente o próprio potencial, em prol do alcance dos objetivos da organização. A palavra “diversidade” tem muitas interpretações, mas não significa qualquer diferença entre pessoas, nem se limita a diferenças de gênero e raça. Para esse autor, diversidade não é mais um nome para ação afirmativa, nem para grupos minoritários, nem

sinônimo para oportunidades iguais de emprego. “Diversidade é a variedade de identidades sociais e culturais entre pessoas que vivem juntas no local ou no mercado de trabalho” (COX, 2001, p.3). Nessa frase, diz esse autor, a expressão “identidades sociais e culturais” refere-se às ligações pessoais com grupos que, conforme pesquisas feitas, têm influência significativa nas principais experiências de vida dos indivíduos. Essas ligações incluem gênero, raça, nacionalidade, religião, faixa etária, especialização, entre outras. E, na expressão “local ou mercado de trabalho”, incluem-se igrejas, escolas, equipes de trabalho das fábricas, consumidores das indústrias, consumidores finais, times de basquete, unidades militares etc. O local e o mercado de trabalho podem ser locais, regionais, nacionais e globais.

Cox (1997) também considera que diversidade são grupos de pessoas num sistema social (países, cidades, organizações, equipes de trabalho) com nítidas diferenças e ligações entre elas. As ligações entre os grupos podem ser por gênero, nacionalidade, identidade racial, religião, orientação sexual etc. A diversidade cultural ocorre quando o grupo social tem significado cultural, ou seja, é baseado em normas de comportamento, valores, idioma, e assim por diante. Diversidade cultural é a representação, num sistema social, de pessoas com diferentes identidades grupais e significações culturais distintas (COX, 1994).

Para esse autor, as diferenças de identidade individuais físicas e culturais interagem com complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais para definir o impacto da diversidade nos resultados individual e organizacional. Os resultados individuais são divididos em variáveis de resposta afetiva, como satisfação, identificação organizacional e envolvimento no cargo e compensação. Os resultados organizacionais são divididos entre os com impacto direto no primeiro nível — atendimento, rotatividade e qualidade do trabalho — e os de segundo nível — produtividade e lucratividade.

Para Fleury (2000, p.21),

o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho.

Entretanto, diz essa autora, como fazer para mudar os padrões culturais de uma organização e que políticas de gestão de pessoas precisam ser adotadas para atingir esse objetivo? Na visão de Torres e Pérez-Nebra (2004), somente quando pensarem a diversidade de maneira mais abrangente, de modo a obter novas abordagens para o trabalho, e deixarem

de ver a diversidade apenas como algo relacionado à aparência das pessoas ou ao lugar de onde vêm, as organizações tirarão proveito dos incentivos.

Área importante para o estudo da diversidade cultural é a Psicologia Social, que estuda o comportamento provocado pela interação de uma pessoa com outras pessoas, ou pela expectativa de tal interação (RODRIGUES, 1994). Nas palavras de Argyle e Colman (1995), a Psicologia Social é o estudo do comportamento social e da experiência mental das pessoas em contextos sociais. O campo de estudos da Psicologia Social são a interação e a comunicação verbal e não verbal, o comportamento dos grupos, as atitudes e relações sociais, a liderança, a tomada de decisão em grupo, a socialização, a obediência à autoridade, o preconceito e os conflitos intergrupais, entre outros.

O que diferencia os psicólogos que procedem a estudos transculturais dos outros psicólogos é o interesse dos primeiros em entender as razões da variação de comportamento nos diversos grupos culturais de todos os países (SMITH; BOND, 1999). Para os autores, o aumento das viagens e das comunicações entre países e continentes mostra como são óbvias as limitações de estudos de comportamento social considerados genuínos em um ou outro país. A população de muitas nações e de comunidades dentro das nações está fazendo valer as próprias diferenças de maneira mais forte, e é necessário ser capaz de compreender que processos ocorrem quando as pessoas interagem umas com as outras. Deve-se considerar a possibilidade de que a maneira pela qual os indivíduos se relacionam em grupos culturais diferentes difere de modo suficiente para que o mesmo estudo forneça resultados diferentes, dependendo de onde ele está sendo feito. Desse modo, a Psicologia só pode validar teorias testadas em múltiplos lugares.

Ainda no dizer desses autores, a pesquisa em Psicologia Social e Organizacional é feita em todos os continentes do mundo. Como nos Estados Unidos e no Canadá existe grande diversidade cultural, é possível que as pesquisas feitas nos dois países reflitam a variedade cultural encontrada em outras partes do mundo. Entretanto, só se pode ter certeza de que isso ocorre se se fizerem testes nos quais os diferentes grupos culturais envolvidos em determinados estudos sejam clara e separadamente identificados. O mesmo estudo feito na América do Norte freqüentemente apresenta resultados diferentes quando feito em outros lugares. Resultados precisos de estudos transculturais em Psicologia são difíceis, quando não impossíveis, de se obterem.

Na visão de Torres e Pérez-Nebra (2004), é necessário entender alguns conceitos básicos da Psicologia Social, para melhor compreender a definição de diversidade e suas

implicações. Para esses autores, os indivíduos, antes de se identificarem com um ou mais grupos, desenvolvem esquemas, (*schemata*), que são:

redes de informação organizadas e mentalmente interconectadas, baseadas nas experiências pessoais e sociais anteriores; e protótipos ou modelos mentais criados sobre as qualidades típicas de certos grupos (por exemplo, líderes, criminosos, idosos) e então, usam essas estruturas para julgar situações atuais (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.444).

Tais estruturas favorecem a categorização de outros indivíduos em grupos e a generalização para outros grupos e outras pessoas, num processo estreitamente associado à estereotipia (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

A palavra “estereótipo” é a atribuição de certas características a pessoas de determinados grupos, aos quais se imputam alguns aspectos típicos. Os estereótipos, que podem ser positivos ou negativos, influem na formação da impressão de pessoas (RODRIGUES, 1994). “Categorização, uniformidade de atribuição e freqüente discrepância entre as características atribuídas e as verdadeiras, constituem os marcos essenciais dos estereótipos (RODRIGUES, 1994, p.217).” Como afirma Rodrigues (1994), se um indivíduo aprende que certo grupo tem a característica de ser preguiçoso, quando encontrar uma pessoa de tal grupo tenderá a atribuir-lhe a característica de preguiçoso, mesmo que não tenha prova alguma do que pensa.

Conforme Rodrigues (1994), uma variedade de estímulos atingem ao mesmo tempo os órgãos sensoriais dos seres humanos, que, no entanto, só percebem alguns desses estímulos. Trata-se da seleção perceptiva. Nas relações sociais, ela se evidencia em várias situações, como naquela em que se percebem as características negativas das pessoas de quem não se gosta e as positivas de quem se gosta.

O “fechar os olhos” aos defeitos dos amigos pode ser fruto de distorção cognitiva como veremos adiante, mas não raro constitui exemplo de verdadeira seletividade perceptiva no sentido de que a pessoa, de fato, seleciona apenas os aspectos positivos e ignora os negativos tal como, analogamente, apreendemos um assunto que nos interessa num dado momento e deixamos no “back-ground” o que não nos interessa (RODRIGUES, 1994, p.204).

A seleção perceptiva também é vista no comportamento preconceituoso, porque os indivíduos que têm preconceito contra determinado grupo só percebem nos integrantes de tal grupo as características que se coadunam com a visão preconceituosa que têm (RODRIGUES, 1994).

No estudo da diversidade cultural, é importante estudar os grupos de identidade social. Os indivíduos classificam-se em categorias sociais, algumas das quais às vezes sobressaem

mais do que outras. Apesar de já se ter discutido a questão da identidade, vale dizer que, considerando o fato de que para se perceber uma identidade há necessidade da existência de outra, em contraste ou oposição (TAYLOR; MOGHADDAM, 1994), “um indivíduo que nunca tenha entrado em contato com um estrangeiro não se identifica como brasileiro” (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.444), ou seja, a pessoa precisa manter contato com outra diferente dela para identificar o grupo em que se encaixa.

Há alguns princípios básicos da identificação grupal, e, primeiramente, é necessário entender que a identificação com um grupo social é um construto cognitivo, ou seja, está ligado à aquisição de conhecimento por meio da percepção, e, sendo um construto cognitivo, a identificação grupal não precisa ser obrigatoriamente comportamental, nem deve ser equiparada à internalização, que significa um processo individual, por meio do qual uma pessoa se apropria dos valores e modos de conduta de outro indivíduo. No entanto, após se identificar com um grupo, o indivíduo assume os sucessos e fracassos do grupo, que geram prazeres e sofrimentos que são sentidos por tal indivíduo (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

O conceito de identidade grupal é o ponto principal da definição e se relaciona à identificação física e cultural com determinado grupo social e à não-identificação com outros grupos. Os grupos majoritários assumem o papel de maioria, e os grupos minoritários, o de minoria. Ser maioria ou minoria não depende de representação numérica maior ou menor, mas de ter mais ou menos vantagens em termos de poder e de recursos econômicos (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

No entender de Torres e Pérez-Nebra (2004), o ponto mais importante da diversidade cultural é como trabalhar com regras e normas institucionais que dão origem aos “ismos” organizacionais, como o heterossexismo. Mulheres, Negros, Homossexuais e outros grupos não trazem apenas uma “informação peculiar” (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.448), mas também conhecimentos e visões diferentes, importantes e relevantes competitivamente, sobre como o trabalho pode ser feito, sobre maneiras inovadoras de formular processos, alcançar metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar. Se permitido, integrantes desses grupos podem ajudar as organizações a crescer e a melhorar, porque desafiam as pressuposições básicas relativas a funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos. Ao fazer isso, são capazes de dar mais de si para o trabalho, o que proporciona maior identificação com a atividade que realizam e maior dedicação à organização, “dando início a um ‘ciclo virtuoso’” (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.448).

Após a identificação com um grupo, há o contato com outros grupos, o qual evidencia uma ou mais identidades grupais. Nas palavras de Taylor e Moghaddam (1994), o contato entre grupos é tema implícito na maioria das teorias de relações intergrupais. A natureza do contato que leva ao conflito e o contato associado a objetivos são centrais na teoria de conflitos. Nas palavras desses autores, concretizado o processo de identidade grupal, é necessário que os indivíduos de diferentes identidades grupais se conectem para que o contato intergrupar aconteça. Cada pessoa carrega consigo as posições do próprio grupo, já que vê o mundo através das lentes daquela identidade grupal (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Afirmam esses autores que diferentes teorias complementam-se para predizer o que pode resultar do contato intergrupar e contribuem para o gerenciamento da diversidade cultural ou para a compreensão do contato entre os diferentes presentes na organização. O contato intergrupar é qualquer aspecto da interação humana com indivíduos que percebem a si mesmos como membros de uma categoria social ou são percebidos pelos outros como membros de uma categoria social (TAYLOR; MOGHADDAM, 1994).

Algumas teorias foram desenvolvidas para facilitar a compreensão do contato entre os grupos de maioria e de minoria nas organizações.

A primeira delas é a Teoria do Conflito Realístico, que, no entender de Taylor e Moghaddam (1994), se baseia em três suposições centrais sobre o comportamento humano. Em primeiro lugar, assume-se que as pessoas são egoístas e tentarão maximizar as próprias recompensas. Em segundo lugar, o conflito é considerado como o resultado de interesses grupais incompatíveis. E, em terceiro lugar, assume-se, algumas vezes explicitamente, que os aspectos psicológicos e sociais do comportamento intergrupar não são determinantes da compatibilidade ou da incompatibilidade dos interesses grupais, mas sim determinados por eles.

A segunda teoria é a Teoria da Identidade Social, que, na visão de Taylor e Moghaddam (1994), tenta explicar as relações entre grupos a partir de uma perspectiva grupal. Apesar de não ser reducionista, a teoria é basicamente psicológica, já que seu foco é no processo de identidade. Conforme Tajfel (1982 *apud* TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.446) pela Teoria da Identidade Social, os indivíduos são motivados a adquirir uma “identidade social positiva”, definida como “a parte do autoconceito individual que é derivada do conhecimento do indivíduo como membro de um grupo social (ou grupos) junto com o valor e significado emocional associado à participação nesse mesmo grupo”. No entender de Taylor e Moghaddam (1994), esse desejo induzirá os indivíduos a fazer comparações sociais

entre os endogrupos e os exogrupos, com o objetivo de adquirir uma posição positiva para o endogrupo.

Em terceiro lugar, está a Teoria da Equidade, que parte do pressuposto de que os grupos se comparam com outros no que se refere ao investimento em uma atividade e à percepção do retorno que têm da mesma (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.446). Como dizem Taylor e Moghaddam (1994), todas as vezes em que um grupo minoritário ou em desvantagem numa sociedade resolve agir, são típicas frases como “nossos direitos fundamentais foram violados”, “o tratamento que recebemos é injusto” e “nós temos reivindicações legítimas”. A justiça parece ser o centro do conflito, e, por essa razão, as teorias cujo foco principal é a justiça em relações interpessoais têm implicações importantes para as relações intergrupais. Na visão desses autores, essa teoria lida com duas questões: (1) O que as pessoas acham que é justo e equiparável? (2) Como elas agem quando recebem muito mais ou muito menos do que acham que merecem das relações e como reagem quando vêem os companheiros colhendo benefícios não merecidos ou suportando sofrimentos desnecessários?

Dizem Torres e Pérez-Nebra (2004) que a Teoria da Equidade parte da premissa de que as pessoas calculam a proporção de entradas (contribuições sob a forma de habilidades ou esforços) e de saídas (resultados ou recompensas pelos esforços, que podem ser tangíveis ou não) do seu “eu” em relação às das outras pessoas e, em seguida, comparam a proporção.

Do ponto de vista de Taylor e Moghaddam (1994), o ponto central dessa teoria é o foco nas relações entre pessoas, em vez de nos indivíduos isoladamente, e a teoria é individualista no sentido de que tende a focar em indivíduos interagindo com outros indivíduos.

E, por fim, há a Teoria da Privação Relativa. Outro ensinamento de Taylor e Moghaddam (1994) é que o maior desafio de qualquer teoria de relações intergrupais é entender as condições que levam membros de grupos em desvantagem a agir de modo a melhorar a própria situação. Também é desafiadora a questão de por que os membros de um grupo oprimido aceitam com resignação as próprias condições de desvantagem. A idéia fundamental é que é o *status* relativo da pessoa que determina o sentido de satisfação, e não a situação em si.

Lembram Torres e Pérez-Nebra (2004, p.447) que a pessoa perceberá que foi privada de um objeto ou de algo se fizer uma comparação de seu grupo com outros grupos. A comparação pode ser analisada baseada em dois componentes, o cognitivo e o emocional.

O componente cognitivo se refere à percepção de tratamento diferenciado entre os grupos. A comparação feita e a magnitude da diferença percebida pelo indivíduo podem ser vistas como possíveis pré-condições para os sentimentos. Quanto maior a diferença percebida, maiores os sentimentos negativos associados à comparação. Já o componente emocional inclui os sentimentos de raiva, ultraje e injustiça resultantes. A intensidade desses sentimentos é vista como o cerne da variável (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.447).

A Teoria da Privação Relativa explica eventos não abrangidos por outras teorias de contato intergrupar, como a insatisfação e as conseqüências dela decorrentes para o desempenho organizacional de determinados grupos, que se sentem privados de recompensas ou de tratamento diferencial quando comparados a outros. Essas teorias, aliadas à compreensão do contato intergrupar, são ferramentas eficazes para gerenciar a diversidade organizacional, além de o modo como esta ser compreendida no contexto da organização representar peça essencial para gerenciamento da diversidade cultural (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

As teorias de Psicologia Social sobre contato intergrupar apresentadas são úteis para se compreender a interação entre diferentes grupos de identidade e para explicar como o contato intergrupar interfere na diversidade demográfica. No entanto, há perspectivas diferentes para gerenciar a diversidade nas organizações, para indicar como estas e seus integrantes precisam compreender a diversidade e estabelecer estratégias e normas para maior aproveitamento da vantagem competitiva representada pela diversidade (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Muitos imaginam que a diversidade no ambiente de trabalho está ligada ao aumento da representação racial, nacional, de gênero ou classe, mas pensar a diversidade apenas em termos de grupos de identidade inibe a efetividade organizacional (THOMAS; ELY, 1996). Por isso, as organizações passaram a adotar dois caminhos para gerenciar a diversidade: encorajar as Mulheres e as pessoas que não são Brancas a se misturar à organização; e destiná-las a áreas em que trabalharão com clientes e consumidores do mesmo grupo de identidade. É como se a maior virtude desses grupos de identidade fosse o conhecimento que têm de pessoas iguais a elas, conceito limitado e limitador, porque a diversidade deve ser vista como as variadas perspectivas de trabalho que os integrantes dos grupos de identidade oferecem (THOMAS; ELY, 1996).

Mulheres, Negros, Indígenas, Homossexuais e vários outros grupos têm conhecimentos e visões diferentes, importantes e relevantes competitivamente sobre como o trabalho pode ser feito, formas novas e inovadoras de desenhar processos, atingir metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar idéias e liderar. Quando permitido, os integrantes desses grupos ajudam as organizações a crescer, porque desafiam conjecturas básicas sobre funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos, e dão mais de si para o trabalho, o que gera maior identificação com a atividade que realizam e os incentiva a se dedicar mais à organização (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Certamente, pode-se esperar que os indivíduos vão contribuir para a organização com a sua familiaridade em primeira mão com certos nichos de mercado. Mas apenas quando as organizações começarem a pensar sobre diversidade de uma forma mais abrangente — como uma forma de se obter abordagens novas e significativas para o trabalho — e pararem de assumir que diversidade se relaciona simplesmente a como uma pessoa aparenta, ou de onde ele ou ela vem é que serão capazes de tirar proveitos dos seus incentivos (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004, p.448).

Nas palavras de Thomas e Ely (1996), até há pouco tempo os gerentes achavam importante preocupar-se com a diversidade por ser errado, tanto legal, quanto moralmente, discriminar. Não é mais a realidade atual, porque os gerentes consideram que uma força de trabalho diversificada “levanta a moral, proporciona maior acesso a novos segmentos do mercado e aumenta a produtividade”, ou seja, a diversidade é uma vantagem nos negócios (THOMAS; ELY, 1996, p.79). Muitas iniciativas têm sido adotadas para incentivar a diversidade nas organizações, mas raramente têm resultado em maior efetividade. Pelo contrário, têm aumentado as tensões entre os empregados e impedido melhor desempenho organizacional (THOMAS; ELY, 1996).

É possível aproveitar os benefícios proporcionados pela presença de uma força de trabalho diversificada no ambiente de trabalho: aprendizagem, criatividade, flexibilidade, crescimento organizacional e individual e habilidade para ajustar-se rapidamente e com sucesso às mudanças do mercado. Para isso, é necessário que as lideranças organizacionais mudem as próprias atitudes e o próprio comportamento, abandonando antigas idéias e adotando compreensão mais ampla sobre diversidade. Somente quando passarem a pensar a diversidade como provedora de novas idéias para o trabalho e pararem de achar que ela está relacionada apenas à aparência pessoal ou ao lugar de onde os indivíduos vêm, as organizações colherão as recompensas (THOMAS; ELY, 1996).

Conforme afirmam Thomas e Ely (1996), duas perspectivas têm guiado a maioria das iniciativas referentes à diversidade: o paradigma da discriminação-e-justiça e o paradigma do

acesso-e-legitimidade. Um novo paradigma, porém, o da aprendizagem-e-efetividade, vem ganhando espaço no campo do gerenciamento da diversidade. Ele incorpora aspectos dos anteriores e conecta concretamente a diversidade com abordagens do trabalho.

Do ponto de vista dos autores, o paradigma da discriminação-e-justiça é o modo mais comum de perceber a diversidade. Os gerentes que lidam com a diversidade por meio dele normalmente dão importância a oportunidades iguais, tratamento justo, recrutamento e atendimento das exigências legais. As organizações que seguem essa orientação em geral instituem programas de monitoramento e desenvolvimento de carreira para trabalhadores Mulheres e pessoas não Brancas e treinam os outros empregados para respeitar as diferenças culturais.

Apesar de esse paradigma aumentar a diversidade demográfica nas organizações e promover o tratamento justo, ele é baseado nos conceitos de que todos são e desejam ser iguais. Sob esse paradigma, não é esperado que a diversificação da força de trabalho influencie o trabalho da organização ou a cultura organizacional. A organização funciona como se todos fossem da mesma raça, do mesmo gênero e da mesma nacionalidade. Por isso, os líderes que gerenciam a diversidade seguindo esse paradigma dificilmente vão explorar como as diferenças entre as pessoas propiciam um potencial de gerenciamento efetivo no que diz respeito a trabalho, liderança, mercado, gerenciamento de pessoas e aprendizagem. Sob esse paradigma, a força de trabalho é diversificada, mas o trabalho não (THOMAS; ELY, 1996).

O paradigma do acesso-e-legitimidade aceita e valoriza as diferenças. As organizações que seguem essa perspectiva aumentaram o acesso a clientela mais diversa, por meio da equiparação da demografia organizacional com grupos de consumidores críticos, o que gerou, em alguns casos, substancial aumento da diversidade organizacional. Muitas organizações que fizeram segmentação de mercado baseada em diferenças de gênero, raciais e demográficas criaram postos dedicados ao *marketing*, e, portanto, Mulheres e pessoas não Brancas tiveram novas oportunidades de trabalho. Tais organizações quase sempre trabalham em ambientes de negócios em que aumentou a diversidade dos consumidores, dos clientes e do mercado de trabalho, o que significa uma vantagem, mas, ao mesmo tempo, uma ameaça para elas (THOMAS; ELY, 1996).

Afirmam Thomas e Ely (1996) que, sob esse paradigma, as organizações, na procura por nichos de mercados, enfatizam o papel das diferenças culturais sem analisar se tais diferenças afetam o trabalho feito. Os líderes empurram os trabalhadores com capacidades

para esses nichos sem analisar que capacidades são necessárias e como elas se integram no trabalho do dia-a-dia. O paradigma do acesso-e-legitimidade tem também a desvantagem de fazer com que alguns trabalhadores se sintam explorados, e muitas organizações que o seguem implementaram a diversidade apenas nas áreas em que interagem com determinados nichos de mercado.

Com o tempo, muitos trabalhadores recrutados para exercer funções nessa área sentiram-se desvalorizados e usados à medida que perceberam que as oportunidades em outros setores da organização estavam fechadas para eles. Em geral, as organizações encaram a experiência desses trabalhadores mais limitada ou especializada, apesar de muitos deles terem iniciado a carreira em áreas gerais do mercado antes de passar para áreas especiais do mercado, em que tinham reconhecida vantagem, devido à respectiva experiência cultural. Segundo essas pessoas, quando houve necessidade de reduzir pessoal ou estreitar o foco do *marketing*, os departamentos especiais foram os primeiros atingidos (THOMAS; ELY, 1996).

Recentemente, um pequeno número de organizações que seguiam os paradigmas citados percebeu que não estava aproveitando o máximo da diversidade e passou a seguir o paradigma do aprendizado-e-efetividade. Tais organizações reconhecem que os trabalhadores freqüentemente tomam decisões e fazem escolhas de trabalho baseadas no respectivo *background* cultural, nas respectivas filiações a grupos de identidade. As organizações também desenvolveram uma visão da diversidade que as capacita a incorporar as contribuições dos trabalhadores na função principal da organização e a repensar tarefas e redefinir mercados, produtos, estratégias, missões, práticas e até mesmo culturas. Ao gerenciar a diversidade sob o paradigma do aprendizado-e-efetividade, as organizações aproveitam os verdadeiros benefícios da diversidade.

Thomas e Ely (1996) alegam que esse paradigma é baseado na diferenciação, e o objetivo é colocar pessoas diferentes onde as respectivas características demográficas coincidam com as características dos mercados. O paradigma do aprendizado-e-efetividade se baseia na integração, e não na assimilação e na diferenciação, e oferece oportunidades iguais para todos os trabalhadores. As diferenças culturais entre as pessoas são reconhecidas e valorizadas. Esse modo de gerenciar a diversidade faz com que a organização internalize as diferenças entre os indivíduos de modo que ela cresce e aprende com eles. Dessa maneira, os membros da organização podem dizer “nós pertencemos ao mesmo time, com nossas diferenças, e não apesar delas” (THOMAS; ELY, 1996).

É relevante mencionar que a diversidade não apresenta apenas traços positivos, mas também alguns aspectos negativos no ambiente, organizacional, como alta rotatividade de trabalhadores, transtornos na comunicação e conflitos interpessoais (COX, 1991).

A próxima seção é dedicada à análise de gênero, uma das dimensões da diversidade cultural.

### **2.3. Gênero**

Desde o século XIX, quando se firmou como disciplina científica, a História vem dedicando à Mulher papel demarcado pelas representações e pelos ideais masculinos dos historiadores (DEL PRIORE, 1988). Na segunda metade do século XIX, o sexo individual, seja o masculino, seja o feminino, passou a ter relativa importância para os historiadores, mas o debate antropológico se preocupava com a problemática do matriarcado, como afirma Del Priore (1988). No dizer da autora, a partir de 1930, os fatores econômicos e sociais passaram a predominar, sem levar em conta a dimensão sexual, sendo que, de 1920 a 1940, a história da Mulher se confundia com o feminismo, e o estudo da demografia histórica quase nada explicava sobre as Mulheres. Não se levavam em conta as Mulheres, mas os casais. Conforme a autora, com a expansão da Antropologia histórica, a partir de 1970 se começou a debater o papel da família e da sexualidade, e as Mulheres puderam então se pronunciar, num ambiente em que pouco importavam as diferenças sexuais e o fato de elas serem exploradas, oprimidas e dominadas.

Ao longo da história do Brasil estereótipos sempre foram usados para se referir às Mulheres: auto-sacrificadas, submissas material e sexualmente e reclusas. A Mulher da elite se contrapunha à Mulher promíscua e lasciva da classe baixa, agente principal da miscigenação e das relações entre as raças que se misturaram no Brasil, na época da colonização.

Tanto Gilberto Freyre, quanto Caio Prado Jr. reconheceram que as Mulheres brasileiras do Brasil Colônia faziam uso do corpo com luxúria (DEL PRIORE, 1988). Gilberto Freyre (2003, p.72) discorreu sobre a “preferência sexual pela mulata [...] a glorificação da mulata, da cabocla, da morena celebrada pela beleza dos seus olhos, pela alvura dos seus dentes” e se referiu às Mulheres Brancas como “virgens pálidas” ou “louras donzelas” (FREYRE, 2003, p.72).

As escravas e as sinhás davam prazer e filhos aos Homens do período colonial, como lembra Prado Jr. (1992, p.273), ao referir-se “às fáceis carícias da escrava para a satisfação das necessidades sexuais do colono privado e mulheres de sua raça e categoria”. Na sociedade colonial, houve total disseminação da prostituição não só nas grandes e médias aglomerações populacionais, como em pequenos arraiais, onde quase toda a população fixa se constituía de vadios e prostitutas (PRADO JR. 1992).

No entanto, conforme Del Priore (1988), durante a colonização, a Igreja, desejosa de difundir a fé católica e tendo como aliado o sistema mercantil, que necessitava de grupamentos populacionais nas novas terras, quis fazer da família o eixo irradiador da moral cristã e pregava a manutenção da sexualidade dentro do casamento. O principal papel da Mulher era educar os filhos, cuidar da casa, e a única forma de sexo lícito era o do casamento. Conseqüentemente, as prostitutas do Brasil Colônia foram úteis para a valorização da Mulher que se mantinha longe do sexo transgressor, e elas eram consideradas pela Igreja uma proteção para o casamento. Importou-se de Portugal o discurso moralizador, que, na então Terra de Santa Cruz, se aliou ao desejo de cristianização e de aumento populacional (DEL PRIORE, 1988).

Entretanto, no século XVIII, as mesmas prostitutas passaram a ser consideradas perigosas, por terem filhos ilegítimos, concebidos fora dos casamentos e miscigenados. Como lembra Del Priore (1993, p.334), as Mulheres eram inferiores física e moralmente, e a Igreja apoiava tal idéia, satanizando a fêmea e assegurando “a preponderância do homem sobre a mulher, do marido sobre a esposa”. “Era necessário criar uma representação ideal da mulher para casar”, e a Igreja levou séculos tentando incutir na Mulher uma mentalidade de castidade e abstenção (DEL PRIORE, 2000, p.22).

Nas classes mais pobres, porém, as Mulheres preferiam viver em parcerias conjugais, que ocorriam conforme a oportunidade (DEL PRIORE, 2000). Como diz Prado Jr. (1992), eram freqüentes os casos de vida em comum fora do casamento. Eram tão freqüentes que acabavam não sendo notados e eram aceitos sem constrangimento pela opinião pública.

Esperava-se que os mandamentos da religião colocassem um freio à corrupção de costumes. A Igreja preocupava-se com a pureza física e mental das Mulheres, controlava o uso do corpo feminino e só admitia o sexo com vistas à reprodução (DEL PRIORE, 2000). Nos domingos e dias santos, Mulheres Brancas livres e escravas freqüentavam as igrejas, e os padres lhes recomendavam que não usassem o corpo como meio de ganhar dinheiro. Sabe-se até mesmo que muitas senhoras enfeitavam meninas com ouro e rendas finas, esperando

aproveitar-se do que os padres chamavam de “nefando comércio” — naquela época, já se lançavam as bases do que se chama de prostituição infantil (DEL PRIORE, 2000, p.26).

Nos primeiros séculos da colonização brasileira as populações viviam o atropelo da construção de um mundo novo, em que era necessário povoar a terra, organizar a produção, melhorar a eficiência da empresa mercantil. Esses eram o alvo do Estado português, em que estavam embutidos projetos de normatização social para os distintos gêneros (DEL PRIORE, 1994, p.70). Na primeira etapa da colonização, ocupou-se o litoral do Amazonas até o Rio da Prata, depois os sertões do Nordeste e de São Paulo, além do vale amazônico. No século XVIII, com o descobrimento das minas de ouro em Minas Gerais, ocupou-se esse Estado, Goiás e Mato Grosso, como conta Del Priore (1994).

A autora lembra que, nos três primeiros séculos da ocupação portuguesa, fluxos e refluxos humanos, principalmente de Homens, desafiaram a pressão organizadora do Estado português, e o comportamento dos habitantes do Brasil de então detinham uma disponibilidade sexual contaminada pela exploração sexual contida no escravismo. Mulheres e Homens de raças, crenças e condições sociais tinham de adaptar-se ao ambiente em que viviam, contrariando o projeto de exploração do sistema colonial português, que tentava adestrar a população no sentido do trabalho organizado e produtivo. A Igreja serviu ao Estado para esse projeto, e seu maior alvo era a Mulher, que devia ficar em casa, fazendo o trabalho de base para o estabelecimento da família, em terra onde os Homens viviam mudando de lugar, na busca de melhores condições de vida.

As Constituições do Arcebispado da Bahia, em 1707, consideraram que eram ilícitas as conversas entre Mulheres e Homens por longo período de tempo, referindo-se aos adultérios, aos concubinatos e a outras formas de convivência sexual e conjugal que não o casamento (DEL PRIORE, 2000). Entretanto, o clero até certo ponto aceitava o concubinato: “ser marido e mulher é viver como marido e mulher, partilhando da mesma casa, da mesma mesa e do mesmo leito” (DEL PRIORE, 1988, p.31). Muitos casais eram assim constituídos, e, entre as classes mais pobres, o concubinato não era empecilho para que as Mulheres continuassem tendo filhos, Mulheres que desejavam ter um espaço para a reprodução e para as solidariedades afetivas e materiais num ambiente onde era difícil sobreviver. Como durante o período colonial as pessoas tinham dificuldades financeiras para se casar e os Homens mudavam muito de moradia, devido às dispersivas atividades econômicas da colônia, o concubinato possibilitava a vida sexual e familiar, oportunidade raramente desperdiçada por ambos os sexos (DEL PRIORE, 2000).

As Mulheres do Brasil, portanto, no dizer de Del Priore (2000), presenciaram o povoamento da colônia, o período da plantação da cana-de-açúcar, do engenho baseado no latifúndio monocultor, da exploração do trabalho escravo. Também assistiram à expansão da pecuária nordestina, ao surgimento de povoados no sertão, aos ciclos bandeirantes. Presenciaram a instalação da máquina administrativa da Coroa, à chegada e à partida de funcionários da metrópole, de governadores-gerais e de vice-reis. Fizeram parte de conflitos e reações contra a política colonial e dos levantes de escravos. Estiveram presentes nos ciclos do ouro, da borracha e do café.

Na colônia, inicialmente criada para atender às necessidades de Portugal, acabaram participando do processo de mobilidade social ocorrido ao longo do século XVIII e, apesar de a Igreja ter tentado controlar suas vidas e seus corpos, trabalharam em ofícios variados, exaustivamente, para ter a sobrevivência garantida. Por desejarem ter companheiros e filhos, juntavam-se a quem quisessem e a quem as quisesse (DEL PRIORE, 2000).

A trajetória do feminismo e dos movimentos de Mulheres foi diferente. Primeiro o movimento lutou para estender às Mulheres o direito de votar, o que conseguiu em 1934, quando as brasileiras passaram a ter direito ao voto. As Mulheres também lutaram para ter direito à educação e a condições dignas de trabalho e para decidir o que fazer com o próprio corpo e a sexualidade.

A segunda onda, durante as décadas de 60 e 70 do século XX, ocorreu no contexto dos questionamentos decorrentes dos movimentos europeus de contestação, cujo apogeu ocorreu durante as manifestações francesas de 1968.

Além do estudo do papel desempenhado pela Mulher ao longo da história do Brasil, faz-se necessário entender o conceito de gênero, palavra que tem várias definições, sendo que a maior parte delas tenta diferenciar sexo de gênero.

Enquanto as diferenças de sexo referem-se à diferenciação biológica do corpo de Mulheres e Homens, a palavra “gênero” está ligada à construção social de ser Homem ou Mulher. Sexo é o estado biológico de ser Homem ou Mulher, e gênero são os papéis socioculturais que as pessoas desempenham. Para Izquierdo (1998), o objetivo de se distinguir sexo de gênero é diferenciar as características sexuais das características sociais, psíquicas e históricas das pessoas.

No dizer de Capelle et al. (2004), nas primeiras abordagens sobre gênero, as características biológicas de cada sexo eram consideradas as responsáveis pela desigualdade

entre Mulheres e Homens. Posteriormente, gênero passou a ser visto como produto gerado pela socialização e pelo acesso a diferentes experiências por parte de Mulheres e Homens.

Antes do começo do século XX, grassava a idéia de que, como a natureza de Mulheres e Homens era diferente, os papéis que ambos desempenhavam na sociedade também eram diferentes. Era considerado natural que os Homens trabalhassem no comércio ou nos negócios e as Mulheres cuidassem dos afazeres domésticos (HUNTER COLLEGE, 1983).

A crença de que Mulheres e Homens deviam ter papéis sociais diferentes baseava-se no fato de que a Mulher passava a maior parte da vida gerando e criando filhos. No entanto, durante o século XX, devido ao desenvolvimento industrial e tecnológico da sociedade ocidental, as Mulheres ficaram livres para exercer outra função que não a de ter filhos (HUNTER COLLEGE, 1983).

As sociedades contemporâneas têm sido estruturadas com base no patriarcalismo, que se caracteriza pela autoridade e a dominação exercidas pelo Homem, como cabeça do casal, sobre a Mulher e os filhos no âmbito da família. A autoridade masculina permeia toda a organização da sociedade, a produção, o consumo, a política, a legislação e a cultura e está enraizada nos relacionamentos interpessoais, na estrutura familiar e na reprodução sociobiológica da espécie humana (CASTELLS, 1999). Sem a família patriarcal, o patriarcalismo significaria a dominação pura e teria sido liquidado pela revolta da “outra metade do paraíso”, sempre mantida submissa (CASTELLS, 1999, p.169). Além disso, também as relações entre indivíduos são marcadas pela dominação que se origina na cultura e nas instituições do patriarcalismo.

No final do século XX, com a conscientização da Mulher e a transformação do trabalho feminino, o modelo de família baseada nos moldes patriarcais começou a ser contestado, porque a economia informacional global cresceu, a tecnologia propiciou mudanças no processo de reprodução da espécie, juntamente com as lutas da Mulher e o movimento feminista a partir do final dos anos 60. A entrada maciça da Mulher na força de trabalho remunerado abalou o poder masculino como provedor da família, já que concedeu a ela maior poder de barganha com o parceiro. Junte-se à entrada das Mulheres no mercado de trabalho o surgimento dos anticoncepcionais, da fertilização *in vitro* e da manipulação genética, que permitiram que elas pudessem controlar a ocasião e a frequência das gestações. (CASTELLS, 1999).

Nas palavras de Castells (1999), os movimentos feministas contra a opressão que a Mulher sofreu ao longo da História humana causaram impacto profundo nas instituições da sociedade, e, nos países industrializados, a grande maioria delas considera-se igual ao Homem e detentora das mesmas vantagens e do controle do próprio corpo e da própria vida, o que, no entanto, não significa que a discriminação, a opressão e o abuso de Mulheres e de seus filhos tenham acabado ou tenham sido reduzidos drasticamente.

No que se refere à revolução feminina, Castells (1999, p.171), usando a expressão “não será uma revolta de veludo”, argumenta que, apesar de a discriminação contra a Mulher ter diminuído, a violência interpessoal e o abuso psicológico expandiram-se, devido ao não-conformismo do Homem diante da perda de poder. Diz ainda que o risco de o sistema familiar patriarcal acabar constitui um estímulo para os movimentos fundamentalistas, que tentam de todo modo restabelecer a ordem patriarcal, colocando novamente o patriarcalismo sob a proteção da lei divina. (CASTELLS, 1999).

Uma das hipóteses para a transformação do papel da Mulher na sociedade se deve às mudanças ocorridas na economia e no mercado de trabalho, juntamente com a abertura de oportunidades para as Mulheres na área da educação. Outra hipótese são as transformações tecnológicas na Biologia, na Farmacologia e na Medicina, que permitiram controle sobre a gravidez. Em terceiro lugar, o sistema patriarcal foi atingido pelo crescimento do movimento feminista, em consequência dos movimentos sociais da década de 60 do século XX. A última hipótese engloba a rápida difusão de idéias na cultura globalizada num mundo interligado (CASTELLS, 1999). Devido a tais mudanças, lares começaram a ser desfeitos, devido à separação de casais, ao advento do divórcio, à dificuldade para compatibilizar casamento e trabalho, além do adiamento do casamento e do aumento de relacionamentos sem casamento, enfraquecendo, portanto, o patriarcalismo.

No Brasil, no início do século XX, alguns grupos de trabalhadores começaram a reivindicar direitos trabalhistas e proteção previdenciária, afirma Giuliani (2004). Argumenta ela também que tais reivindicações limitavam-se ao dia-a-dia do trabalho masculino e não faziam referência ao trabalho das Mulheres trabalhadoras, que eram submetidas a péssimas condições de trabalho. Muitas vezes, as trabalhadoras não eram reconhecidas como parte da população economicamente ativa, e a contribuição social que prestavam se limitava à manutenção do equilíbrio doméstico da família.

Esse quadro se mantém, como se pode observar por meio de dados apresentados no *site* do Centro Feminista de Estudos e Assessoria (CFEMEA). O rendimento de um Homem

Branco tem o acréscimo de 370,6% em relação ao da Mulher Negra. O rendimento médio nacional em salários mínimos é o seguinte: Homens Brancos recebem 6,3 salários mínimos; Mulheres Brancas, 3,6 salários mínimos; Homens Negros, 2,9 salários mínimos; Mulheres Negras, 1,7 salários mínimos. Na sua grande maioria, 79,4%, as Mulheres Negras realizam trabalhos manuais. Dessas, 51% estão no emprego doméstico, como lavadeiras, passadeiras, cozinheiras, serventes. Apenas 49% têm carteira assinada, contra 60,6% das Mulheres Brancas.

Conforme Fleury (1999), tais dados mostram que no País a discriminação racial é maior do que a discriminação de gênero. Segundo a autora, a população no Brasil não aceita o preconceito e a discriminação racial. Num país bastante heterogêneo em termos de raça, devido à colonização e às migrações desde sua formação, a população imagina-se não preconceituosa. Trata-se de uma sociedade contraditória, diz a autora, porque valoriza a origem diversa, as raízes africanas, presentes na música, na comida, no sincretismo religioso. Por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que a origem econômica e racial definem o acesso às oportunidades de educação e a posições no mercado de trabalho.

Também segundo dados do CFEMEA, o desemprego no Brasil é mais elevado entre a população feminina. A taxa de desemprego entre as Mulheres em 2004, na região metropolitana de São Paulo, foi de 21,5%, com redução de 6,8% em relação a 2003. Já entre os Homens, o desemprego ficou em 16,3%, com redução de 5,5%, de acordo com a PED. Em 2003, de 8.515.403 desempregados, 54,1% eram Mulheres, segundo a PNAD-IBGE, cerca de 4,6 milhões de pessoas. De 1993 a 2003, o número de Mulheres desempregadas aumentou 120,5%, e o de Homens, 70,2%. As Mulheres recebem salários 30% inferiores aos dos Homens, mesmo tendo, em média, níveis de escolaridade superiores, de sete anos contra 6,8. Quanto aos números relativos a rendimento/hora da população, em 2003 as Mulheres recebiam por hora 83% do rendimento dos Homens, conforme o IBGE. Em todos esses casos, o rendimento de Mulheres Negras é inferior, de 35% a 50% do rendimento de Homens não-Negros e de 45% a 65% em relação ao de Mulheres não Negras. Além disso, a diferença dos rendimentos de Mulheres e Homens aumenta quanto maior é o nível de escolaridade: a proporção é de 65% entre os com 11 a 14 anos de escolaridade e de cerca de 60% entre os que têm 15 anos ou mais de estudo (PNAD-IBGE, 2001).

Afirmam Korabik e McCreary (2000) que, durante a última parte do século XX, a ideologia de que Mulheres e Homens deviam ter papéis sociais diferentes foi questionada, e surgiram novos conceitos sobre sexo e gênero, sobre o papel de gênero e sobre a composição

da força de trabalho. A mudança ocorreu num período curto de tempo, e as organizações, juntamente com os pesquisadores e a sociedade em geral, tiveram muitos problemas para se ajustar a ela.

Outro aspecto que pode ser levado em consideração no estudo de gênero é que, conforme Ferdman (1999), nos Estados Unidos, raça e gênero estão entrelaçados no ambiente de trabalho e na produção e na manutenção de estereótipos e de ideologias referentes a gênero. Dados sobre rendimentos, por exemplo, mostram que raça e gênero interferem em salários e ocupações. O aumento no número e na proporção de Mulheres que trabalham fora de casa é um fenômeno atual de Brancos, porque as Mulheres Negras norte-americanas sempre trabalharam fora de casa.

Complementa ainda o autor que há semelhanças e diferenças entre racismo e sexismo. Homens Negros e Mulheres Negras têm sido tratados de modo diferente por Brancos, sendo que as Mulheres têm sido tratadas diferentemente com base na raça. Além disso, diz o autor, as Mulheres Negras têm sido alvos do sexismo por parte de Homens Negros e do racismo por parte das Mulheres Brancas, sofrendo, portanto, duplo preconceito: racial, por parte de Mulheres Brancas, e sexual, por parte de Homens Negros. Ferdman (1999, p.23) usa a expressão “racismo de gênero”, que significa a opressão racial das Mulheres Negras, com base na percepção racial e étnica dos papéis de gênero.

Nas palavras de Giuliani (2004), as Mulheres deixaram de ser vistas como parte de uma reserva no mercado de trabalho, no qual entravam e saíam conforme a conjuntura e o ciclo econômico. Além de sofrerem a segregação ocupacional, as Mulheres eram discriminadas em termos de raça e tinham dificuldade de ocupar as carreiras profissionais não apenas por causa de índices de escolarização ou especialização inferiores aos masculinos. Elas tinham as mesmas dificuldades que existiam quando tais índices eram iguais. Ainda afirma Giuliani (2004) que aumentou o número de famílias chefiadas por Mulheres, que também começaram a denunciar o assédio sexual que sofriam no local de trabalho, além do que, no início do século XXI, ainda existem diferenças salariais marcantes entre Mulheres e Homens. Além disso, após o aumento do ingresso da Mulher no mercado de trabalho, ela passou a ter jornadas quádruplas diárias: o remunerado, a responsabilidade pela organização do lar, a responsabilidade pela criação dos filhos e a jornada noturna com o marido.

Conforme Abramo e Abreu (1998, p.9), a produção atual da Sociologia do Trabalho tem contribuído para alterar a imagem do trabalho e da classe trabalhadora apoiada na “tendência de criar arquétipo homogêneo do trabalhador: industrial, adulto e branco”. A

imagem que aparece por meio dos estudos recentes incorpora os estudos das relações raciais e étnicas no trabalho, especialmente os das relações de gênero no espaço de trabalho. Por essa razão, por estar a Mulher ganhando cada vez mais espaço no mundo do trabalho, torna-se necessário discutir os novos paradigmas produtivos diante da presença feminina não só nos “elos inferiores das cadeias produtivas”, mas também nas “empresas mais modernizadas do setor industrial”, no que se refere a “acesso ao emprego, a tipos de contrato, a oportunidades de qualificação e treinamento e a condições de saúde e segurança” (ABRAMO; ABREU, 1998, p.11).

No próximo item, procede-se a uma reflexão sobre a relação entre Mulheres e exercício da liderança, já que se pretende investigar as oportunidades que as Mulheres têm de ascender na carreira na Câmara dos Deputados.

### **2.3.1. Mulheres e liderança**

A pesquisa acadêmica ainda dedica poucos estudos ao tema da relação entre liderança e gênero. No entanto, muitos ensaios de natureza gerencialista mostram diferenças nos estilos de liderança de Mulheres e Homens e ressaltam determinados atributos positivos diferenciadores relativos ao exercício da liderança feminina (HANASHIRO et al., 2005).

“Mulheres e Homens têm estilos diferentes de gerenciar?”, perguntam Ibarra e Daly (1995, p.1). Para as autoras, a perspectiva psicológica sugere que, em geral, as Mulheres diferem dos Homens no tipo de gerenciamento, e as diferenças são definidas com base nas experiências que ambos os sexos têm durante o crescimento. Se, durante o processo de socialização dos papéis sexuais, meninas e meninos desenvolvem atividades diferentes e são recompensados por tipos diferentes de comportamento, quando se tornarem adultos, Mulheres e Homens manifestarão comportamentos de preferências diferentes.

Passa-se a fazer breve análise da relação entre Mulher e Liderança.

Apesar de, durante a década de 80 do século passado, na Inglaterra, na Índia, no Paquistão, no Sri Lanka, nas Filipinas e na Noruega, as Mulheres terem exercido a função de Primeiro-Ministro; apesar de, no início do século XX, terem despontado líderes femininas como Eleanor Roosevelt, Jane Addams, Emily Pankhurst, Marie Curie e Rosa de Luxemburgo; apesar de épocas anteriores ao século passado terem presenciado a atuação de líderes como Eleanor de Aquitaine, Margaret da Dinamarca, da Noruega e da Suécia, Elizabeth I, da Inglaterra, Catarina, A Grande, da Rússia; apesar de muitas Mulheres não tão famosas terem comandado negócios da família ou terem substituído, em escritórios, hospitais ou na indústria telefônica, maridos falecidos, tais Mulheres representavam pequena porcentagem de toda a população feminina e pequena porcentagem, se comparadas com os Homens, em posições de liderança em qualquer lugar do mundo (BASS, 1990).

Apesar de o número de Mulheres em cargos de gerência intermediária ter aumentado rapidamente nas últimas três décadas, a quantidade de Mulheres em cargos de alta direção de grandes organizações continua extremamente baixa. Muitas explicações podem ser dadas para a razão pela qual as Mulheres têm poucas oportunidades de ocupar postos de mando: falta de experiência; oportunidades desiguais ao longo da carreira; diferenças de gênero no quesito socialização; estereótipos de gênero; diferença nos estilos de liderança característicos de Mulheres e Homens (OAKLEY, 2000).

Em meados dos anos 80 do século XX, pouco mais do que 5% dos membros da Câmara dos Deputados e 2% dos membros do Senado dos Estados Unidos eram Mulheres, e 10% do parlamento da Alemanha Ocidental era composto de Mulheres (BASS, 1990). No Brasil, na Legislatura de 2003 a 2006, entre os 513 Deputados Federais, há 45 Deputadas Federais, e, entre os 81 Senadores, há nove Senadoras (dados de 14/04/2006).

A Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997, no seu art. 10, § 3º, estabeleceu que os partidos políticos teriam de reservar 30% das respectivas vagas para candidatas nas eleições proporcionais e o máximo de 75% das vagas para candidaturas de cada sexo, o que beneficiou o crescimento do número de Mulheres no Parlamento, e a bancada feminina cresceu 45% no Congresso.

Devido ao fato de a lei reservar as vagas destinadas para o sexo que tem representação minoritária, mas não obrigar cada partido a preenchê-las, nenhum partido cumpriu a cota de 30% na média nacional nos pleitos mais recentes. Em pesquisa realizada pelo CFEMEA, observa-se que, dos candidatos eleitos em 2002 para a Câmara dos Deputados para a Legislatura de 2003 a 2006, 471 eram Homens, ou seja, 91,81%.

Se se fizer uma comparação entre os eleitos para a Câmara dos Deputados na eleição anterior à aprovação da Lei de Cotas e nos pleitos dos dois anos após a entrada em vigor da Lei de Cotas, verifica-se que: em 1994, sem cota, 6,24% dos Deputados Federais eleitos eram Mulheres; e, em 1998 e em 2002, com cota, 5,65% e 8,19% dos Deputados Federais eleitos eram Mulheres, respectivamente. Por outro lado, também se observa que o número dos eleitos do sexo masculino vem diminuindo: em 1994, foram 93,76%; em 1998, 94,35%; e, em 2002, 91,81%. Ou seja, mesmo que timidamente, vem aumentando o número de Mulheres eleitas e vem diminuindo o número de Homens eleitos para a Câmara dos Deputados.

Ainda segundo dados do CFEMEA, nas eleições de 2002, 42 Mulheres foram eleitas Deputadas Federais, 8,2% do total, o que significa 45% de aumento se comparado com as eleições de 1998, quando 29 Deputadas Federais foram eleitas, o que representou 5,6% do total.

É importante registrar que, nas eleições de 2002, o eleitorado brasileiro era composto de 115.271.811 eleitores, sendo que 58.610.918 eram Mulheres, 50,85%, e 56.443.298 eram homens, 48,97%. E o sexo de 0,19 % dos eleitores não foi informado.

No passado, as Mulheres só tinham oportunidade de exercer a liderança em lugares como conventos de freiras ou escolas só para Mulheres, sendo que os presidentes de tais

colégios eram Homens. Nas três últimas décadas, porém, a dimensão de gênero começou a ganhar relevância nos estudos sobre liderança, talvez porque, durante esse período, tenha aumentado o número de Mulheres ocupantes de posições de liderança (BASS, 1990). Algumas das conclusões a que se chegou com tais estudos, entre outras, são: as Mulheres têm mais dificuldade do que os Homens para serem legitimadas como líderes, porque enfrentam o conflito entre o estereótipo do que se espera delas como Mulheres e o estereótipo do que se espera delas como líderes, além de a liderança ser mais identificada com a masculinidade.

O estereótipo feminino rotula as Mulheres como menos competentes e mais ligadas às emoções do que os Homens. Por outro lado, o estereótipo do gerente eficiente casa com o estereótipo masculino: competente, valente e emocionalmente frio (BASS, 1990). O que se espera como comportamento de um líder eficiente não combina com o estereótipo do papel feminino, já que as Mulheres são vistas como menos agressivas e mais dependentes; não escondem as emoções, são facilmente influenciadas e submissas; gostam de Arte e Literatura, mas não gostam de Matemática e Ciências; são passivas, não são competitivas, são voltadas para o cuidado da casa e não têm habilidade para os negócios; são indecisas, choram facilmente, raramente agem como líderes e não têm autoconfiança; não gostam de ser agressivas, não têm ambição e são incapazes de separar os sentimentos da razão; preocupam-se muito com a própria aparência; são falantes, gentis, preocupam-se com os sentimentos alheios; são religiosas, quietas, sensíveis e têm forte necessidade de segurança (BASS, 1990). Todos esses estereótipos criam barreiras ao alcance, pelas Mulheres, de posições de liderança. Além disso, se, no exercício da liderança, a Mulher adota um comportamento condescendente e que propicia a participação, ela é criticada por ser muito passiva, mas, se adota um estilo de liderança autocrático ou orientado para a tarefa, ou um estilo mais diretivo, ela é considerada agressiva e masculinizada (BASS, 1990).

Os estereótipos causam efeitos no comportamento humano. Como se espera que as Mulheres sejam mais submissas, os Homens têm dificuldades de receber ordens de Mulheres, não importa como elas sejam pessoalmente, e as Mulheres que exercem posição de liderança enfrentam o conflito entre o que se espera delas como gerentes e o que se espera delas como Mulheres.

Com o aumento cada vez maior no número de Mulheres que entram no mercado de trabalho em todo o mundo, as organizações precisaram rever as respectivas noções acerca da liderança no que se refere a gênero, estereótipos e expectativa de desempenho de papéis, porque a discriminação e os estereótipos acabaram por gerar a crença de que as Mulheres não

têm capacidade para liderar (STELTER, 2002). Há muitos argumentos e pesquisas que tentam explicar as discrepâncias e o impacto potencial que o tema causa no campo social e organizacional.

A percepção do que seja um comportamento apropriado de liderança é influenciado por estereótipos que favorecem os Homens no sentido de que têm mais qualificações para liderar (OAKLEY, 2000). Como a eficiência do líder está associada aos estereótipos de gênero, é possível inferir que tanto a parte física, quanto a parte psicológica dos indivíduos influenciam a percepção das habilidades do líder. Se esses estereótipos se comprovarem verdadeiros, espera-se que as Mulheres sejam líderes mais eficientes em situações de interação social, de relacionamento interpessoal. O estilo de liderança orientado para o relacionamento é o que se espera que seja adotado pelas Mulheres. Elas também podem seguir o estilo orientado para a tarefa, que facilita que as equipes de trabalho atinjam metas importantes. As gerentes do sexo feminino podem adotar os dois estilos e preencher simultaneamente o que se espera delas quando desempenham o papel de gerente e de Mulher (MANNING, 2002). Por outro lado, os Homens são percebidos como melhores líderes em situações em que é necessário ser tenaz, severo, assertivo e disciplinado (SYWENSKY; MADEN, 1996).

Oakley (2000) argumenta que se uma Mulher ocupante de posição de liderança agir agressiva e autoritariamente para ser levada em consideração de maneira séria, tal comportamento pode ser percebido negativamente. Para a autora, a igualdade de gênero na ocupação de cargos de liderança nas organizações relaciona-se à ética nos negócios, e qualquer discussão sobre o tema deve levar em conta o desenvolvimento de políticas que incluam a prática de respeitar o ponto de vista de todos, especialmente dos marginalizados. E isso inclui o das Mulheres em postos de mando.

Trata-se de tema que merece estudo mais aprofundado, para verificar se os estereótipos estão sendo mais percebidos do que a atuação. Exemplo dessa possibilidade é estudo desenvolvido por Oshagbemi e Gill (2003), que descobriram que, na Inglaterra, os gerentes do sexo feminino delegam menos do que os do sexo masculino, mas não foram encontradas diferenças estatísticas significantes nos estilos de liderança de Mulheres e Homens. Na Inglaterra, portanto, há mais similaridades do que diferenças entre os estilos de comportamento de gerentes do sexo feminino e do sexo masculino.

Na próxima seção se fará a apresentação da Câmara dos Deputados, que, com grupos de indivíduos não só oriundos de todas as regiões do país, mas também possuidores de raça,

credo, orientação sexual etc. distintos, possui um mosaico de atores que participam diariamente do processo de elaboração de leis que ordenam a vida da população brasileira.

#### **2.4. A Câmara dos Deputados**

Durante o Império, entre 1808 e 1821, a família real portuguesa veio para o Brasil, devido à transferência da Corte para cá, porque as tropas de Napoleão Bonaparte invadiram Portugal em 1808. D. João tornou-se oficialmente Príncipe Regente em julho de 1799 e foi aclamado rei do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves em 6 de fevereiro de 1818, no Rio de Janeiro (NETO, 2003).

Os franceses, porém, levaram para Portugal não só armas, mas também as idéias de liberdade, igualdade e fraternidade, que derrubaram a Bastilha e, ao mesmo tempo, acabaram com o absolutismo dos reis e os privilégios dos nobres. Muitas dessas idéias já estavam difundidas no Brasil, inclusive entre os inconfidentes de Minas Gerais (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003).

Após a saída de Napoleão das terras portuguesas, Portugal e a população haviam mudado e deflagraram a Revolução Liberal do Porto em 24 de agosto de 1820, que foi vitoriosa. Foi exigido então que D. João VI voltasse para Lisboa, e ele deixou o Brasil nas mãos de Pedro de Alcântara, como príncipe regente (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003). Os revolucionários desejavam não só a volta de D. João VI, mas também a convocação imediata de uma assembléia constituinte, as Cortes, parlamento eleito pelo povo, as quais foram convocadas, compostas por 250 Deputados, sendo 75 do Brasil — 10 de Pernambuco e representantes das províncias do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Norte, do Maranhão, de Santa Catarina, de Alagoas, da Bahia, de São Paulo, do Espírito Santo, de Goiás, do Pará, do Piauí e do Ceará. Em 1821, os primeiros Deputados brasileiros foram então eleitos. Na verdade, somente 53 Deputados brasileiros eleitos fizeram parte das Cortes, porque os de Minas Gerais, de Mato Grosso e de São Pedro do Rio Grande do Sul preferiram ficar no Brasil a viajar (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003).

No dia 29 de agosto de 1821, os deputados constituintes da Província de Portugal desembarcam em Lisboa, prestaram juramento e tomaram assento nas Côrtes Geraes, Extraordinárias e Constituintes da Nação Portuguesa. Iniciava-se “o primeiro capítulo de uma das mais belas páginas parlamentares na construção da democracia brasileira” (NETO, 2004, p.17). Em Lisboa, no entanto, os Deputados dividiam-se entre os que eram leais a Portugal e

os que eram favoráveis às conspirações pela independência do Brasil. D. João VI foi obrigado então a pedir a D. Pedro que voltasse para Portugal, mas o pedido não foi aceito, porque D. Pedro decidiu que ficaria — Dia do Fico (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003).

D. Pedro acabou proclamando a independência do país, e, antes de a notícia chegar a Portugal, as Cortes lisboetas fizeram e promulgaram a primeira Constituição do Reino de Portugal. No entanto, seis Deputados brasileiros, dos 53 que estavam em Lisboa, negaram-se a assinar tal Constituição, por considerar que não deviam jurar fidelidade a Portugal se o povo brasileiro que os havia elegido lutava pela independência do Brasil, que já se havia concretizado. (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003).

A independência do Brasil foi deflagrada no dia 7 de setembro de 1822, e D. Pedro I foi coroado imperador no dia 10 de dezembro (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003). Foram convocadas eleições para a Assembléia Geral, Constituinte e Legislativa do Império do Brasil, que se reuniu pela primeira vez em sessão preparatória no dia 17 de abril de 1823. Em 3 de maio de 1823, foi instalada a Assembléia Geral, Constituinte e Legislativa, para dar forma às instituições nacionais (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003). Apesar de ter sido palco de muitos debates, a Assembléia durou pouco tempo, porque os trabalhos legislativos se encerraram por ordem e decreto do Imperador em 12 de novembro de 1823 — e a Constituinte foi dissolvida.

No dia 13 de novembro de 1823, D. Pedro I criou o Conselho de Estado, nomeou os integrantes, que foram incumbidos de redigir um projeto de Constituição, que seria submetido a uma nova Constituinte que seria eleita. Quando D. Pedro recebeu o novo texto constitucional, em vez de submetê-lo à Assembléia Constituinte, apresentou-o às Câmaras Municipais, cujos vereadores aprovaram o projeto. O texto do projeto de Constituição do Conselho de Estado foi lido, e D. Pedro I declarou-a outorgada no dia 24 de março de 1824. Os novos constituintes eleitos seriam Deputados de uma Assembléia Legislativa (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003).

A sessão imperial de abertura do Parlamento deveria ser sempre no dia 3 de maio, mas a da primeira legislatura foi realizada no dia 6 de maio de 1826, pois sete sessões preparatórias, entre 29 de abril e 5 de maio, tiveram de ser realizadas, para reconhecimento dos Deputados eleitos em 1825 (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003).

Após a queda do Império, foi convocada a Assembléia Constituinte, e a segunda Constituição do Brasil foi promulgada no dia 24 de fevereiro de 1891. Durante a Era Vargas, outra Constituinte foi convocada. As eleições foram realizadas em 3 de maio de 1933, e os trabalhos da Constituinte começaram em 15 de novembro. Era a primeira vez que representantes do povo e de deputados classistas, representantes da indústria, da agricultura, da pecuária e dos funcionários públicos, faziam parte de uma Assembléia Constituinte no país, a qual promulgou a terceira Constituição brasileira (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003). Depois de elaborar a Constituição, a Assembléia Constituinte passou a funcionar como Congresso Nacional em maio de 1935. No entanto, em 1937, Getúlio dissolveu o Congresso, decretou o Estado Novo, ditadura regida por uma Constituição que ele mesmo outorgou (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003).

Vargas foi deposto pelos militares em 29 de outubro de 1945, e, em 2 de dezembro, foram realizadas eleições no país. O General Eurico Gaspar Dutra tomou posse, em 31 de janeiro de 1946, e os deputados e senadores que faziam parte da Assembléia Nacional Constituinte, em 2 de fevereiro. A quinta Constituição brasileira foi promulgada em 18 de setembro (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003).

Em 31 de março de 1964, os militares depuseram Jango e assumiram o poder. Cinco generais e duas juntas militares governaram o País de 1964 a 1985. Castelo Branco transformou as eleições para governadores em indiretas, decretou o recesso do Congresso e deixou uma Constituição que durou de 15 de março de 1967 a 13 de dezembro de 1968, época da edição do AI-5, que fechou o Congresso. O Presidente seguinte, Costa e Silva, afastado do poder, foi substituído por Junta Militar, que editou, em 17 de outubro de 1967, nova Constituição (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003).

O movimento *Diretas já* deu início à redemocratização do País e foi um passo para o fim da ditadura. Na reunião do Colégio Eleitoral de 15 de janeiro, Tancredo Neves foi eleito Presidente da República, e o Vice-Presidente era José Sarney, o que “representou, pura e simplesmente, a tomada do poder pelo Congresso” (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003, p.94). Em 5 de outubro foi promulgada nova Constituição, dessa vez democrática.

O Brasil tem conseguido superar crises econômicas e sociais, e a participação do Congresso, como em qualquer país democrático, “tem sido decisiva para vencer obstáculos e encontrar caminhos e saídas pacíficas, sem afetar os fundamentos do regime democrático” (NOGUEIRA; GUTEMBERG; GUTEMBERG, 2003, p.106). Conforme observações obtidas

no sítio da Câmara dos Deputados na Internet (2005), o Poder Legislativo cumpre papel imprescindível na sociedade ao desempenhar as três principais funções para a consolidação da democracia: representar o povo brasileiro, legislar sobre assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

A Câmara dos Deputados, uma das Casas do Congresso Nacional, tem desempenhado importante papel no processo de ampliação e garantia dos direitos da maioria e das minorias. Como representante legítima do povo brasileiro, a Casa exerce atividades que consolidam os anseios da população. Discute e aprova proposições relativas às áreas econômica e social, como educação, saúde, transporte, habitação, além de fiscalizar o correto emprego, pelos Poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento de tributos.

Órgão do Poder Legislativo cuja função principal é a elaboração de leis, após a promulgação da Constituição de 1988, com maior poder de investigação e fiscalização, passou a desempenhar papel mais atuante na vida política e administrativa nacional. Por isso, é necessário estar provida de equipe especializada e identificada com a cultura organizacional da casa, com seus valores, suas normas e crenças, para melhor desempenhar as funções que lhe cabem.

A Câmara dos Deputados é o local onde os 513 Deputados representantes da população brasileira exercem as respectivas atividades parlamentares. É um órgão colegiado, porque as matérias que lhe cabe apreciar são decididas em plenário e nas comissões da casa, por meio do voto dos Parlamentares, eleitos para exercer o mandato durante uma legislatura, ou seja, de quatro em quatro anos mudam os representantes do povo com assento na Câmara dos Deputados.

Além de apreciar proposições que, se aprovadas, se transformarão em lei, os Deputados são responsáveis por decisões relativas à administração da casa, já que questões da organização são apreciadas e aprovadas ou não em plenário, por meio de projetos de resolução. Tanto na Câmara dos Deputados, quanto no Senado Federal, no primeiro ano de cada legislatura são eleitas as Mesas Diretoras, órgãos de gestão de cada uma das Casas do Congresso Nacional responsáveis pela condução de ambos os trabalhos.

A Mesa da Câmara dos Deputados organiza a pauta política e a condução das questões administrativas da Casa. Trata-se também de órgão colegiado, cujos membros são eleitos pelos Parlamentares e ocupam os cargos de Presidente, Vice-Presidente (em número de dois) e Secretários (em número de quatro) durante dois anos. Além de cuidar da pauta política, a

Mesa supervisiona, coordena e fiscaliza os serviços prestados pelos servidores públicos, que compõem a estrutura organizacional, distribuídos nas seguintes diretorias e secretarias:

⇒ Diretoria-Geral:

- Assessoria Técnica da Diretoria-Geral
- Assessoria de Projetos Especiais
- Departamento de Apoio Parlamentar
- Departamento de Polícia Legislativa

⇒ Diretoria Administrativa:

- Centro de Informática
- Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade
- Departamento de Material e Patrimônio
- Departamento Técnico

⇒ Diretoria de Recursos Humanos:

- Departamento de Pessoal
- Secretaria Executiva da Comissão do Pecúlio
- Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento

⇒ Departamento Médico:

- Secretaria Executiva do Pró-Saúde

⇒ Diretoria Legislativa:

- Centro de Documentação e Informação
- Consultoria Legislativa
- Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira
- Departamento de Comissões
- Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação

⇒ Secretaria-Geral da Mesa:

- Assessoria Técnico-Jurídica da Secretaria-Geral da Mesa

⇒ Secretaria de Controle Interno

⇒ Secretaria de Comunicação Social

Por último, vale dizer que as funções comissionadas são privativas de servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo, gestores que conduzem os trabalhos administrativos, supervisionados pela Mesa e pelo Plenário.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo descreve o tipo e as etapas do estudo realizado, as características da população, os critérios utilizados para definição da amostra, os processos de construção e validação do instrumento de medida usado e a base teórica que norteou a pesquisa. Trata também dos procedimentos de coleta de dados e das técnicas de análise estatística utilizadas.

Esta pesquisa procurou seguir as palavras de Hair et al., para quem a “boa” ciência usa o método científico e tem as seguintes características: é empírica, porque pode ser comparada com a realidade, pode ser reproduzida e é objetiva; é analítica, porque segue o método científico ao separar e descrever fatos empíricos; é guiada pela teoria, já que se fundamenta em conhecimento anterior; é lógica, ou seja, as conclusões são obtidas de resultados baseados na lógica; e é rigorosa, porque o pesquisador faz tudo para diminuir a possibilidade de erro (HAIR et al., 2005, p.83). De acordo com esses mandamentos, este estudo se constituiu de duas fases: levantamento da literatura relativa aos conceitos sobre o tema e de estudos já realizados sobre diversidade cultural e gênero; e pesquisa de campo para coleta de dados e verificação empírica dos objetivos da pesquisa.

Afirmam Negra e Negra (2003) que qualquer classificação de pesquisa se realiza segundo algum critério. Em geral, há três tipos de pesquisa, a exploratória, a descritiva e a explicativa, que são realizadas por meio de determinado método científico, que pode ser indutivo, dedutivo, dialético, fenomenológico etc.

São três os tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e causal. A pesquisa exploratória tem utilidade quando há pouca teoria sobre o tema estudado e ela é usada para facilitar a compreensão. A pesquisa descritiva, como o nome diz, descreve determinada situação, em geral com a mensuração de alguma atividade, o que pode ser feito por meio de estatísticas descritivas, como a contagem de frequência com medidas de tendência central (média ou moda) ou como a medida de variação, como o desvio padrão. E, na pesquisa causal, procura-se testar se determinado evento causa outro evento. Uma relação causal existirá se determinada mudança ocorrida num evento provocar mudança correspondente em outro evento (HAIR et. al., 2005b).

Este estudo não se trata de uma pesquisa causal, mas sim de caráter descritivo e explicativo, e, para atingir os objetivos propostos, foi construído e validado questionário sobre a percepção dos funcionários da Câmara dos Deputados quanto à igualdade de oportunidades que as Mulheres têm de ascensão na carreira, em termos de ocupação de cargos de direção.

Tal instrumento forneceu dados para avaliar o relacionamento entre a variável independente e as variáveis dependentes.

Em primeiro lugar, para melhor compreensão dos passos seguidos para se chegar aos objetivos pretendidos, passa-se a uma breve explicação sobre o uso da Análise Fatorial.

### **3.1. Um pouco do que é análise fatorial**

Para Tabachnick e Fidell (2001), a análise fatorial (AF) é uma técnica estatística que se aplica num grupo de variáveis por um pesquisador que deseja observar que variáveis formam conjuntos coerentes que sejam relativamente independentes uns dos outros. Num grupo de variáveis, as que são correlacionadas umas com outras e são independentes de outro grupo de variáveis formam fatores, os quais representam os construtos que originaram as correlações entre as variáveis.

A AF analisa a estrutura das correlações entre um número grande de variáveis, como as respostas de um questionário, para estabelecer um conjunto de dimensões comuns, os fatores. O pesquisador pode, por meio da AF, identificar as dimensões de determinada estrutura e depois estabelecer como cada variável é explicada por cada dimensão, a fim de chegar aos dois objetivos principais da AF, o resumo e a redução dos dados. Com a redução dos dados, estes podem ser mais bem analisados do que se fossem analisadas as variáveis individuais (HAIR et al., 1998).

Segundo Pasquali (2002), a AF compreende técnicas estatísticas para se trabalhar com análises multivariadas e com matrizes, técnicas estatísticas necessárias para as ciências psicossociais, a Psicologia em geral e a Psicometria, especialmente para validação de instrumentos psicológicos.

Numa pesquisa científica, obtêm-se dados empíricos resultantes de respostas ou reações de um grupo de sujeitos a um grupo de tarefas ou de itens, ou seja, os sujeitos e as variáveis. Os sujeitos, portanto, são os indivíduos participantes da pesquisa, e as variáveis são os atributos dos sujeitos ou o que se mede neles. Exemplos de variáveis são idade, sexo, itens de escalas etc. Quando os dados coletados numa pesquisa são analisados, tenta-se verificar se as variáveis relacionam-se ou não entre si e se faz uma análise de correlação entre elas, após o que surge uma matriz de correlações, em que é aplicada a análise fatorial (PASQUALI, 2002).

Com a AF, seleciona-se e mede-se um grupo de variáveis, prepara-se a matriz de correlações, determina-se o número de fatores, e então os resultados são analisados. Portanto,

o objetivo de se usar a AF em pesquisas é reduzir um grande número de variáveis a um pequeno número de fatores, para descrever as relações entre as variáveis ou para testar uma teoria sobre determinado construto (TABACHNICK; FIDELL, 2001).

Há dois tipos de AF: explanatória e confirmatória. Na análise fatorial exploratória, tenta-se descrever e resumir dados agrupando-se variáveis que são correlacionadas. As variáveis podem ou não ter sido escolhidas baseadas em construtos determinados. A AF exploratória é usada nos estágios iniciais de pesquisas, como um instrumento para consolidar variáveis e gerar hipóteses sobre construtos. A análise fatorial confirmatória é uma técnica mais sofisticada, usada em estágios mais avançados de uma pesquisa, para testar uma teoria sobre um processo latente (TABACHNICK; FIDELL, 2001).

Neste estudo, procedeu-se à análise dos Componentes Principais (PC), mas são usadas as expressões “análise dos Componentes Principais”, “Análise Fatorial”, “PC” e “AF” de modo intercambiável.

Na validação da construção do instrumento utilizado nesta pesquisa e na análise dos dados da pesquisa feita na Câmara dos Deputados, procedeu-se à AF exploratória, e os passos seguidos para se chegar ao resultado final serão relatados neste capítulo.

### **3.2. Tipo de pesquisa**

Na pesquisa em administração, é muito importante a mensuração dos conceitos que são estudados, de modo que as interpretações e as conclusões a que se chegue sejam exatas. Para que as descobertas obtidas sejam precisas, é importante verificar não só o modo de mensurar, mas também se as medidas são válidas e confiáveis (HAIR et al., 2005).

Esta pesquisa se propõe a identificar os construtos associados às oportunidades de ascensão das Mulheres a cargos de direção. Para mensurar tais conceitos, revisou-se a literatura sobre diversidade cultural e gênero e entrevistas foram feitas para identificar determinadas características, ou variáveis, relacionadas com o conceito que se pretende analisar. Conforme dizem Hair et al. (2005, p.176), “para entender a pesquisa em administração ou qualquer conceito, devemos ser capazes de mensurá-los. Sem a mensuração, é difícil, se não for impossível, comentar um comportamento ou fenômeno administrativo”. Como então mensurar atitudes ou opiniões? Atribuindo números para uma variável, conforme

algumas regras que reflitam as características do que está sendo mensurado (HAIR et al., 2005b).

A mensuração é feita por meio do uso de escalas, de instrumentos de mensuração. Assume-se que a escala usada nesta pesquisa é uma escala intervalar, que utiliza números para classificar objetos ou eventos de modo que a distância entre os números seja igual, ou seja, a diferença entre as classificações 1 e 2 é a mesma entre as classificações 3 e 4. Além de ser intervalar, a escala usada é uma escala métrica, ou quantitativa (HAIR et al., 2005).

Conforme a classificação proposta por Richardson et al. (1999), o método de investigação adotado neste estudo foi do tipo *survey*. Trata-se de procedimento de coleta de dados primários de sujeitos, dados que podem avaliar crenças, atitudes, gênero, idade, renda etc., e o participante da pesquisa sabe que as informações coletadas são sobre seu comportamento ou sobre suas atitudes. Os *surveys* são usados quando é necessária a coleta de informações de uma amostra grande de pessoas (HAIR et al., 2005). Em investigações *survey*, o levantamento de dados é uma situação preparada, porque pessoas respondem a um questionário, por meio do qual se coletam diversas informações (PASQUALI, 1999). O *survey*, ou levantamento de dados por amostragem, garante melhor representatividade e permite que se investigue uma população maior (GÜNTHER, 1999). Neste estudo foi utilizado o *survey* eletrônico, ou seja, os questionários foram aplicados por meio eletrônico.

Logo, esta pesquisa é descritiva, porque descreve aspectos, características e atributos da população-alvo e analisa a distribuição dessas características em amostras. Conforme Miller (1991), o *survey* descritivo está relacionado a informações obtidas por meio de questionários enviados à população-alvo do estudo e é usado quando é necessário analisar um grande volume de informação que pode ser classificada por tipo, frequência ou tendência. Para Freitas et al. (2000), o *survey* é apropriado quando se tem interesse em saber o que está acontecendo ou como determinado fenômeno está acontecendo. Quanto ao propósito, esta pesquisa é explicativa porque tenta explicar as características da população-alvo e as relaciona com outras variáveis, além de verificar as possíveis relações de causa e consequência.

Quanto ao momento, a pesquisa pode ser longitudinal, quando é feita ao longo de determinado período de tempo, ou de corte transversal, quando a coleta de dados ocorre em dado momento no tempo, “com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento” (RICHARDSON et al., 1999, p.148). Neste estudo, o *survey* foi explicativo e descritivo, de corte transversal.

Nesta pesquisa, em primeiro lugar, foi construída e validada a Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens, aplicada entre funcionários de empresas públicas e de economia mista e de empresas privadas em Brasília, no Distrito Federal. Depois de validada, a escala de medida foi aplicada e revalidada entre servidores do Quadro Efetivo da Câmara dos Deputados. Este estudo consta, portanto, de duas amostras, dois procedimentos de coleta de dados e duas análises de dados.

No próximo item, descrevem-se as etapas do processo de construção da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens.

### **3.3. Etapas do processo de construção da escala**

Nesta pesquisa, optou-se por construir um instrumento de pesquisa para avaliar a percepção dos funcionários da Câmara dos Deputados quanto à igualdade de oportunidades que as Mulheres têm de ascensão na carreira, em termos de ocupação de cargos de direção.

De acordo com Freitas et al. (2000), um dos instrumentos que podem ser utilizados para a realização de *survey* é o questionário, que pode ser estruturado com questões fechadas ou com questões abertas, de acordo com o objetivo da pesquisa e os procedimentos de coleta de dados. O questionário apresenta um conjunto predeterminado de perguntas feitas para coletar dados dos participantes da pesquisa. Na feitura de um questionário, têm de ser observados o desenvolvimento do questionário em si, a validação do questionário e o método que será usado para aplicar o questionário (HAIR et al., 2005).

Neste estudo, o instrumento de coleta constou de questões fechadas. O instrumento utilizado foi um questionário de perguntas fechadas, estruturado com escala de concordância Likert, de cinco pontos, variando de 1, “concordo totalmente”, a 5, “discordo totalmente”. Para Günther (1999), nas ciências sociais a escala Likert é a mais usada para levantamento de atitudes, opiniões e avaliações, e, no dizer de Pasquali (1999), com esse tipo de escala é possível avaliar a intensidade da concordância do sujeito com o que é afirmado em determinado item, o que é útil para a análise de dados.

#### **3.3.1. Pesquisa prévia**

Como afirma Günther (1999), numa pesquisa inicial, exploratória, quando não se conhecem a abrangência ou a variabilidade das respostas, recomenda-se o uso de perguntas abertas. Por isso, a primeira etapa da investigação constou da realização de entrevistas individuais com dez funcionários trabalhadores de instituições públicas e de economia mista e de empresas privadas do Distrito Federal, sobre a percepção dos funcionários quanto à igualdade de oportunidades que as Mulheres têm de ascensão na carreira, em termos de ocupação de cargos de direção.

Para subsidiar a construção do instrumento de coleta de dados, uma pesquisa preliminar foi realizada. Foram feitas com dez servidores do Quadro Efetivo da CD e de empresas privadas entrevistas semi-estruturadas sobre a percepção dos funcionários quanto à igualdade de oportunidades que as Mulheres têm de ascensão na carreira, em termos de ocupação de cargos de direção na respectiva organização. Foram entrevistados cinco Mulheres (duas ocupantes de cargo de direção e três não ocupantes) e cinco Homens (dois ocupantes de cargo de direção e três não ocupantes) que trabalhavam na Câmara dos Deputados. Solicitou-se aos sujeitos que falassem sobre as respectivas percepções quanto às oportunidades de ascensão na carreira das mulheres na CD e na respectiva organização, a partir das seguintes perguntas:

“1 - Há quantos anos trabalha na organização?”

“2 - Ocupa cargo de direção?”

“Se ocupa, qual é?”

“3 - Já ocupou cargo de direção?”

“Se ocupou, qual foi?”

“4 - Na sua percepção, a organização oferece oportunidades iguais de ascensão a todos os funcionários?”

“5 - Na sua percepção, quais são as oportunidades de ascensão da mulher na organização?”

“6 - O que você acha que a organização pode fazer para promover mais as mulheres?”

“7 - Você acha que as mulheres têm condições de desempenhar bem as tarefas de um cargo de direção?”

“8 - Você acha que, se houver interferência política no preenchimento das Funções Comissionadas, as oportunidades de ascensão das mulheres são menores?” Esta pergunta foi feita apenas a funcionários da CD.

“9 - Você conhece algum caso de haver alguma mulher que deveria ter sido indicada para assumir determinado cargo de direção, mas um homem foi o escolhido?”

“10 - Você sabe que, dos cargos de FC 7 para cima, apenas um terço deles é ocupado por mulheres?” Esta pergunta foi feita apenas a funcionários da CD.

Antes do início da entrevista, explicou-se aos sujeitos o objetivo da pesquisa realizada e os conceitos sobre diversidade cultural e sobre a dimensão de gênero foram apresentados, para subsidiar as respostas.

### **3.3.2. Fonte dos itens**

No exame dos dados das entrevistas, foi usada a análise de conteúdo, técnica proposta por Bardin (1977) para analisar informações obtidas da comunicação oral e escrita. Pode ser usada para interpretar qualquer tipo de discurso, qualquer tipo de comunicação entre duas pessoas. Em tese, qualquer comunicação entre um emissor e um receptor pode ser interpretada por meio do uso das técnicas da análise de conteúdo, que presume que é válido desvendar determinado sentido que pode estar escondido no discurso “aparente, simbólico e polissêmico” (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004, p.7).

Após a transcrição integral das entrevistas feitas, procedeu-se à análise de conteúdo das respostas, para levantar os temas centrais que apareceram. Com base nos dados obtidos após a realização das entrevistas e por meio da literatura científica sobre cultura, diversidade e gênero, foram construídos os itens da escala para avaliar a percepção dos funcionários quanto à igualdade de oportunidades que as Mulheres têm de ascensão na carreira, em termos de ocupação de cargos de direção.

### **3.3.3. Análise semântica**

Essa análise dos temas encontrados resultou na formulação dos itens da escala. Depois de se proceder à construção dos itens, o questionário foi submetido à validação semântica. Com a análise semântica se verifica o grau de compreensão do instrumento pela população

que responderá ao questionário (GÜNTHER, 1999). Da análise participaram dez indivíduos, com graus de escolaridade diferentes e representativos dos níveis de escolaridade dos funcionários da Câmara dos Deputados, instituição-alvo desta pesquisa. Os objetivos do estudo foram explicados às pessoas, e como se percebeu que havia dificuldade de entendimento de alguns itens, estes foram refeitos, para melhorar a compreensão.

No questionário utilizado nesta pesquisa havia instruções sobre como responder aos itens, seguidas de duas partes. Na primeira, havia 43 itens para avaliar a percepção relativa às oportunidades que a Mulher tem de ascensão na carreira. Mesmo que as informações obtidas sejam resultado da percepção individual dos respondentes, o questionário foi usado para obter dados que levassem a inferências sobre a inclusão da Mulher nas organizações. Na segunda parte, no instrumento de coleta foram incluídos seis itens para caracterização funcional das pessoas que responderam ao questionário. Após os procedimentos mencionados, a escala final constou de 49 itens.

#### **3.4. Procedimento de coleta de dados**

Conforme a classificação de Richardson et al. (1999), o processo de coleta de dados foi do tipo corte transversal, porque ocorreu num ponto pré-determinado no tempo, para colher informações sobre a percepção do grupo em tal momento. Nesse tipo de coleta de dados, poderá ocorrer, em estudos posteriores, variação na percepção dos respondentes, devido a novas situações que estes venham a vivenciar.

O procedimento de coleta de dados compreendeu várias etapas. Inicialmente, os questionários foram aplicados a trabalhadoras/es de diversas instituições públicas e de economia mista e empresas privadas do Distrito Federal. As organizações foram contatadas previamente por telefone e, depois de autorizada a pesquisa, os questionários foram entregues pessoalmente nos diversos locais. A pesquisadora entregava os questionários, explicava o propósito da pesquisa e, depois de uma semana, voltava para recolhê-los. Em algumas organizações, foi possível aplicar os questionários diretamente aos funcionários e solicitar a respectiva colaboração.

Esse procedimento foi sendo repetido até se obter o número mínimo de respondentes, ou seja, 430 sujeitos, sendo que foi distribuído o total de 650 instrumentos. Ao final, chegou-se ao número total de 604 respondentes, o que resulta numa taxa de resposta de 92,9%. Essa etapa durou um mês.

### **3.5. População e amostra**

Objetivou-se obter amostra por conveniência, uma amostra representativa estatisticamente, que atendesse aos critérios cientificamente aceitos de confiabilidade e validade, para realização das análises estatísticas (fatorial, de consistência interna e de correlação), sabendo-se, como diz Pasquali (1999, p.56), que “a amostra deve conter um mínimo de 100 sujeitos por fator medido”. Se o questionário medir dois fatores, serão necessários 200 sujeitos. Afirma também o autor que se costuma “dizer que são necessários para a amostra 10 sujeitos por cada item do instrumento” e que, “geralmente, entre 5 a 10 sujeitos por item do instrumento serão suficientes para responder à questão do tamanho da amostra” (PASQUALI, 1999, p.56). No dizer do autor, para uma análise fatorial ser considerada adequada, a amostra precisa ter pelo menos 200 sujeitos e, conforme estabelecem Tabachnick e Fidell (1996), é necessário que se reúnam no mínimo 300 casos para a análise fatorial.

Como o questionário constava de 49 itens, dos quais seis de dados demográficos, era necessário um total de 300 a 490 sujeitos para a análise fatorial. Se se adotasse o mínimo de cinco sujeitos por item, o total de sujeitos seria de 245, abaixo, portanto, dos 300 estabelecidos por Tabachnick e Fidell (1996).

Depois da elaboração do instrumento de pesquisa e da análise semântica, o questionário com 43 itens foi distribuído a Mulheres e Homens trabalhadores em instituições públicas e de economia mista e em empresas privadas do Distrito Federal. Do total de 650 questionários aplicados, foram devolvidos 604 preenchidos, número que atendeu ao total de sujeitos necessários para validação do instrumento de pesquisa, ou seja, 14,04 por item.

Nas palavras de Richardson et al. (1999, p.157), a população, ou o universo, de uma pesquisa é o “conjunto de elementos que possuem determinadas características”. Cada membro de uma população é chamado de elemento, e determinado número de elementos usados para investigar alguma coisa sobre a população a que pertencem compõem uma amostra (RICHARDSON et al., 1999). Numa pesquisa, a amostra determina a quantificação da população pesquisada, obtida por meio de técnica específica de amostragem, com o uso de fórmulas estatísticas (NEGRA; NEGRA, 2003). A população pesquisada para validação do instrumento constituiu-se de funcionários de instituições públicas e de economia mista e de empresas privadas do Distrito Federal.

### **3.6. Análise de dados**

Nas palavras de Freitas et al. (2000, p.109), após a aplicação do questionário, os dados obtidos são analisados por meio de ferramenta estatística, para se obterem as informações desejadas.

As ferramentas do *software* estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 12.0 foram usadas para analisar os dados coletados. Os dados foram inseridos no SPSS e, numa primeira etapa, foi conferida a digitação e averiguada a existência de dados faltantes (*missings*). Nessa etapa, os casos 397 e 399 foram excluídos, porque apresentavam dados omissos sistematicamente.

Em seguida, foi construída a matriz das correlações e se procedeu à análise exploratória dos dados, para verificar quantos fatores a matriz comportava.

Para se decidir quantos fatores uma matriz comporta, pode-se utilizar tanto a análise dos componentes principais, ACP, quanto a análise fatorial, AF. Para Velicer e Jackson (1990), se o número correto de fatores for extraído, a interpretação dos resultados será a mesma, independentemente da utilização da ACP ou da AF. Neste estudo se utilizou a análise dos componentes principais, que faz a análise de toda a variância das variáveis, e não somente a covariância.

Além disso, usaram-se autovalores e sua representação no *scree plot* como critérios para estabelecimento do número de fatores.

#### **3.6.1. A extração e a rotação de fatores**

Com os dados oferecidos pela análise da matriz de correlações das 43 variáveis de igualdade de oportunidades, decidiu-se a questão da fatorabilidade. O programa SPSS tem vários métodos de extração e rotação de fatores. Neste estudo se utilizou APC com Promax.

Obteve-se um KMO obtido de 0,856, que é aceitável, porque maior do que 0,6 (TABACHNICK; FIDELL, 2001). Quanto às intercorrelações, algumas estavam na casa de 0,80 e 0,70 e outras na casa de 0,30, sendo que a mais baixa era de 0,31. Baseado nesses resultados, viu-se que a matriz apresentava índices suficientes de fatorabilidade. Verificou-se também que o determinante da matriz era 0,000, o que deu indicação de que o número de

fatores era menor do que o número de variáveis. O próximo passo foi verificar quantos fatores a matriz apresentava.

Para se decidir quantos fatores extrair da matriz, foram observados os seguintes critérios:

- autovalores  $\geq 1$ , segundo Kaiser: podiam ser extraídos 9 fatores da matriz;
- *scree plot*: podiam ser extraídos 5 fatores da matriz;
- importância do fator (quantos por cento da variância da matriz são explicados pelo fator): segundo o critério de 3% da variância explicada pelo fator, de acordo com Harman, podiam ser extraídos 8 fatores da matriz;
- variância total explicada: extraindo 5 fatores, 46% da variância da matriz são explicados; retirando 8, são explicados 56,5%; e, retendo 9, são explicados 59,5%.

Na Tabela 4 e na Figura 1, apresentam-se o total da variância explicada e o *scree plot*:

Tabela 4: Total da Variância Explicada

	Autovalores			Rotation Sums of Squared Loadings (a)
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total
1	5,370	15,793	15,793	4,476
2	2,864	8,423	24,217	3,982
3	2,407	7,079	31,296	3,275
4	1,721	5,061	36,358	2,785
5	1,608	4,729	41,087	1,961
6	1,198	3,525	44,611	
7	1,138	3,346	47,957	
8	1,081	3,180	51,138	
9	1,030	3,030	54,167	
10	,992	2,917	57,084	
11	,951	2,798	59,883	
12	,876	2,576	62,459	
13	,831	2,445	64,904	
14	,804	2,365	67,269	
15	,795	2,338	69,607	
16	,774	2,276	71,883	
17	,721	2,120	74,004	
18	,712	2,095	76,099	
19	,662	1,947	78,046	
20	,644	1,893	79,939	
21	,634	1,865	81,804	
22	,614	1,805	83,609	
23	,602	1,771	85,380	
24	,588	1,730	87,110	
25	,549	1,616	88,726	
26	,531	1,563	90,289	
27	,513	1,509	91,798	
28	,493	1,449	93,247	
29	,444	1,305	94,552	
30	,431	1,268	95,820	
31	,412	1,213	97,033	
32	,376	1,107	98,140	
33	,368	1,081	99,221	
34	,265	,779	100,000	

Nota: Método de Extração: Análise de Componentes Principais

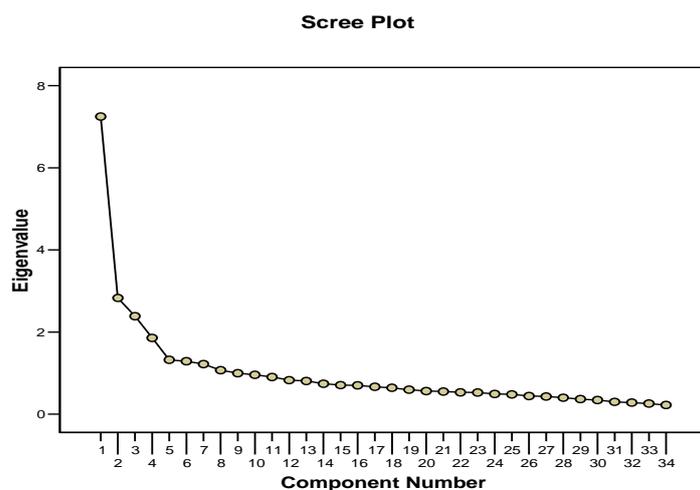


Fig.1: *Scree* dos fatores

Na Tabela 5, apresenta-se a matriz final, com 5 fatores:

Tabela 5: Matriz *Pattern*

	Componentes				
	1	2	3	4	5
12.Os homens não gostam de ser chefiados por mulheres.	,768				
10.As mulheres sentem que não são aceitas como chefes pelos homens.	,649				
21.Os homens têm dificuldade de lidar com as mulheres como iguais na atividade profissional.	,608				
34.Em geral, os homens atribuem o sucesso das mulheres à sensualidade feminina.	,592				
5.Em minha organização, ninguém deixou de ser escolhido para ocupar cargo de direção por ser mulher.	-,541				
25.Em minha organização, até hoje os homens se sentem	,514				

constrangidos quando são chefiados por uma mulher.					
9.Em minha organização, por ter de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.	,459				
1.Em minha organização, a diversidade de raça, gênero, idade, religião etc. é considerada uma vantagem para o desempenho organizacional.	-,393				
16.Em minha organização, a maioria dos cargos de direção são ocupados por homens.		,845			
3.Em minha organização, o número de homens que ocupam cargos de direção é maior por razões culturais.		,802			
15.Em organizações conservadoras, geralmente os cargos de direção são ocupados por homens.		,638			
7.Em minha organização, é comum as/os funcionárias/os acharem que os homens têm mais autoridade para gerenciar.		,493			
23.Se houver um cargo vago de direção, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres são as mesmas.		-,452			

13.Em minha organização, o homem é sempre o escolhido nos processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.		,415			
18.Os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira por causa do preconceito existente contra as mulheres.		,404			
29.Em minha organização, há retorno da avaliação feita dos funcionários.			,861		
26.Em minha organização, sempre se faz avaliação do desempenho dos funcionários.			,802		
31.Em minha organização, as/os funcionárias/os são treinadas/os para ter consciência da existência da diversidade de raça, de gênero, de idade, de religião etc.			,699		
30.Em minha organização, investe-se muito no desenvolvimento profissional dos funcionários.			,671		
27.Em minha organização, as decisões são tomadas em equipe.			,632		
20.As mulheres têm medo de ocupar cargos de direção.				,695	
24.Por serem menos competitivas do que os homens, as mulheres não se candidatam a processos de seleção				,537	

interna para ocupar cargo de direção.					
2.As mulheres se consideram incapazes de ocupar cargos de direção.				,536	
14.As mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais oportunidades de ascensão na carreira.				,508	
28.As mulheres são emocionalmente menos estáveis do que os homens.				,500	
19.Minha organização nada pode fazer para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargo de direção.				,472	
8.Mesmo que tenham competência, as mulheres não desejam ocupar cargos de direção.				,461	
17.Por achar que não serão escolhidas, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.				,437	
22.Há carreiras tradicionalmente mais associadas a mulheres do que a homens, como as de enfermeira, secretária e professora.				,408	
4.As mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal.					,589

32.As mulheres são melhores líderes do que os homens.					,575
33.As mulheres que desejam ocupar cargos de direção têm de enfrentar mais desafios do que os homens.					,571
6.O critério de promoção por mérito aumenta as oportunidades da mulher de ascensão na carreira.					,457
11.Minha organização oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres.					,408

Nota: Método de Extração: Análise de Componentes Principais. Método de Rotação: Promax com normalização Kaiser

No próximo item, serão apresentados os resultados obtidos após as análises estatísticas dos dados obtidos por meio das respostas ao questionário.

### 3.7. Instrumento validado

É importante assinalar que a literatura estudada não apresenta referências a construto fatorial relativo a gênero e à existência de um número determinado de fatores sobre inclusão de gênero em organizações. Portanto, a escolha do número de fatores a ser adotado levou em conta os resultados obtidos após a PC com Promax e se testaram os resultados com a extração de 9, de 8 e de 5 fatores. Por fim, optou-se por extrair 5 fatores, por ter sido a solução em que os itens se agruparam de melhor forma.

A escala original constava de 49 itens, e, após a rotação e a extração de fatores, alguns itens apresentaram carga fatorial menor do que 0,30. Por isso, foram excluídos. A escala de medida validada, portanto, passou a constar de 34 itens para avaliar a percepção relativa às oportunidades que a Mulher tem de ascensão na carreira e de 6 itens sobre dados demográficos.

### **3.7.1. Definições e descrições dos fatores**

Com base nos dados obtidos com as respostas aos questionários, verificou-se que o construto de igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens é multifatorial.

Passa-se a seguir a relatar a interpretação, a definição e a descrição dos fatores relativos à percepção quanto à igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens.

### **3.7.2. Descrição dos fatores/componentes encontrados**

Conforme Pasquali (2002), interpreta-se um fator com base no conteúdo semântico dos itens que o compõem, sendo que é dada atenção especial aos itens que têm cargas fatoriais maiores.

Neste estudo, as palavras “fator” e “componente” são usadas de maneira intercambiável.

#### **3.7.2.1. Fator 1**

Ao Fator 1 foi dado o nome “percepção da hierarquia entre Homens e Mulheres”, porque os itens se referem a relações entre Mulheres e Homens no que respeita à ocupação de cargo de direção.

Oito itens com cargas superiores a 0,30 compõem esse fator, descritos a seguir, por ordem de importância da carga fatorial:

Tabela 6: Itens do Fator 1

12.Os homens não gostam de ser chefiados por mulheres.	,768
10.As mulheres sentem que não são aceitas como chefes pelos homens.	,649
21.Os homens têm dificuldade de lidar com as mulheres como iguais na atividade profissional.	,608
34.Em geral, os homens atribuem o sucesso das mulheres à sensualidade feminina.	,592
5.Em minha organização, ninguém deixou de ser escolhido para ocupar cargo de direção por ser mulher.	- ,541
25.Em minha organização, até hoje os homens se sentem constrangidos quando são chefiados por uma mulher.	,514
9.Em minha organização, por ter de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.	,459
1.Em minha organização, a diversidade de raça, gênero, idade, religião etc. é considerada uma vantagem para o desempenho organizacional.	- ,393
Lambda de Guttman	,586
Alpha de Cronbach	,512

### 3.7.2.2. Fator 2

O Fator 2 foi denominado de “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”, porque os itens se referem à idéia negativa quanto à ocupação por mulheres de cargo de direção.

Sete itens com cargas superiores a 0,30 compõem esse fator, descritos a seguir, por ordem de importância da carga fatorial:

Tabela 7: Itens do Fator 2

16.Em minha organização, a maioria dos cargos de direção são ocupados por homens.	,845
3.Em minha organização, o número de homens que ocupam cargos de direção é maior por razões culturais.	,802
15.Em organizações conservadoras, geralmente os cargos de direção são ocupados por homens.	,638
7.Em minha organização, é comum as/os funcionárias/os acharem que os homens têm mais autoridade para gerenciar.	,493
23.Se houver um cargo vago de direção, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres são as mesmas.	- ,452
13.Em minha organização, o homem é sempre o escolhido nos processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.	,415
18.Os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira por causa do preconceito existente contra as mulheres.	,404
Lambda de Guttman	,640
Alpha de Cronbach	,531

### 3.7.2.3. Fator 3

O Fator 3 recebeu a denominação de “percepção de treinamento e desenvolvimento”, porque os itens tratam da parte de avaliação e de diversidade no contexto organizacional.

Cinco itens com cargas superiores a 0,30 compõem este fator, descritos a seguir, por ordem de importância da carga fatorial:

Tabela 8: Itens do Fator 3

29.Em minha organização, há retorno da avaliação feita dos funcionários.	,861
26.Em minha organização, sempre se faz avaliação do desempenho dos funcionários.	,802
31.Em minha organização, as/os funcionárias/os são treinadas/os para ter consciência da existência da diversidade de raça, de gênero, de idade, de religião etc.	,699
30.Em minha organização, investe-se muito no desenvolvimento profissional dos funcionários.	,671
27.Em minha organização, as decisões são tomadas em equipe.	,632
Lambda de Guttman	,784
Alpha de Cronbach	,695

#### 3.7.2.4. Fator 4

O Fator 4 foi denominado “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”, porque os itens dizem respeito às razões da ocupação de cargo de direção por homens.

Nove itens com cargas superiores a 0,30 compõem esse fator, descritos a seguir, por ordem de importância da carga fatorial:

Tabela 9: Itens do Fator 4

20.As mulheres têm medo de ocupar cargos de direção.	,695
24.Por serem menos competitivas do que os homens, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.	,537
2.As mulheres se consideram incapazes de ocupar cargos de direção.	,536
14.As mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais oportunidades de ascensão na carreira.	,508
28.As mulheres são emocionalmente menos estáveis do que os homens.	,500
19.Minha organização nada pode fazer para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargo de direção.	,472
8.Mesmo que tenham competência, as mulheres não desejam ocupar cargos de direção.	,461
17.Por achar que não serão escolhidas, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.	,437
22.Há carreiras tradicionalmente mais associadas a mulheres do que a homens, como as de enfermeira, secretária e professora.	,408
Lambda de Guttman	,661
Alpha de Cronbach	,657

### 3.7.2.5. Fator 5

Ao Fator 5 foi dado o nome de “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”, porque os itens dizem respeito à relação entre ocupação de cargo de direção e mulheres.

Cinco itens com cargas superiores a 0,30 compõem esse fator, descritos a seguir, por ordem de importância da carga fatorial:

Tabela 10: Itens do Fator 5

4.As mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal.	,589
32.As mulheres são melhores líderes do que os homens.	,575
33.As mulheres que desejam ocupar cargos de direção têm de enfrentar mais desafios do que os homens.	,571
6.O critério de promoção por mérito aumenta as oportunidades da mulher de ascensão na carreira.	,457
11.Minha organização oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres.	,408
Lambda de Guttman	,457
Alpha de Cronbach	,430

Após a análise feita, a qual resultou em instrumento de 34 itens, com cinco fatores que medem a percepção da igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens, a escala foi então aplicada na Câmara dos Deputados, para se atingirem os demais objetivos da pesquisa, que será relatada no próximo item.

### **3.8. A pesquisa realizada na Câmara dos Deputados**

#### **3.8.1. População**

Na Câmara dos Deputados, trabalham 14.697 pessoas, divididas em três grupos de funcionários: os do Quadro Efetivo, os ocupantes de cargo em Comissão de Natureza Especial (CNE) e os Secretários Parlamentares (dados de 03/05/05).

Os servidores do Quadro Efetivo são aqueles que ingressaram na instituição por meio de concurso público. Há na Casa 3.597 servidores, sendo que 1.955 são Homens (54,35%), e 1.642 são Mulheres (45,65%).

Os funcionários lotados em cargos em Comissão de Natureza Especial prestam serviços de assistência e assessoramento aos membros da Mesa Diretora, às Lideranças, às Comissões, à Procuradoria Parlamentar, à Ouvidoria Parlamentar, ao Conselho de Ética e

Decoro Parlamentar e aos órgãos da administração da Casa. São cargos de livre nomeação e exoneração.

Os Secretários Parlamentares ocupam cargos em comissão de Secretário Parlamentar e prestam serviços de secretaria, assistência e assessoramento direto e exclusivo nos gabinetes dos Deputados, para atender às atividades parlamentares de cada gabinete. A lotação de cada gabinete parlamentar é limitada ao mínimo de cinco e ao máximo de vinte servidores remunerados. Os ocupantes dos cargos em comissão de Secretário Parlamentar têm exercício exclusivo nos gabinetes parlamentares em Brasília, ou em suas projeções nos Estados, e não é permitido o exercício em qualquer outro setor da Câmara dos Deputados ou a cessão para outros órgãos públicos.

Fizeram parte da população deste estudo os 3.597 funcionários do Quadro Efetivo da Câmara dos Deputados. A pesquisa limitou-se ao estudo daqueles que não dependem de eleição para permanecer na instituição, como os Deputados, que exercem mandato de quatro anos, e também como os ocupantes de Cargo de Natureza Especial, que não têm estabilidade, e os Secretários Parlamentares, os quais, se o Deputado para quem trabalham não for reeleito, deixam de ser funcionários da instituição. Ou seja, a pesquisa foi feita apenas com os servidores do Quadro Efetivo e excluiu Deputados, funcionários ocupantes de Cargo de Natureza Especial e Secretários Parlamentares — os dois últimos não têm estabilidade no emprego. A instituição também contrata funcionários de empresas particulares, para prestação de serviços de limpeza, manutenção etc. São funcionários terceirizados, que também não fizeram parte da população-alvo do estudo.

A opção por servidores do Quadro Efetivo deveu-se ao fato de todos eles terem ingressado na instituição por meio de concurso público, o que confere igualdade no critério de admissão e na obrigatoriedade de cumprimento do conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional da Câmara dos Deputados, conforme o Regime Jurídico Único (RJU). A limitação a tais servidores é decorrente de possíveis diferenças de percepção entre eles e os demais funcionários, especialmente por se tratar de instituição pública, em que há estabilidade no emprego. São todos concursados, com dedicação exclusiva ao trabalho na instituição e, em geral, nela permanecem durante toda a vida profissional.

### **3.8.2. Amostra para revalidação da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens e demais análises estatísticas**

Pretendia-se fazer uma pesquisa censitária, mas não se sabia *a priori* o número correto de pessoas que responderiam ao questionário. Por esse motivo, a amostra só foi definida depois de recebidos os questionários respondidos. No entanto, esperava-se que, dos 3.597 servidores para quem foi enviado o questionário, saísse amostra representativa estatisticamente, que atendesse aos critérios cientificamente aceitos de confiabilidade e validade, para realização das análises estatísticas (fatorial, de consistência interna e de correlação), sabendo-se que na amostra deve haver um mínimo de 100 sujeitos por fator medido (PASQUALI, 1999). Como com a escala validada se pretendia medir cinco fatores, seriam necessários 500 sujeitos. Ainda conforme o autor, para atender à questão do tamanho da amostra, 10 sujeitos por cada item do instrumento são necessários para a amostra e, em geral, bastam de 5 a 10 sujeitos por item do instrumento, sendo que, para uma análise fatorial ser considerada adequada, a amostra precisa ter pelo menos 200 sujeitos (PASQUALI, 1999).

Após a aplicação e a devolução dos questionários preenchidos, obteve-se a amostra de 1.320 sujeitos.

As características da amostra analisada indicam a maioria de mulheres. A média geral da idade é de 43,78 anos (D.P. = 7,80). A escolaridade geral da amostra é de nível superior completo. A maioria dos participantes são pessoas casadas, que não exercem cargo de direção. As características biodemográficas da amostra são apresentadas na Tabela 11:

Tabela 11: Médias, frequências simples e relativas das principais características biodemográficas dos participantes da pesquisa realizada na Câmara dos Deputados (N=1.265)

Variáveis	f	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	482	38,1
Feminino	783	61,9
<b>Escolaridade</b>		
Nível Médio	124	9,8
Superior Completo	604	47,7
Especialização	423	33,4
Mestrado	96	7,6
Doutorado	18	1,4
<b>Idade</b>		
23 a 29	32	2,53
30 a 39	347	27,43
40 a 49	591	46,72
50 a 59	277	21,90
60 a 69	18	1,42
M	43,78	-
D.P.	7,80	-
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	213	16,8
Casado	760	60,1
Viúvo	50	4,0
Separado	114	9,0
Divorciado	104	8,2
Outro	24	1,9
<b>Cargo de Direção</b>		
Sim	441	34,9
Não	824	65,1
<b>Função Comissionada</b>		
Não	43	3,4
FC 7	174	13,8
FC 8	26	2,1
Dados Omissos	781	61,7

### 3.8.3. Procedimento de coleta dos dados na Câmara dos Deputados

Inicialmente, pediu-se à Diretoria de Recursos Humanos (DRH) da Câmara dos Deputados permissão para se proceder à coleta de dados na instituição. Tal departamento não só atendeu à solicitação, mas também, por considerar o resultado da pesquisa importante para a Casa, deu total apoio à realização da coleta de dados, por meio do envio de *e-mails* para todos os servidores.

A coleta de dados, do tipo censitária, foi feita por meio da rede interna de computadores da Câmara dos Deputados, intranet, o que permitiu maior abrangência e maior rapidez. O questionário foi acessado, respondido e enviado eletronicamente, e as respostas foram armazenadas num banco de dados em formato de planilha Microsoft Excel, preparado para exportação para o *software* de análise, o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 12.0.

Foram definidos com os responsáveis pela rede interna de computadores da instituição os critérios de segurança dos dados e as formas de acesso, de forma que todos os respondentes pudessem acessar o questionário e, após o preenchimento e a devolução, um segundo acesso fosse bloqueado para o mesmo respondente.

Os servidores receberam o instrumento de pesquisa por meio eletrônico, sem identificação pessoal, e o *link* de acesso ao questionário foi precedido da seguinte mensagem de *e-mail* enviada a todos eles, assinada pelo Diretor de Recursos Humanos da CD (Anexo B).

Na primeira parte da escala de medida, foi apresentada mensagem explicativa da pesquisa e do modo de preenchimento do questionário.

Também foram enviados o endereço eletrônico e os números de telefone da pesquisadora e de um responsável pela intranet, para que quaisquer dúvidas ou dificuldades pudessem ser sanadas.

Para evitar comprometer os participantes ou expô-los a situações de ridículo, a generalizações, a preconceitos e a discriminação, cuidados foram tomados para preservação dos respondentes: eles não foram identificados, e não se sabe o endereço eletrônico dos participantes da pesquisa, sendo que as únicas perguntas pessoais foram sobre sexo, idade, escolaridade e exercício de função comissionada.

Os questionários foram enviados para os servidores da Câmara dos Deputados no início de novembro. Após um mês, já havia sido obtido o número mínimo necessário para compor a amostra, mas a DRH enviou outro *e-mail* de reforço, e a coleta de dados terminou no dia 10 de janeiro de 2006, com 1.320 respondentes.

#### **3.8.4. Análise de dados**

As ferramentas do *software* estatístico SPSS versão 12.0 foram usadas novamente para analisar os dados coletados. Depois de tabulados, fez-se a análise exploratória dos dados, para verificar a normalidade das distribuições e os pressupostos da análise fatorial. Procedeu-se à

análise fatorial e de consistência interna dos itens componentes de cada fator e às estatísticas descritivas, como média, desvio padrão e erro padrão das respostas em cada um dos fatores extraídos na análise fatorial e de consistência interna. Para verificar as relações e diferenças de média dos fatores na amostra, foram realizadas correlações entre as variáveis “percepção da hierarquia entre Mulheres e Homens”, “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”, “percepção de treinamento e desenvolvimento”, “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”, “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”, “sexo” e “exercício de cargo de direção”. E procedeu-se a análises de variância entre “sexo” e “exercício de cargo de direção” e as médias dos fatores do instrumento. Finalmente, foram realizadas análises de regressão para investigar se as variáveis independentes “sexo” e “exercício de cargo de direção” eram preditoras da percepção dos servidores da Câmara dos Deputados quanto à igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens. A regressão múltipla, porém, não identifica relações de causa e efeito, mas sim relações de predição entre as variáveis envolvidas no estudo (TABACHNICK; FIDELL, 1996).

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados obtidos após as análises estatísticas dos dados obtidos por meio das respostas ao questionário.

## **4. RESULTADOS**

Neste capítulo, são apresentados os resultados encontrados na análise fatorial da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens, na análise descritiva dos fatores que representam os construtos estudados e na análise de regressão entre ocupação de cargo de direção e gênero e as variáveis demográficas e esses fenômenos.

A primeira seção consta da análise dos pressupostos para as análises multivariadas: tratamento dos dados omissos (*missings*) e dos casos extremos (*outliers*); adequação do tamanho da amostra final para as análises fatoriais e de regressão; e avaliação das propriedades psicométricas das escalas. Na segunda seção, apresentam-se a análise fatorial dos itens do instrumento de coleta de dados e as correlações entre a primeira e a segunda parte da escala. Em seguida, na terceira seção, encontram-se os resultados das análises descritivas das respostas dos sujeitos aos fatores extraídos a partir das análises fatoriais. Da quarta seção constam os resultados a que se chegou por meio da análise de regressão múltipla, realizada para investigar as possíveis relações entre os fatores (variáveis dependentes) e as variáveis biográficas e funcionais (variáveis independentes).

### **4.1. Resultado da análise fatorial da escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens**

O objetivo da análise fatorial foi revalidar na Câmara dos Deputados a Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens.

#### **4.1.1. Análise dos pressupostos**

##### **4.1.1.1. Tamanho da amostra e dados omissos**

Em primeiro lugar, fez-se uma análise preliminar dos dados provenientes dos 1.320 sujeitos estabelecidos na amostra, para verificar se estavam corretos e para verificar se havia dados omissos (*missings*) em todas as variáveis. Apenas sete casos com dados faltantes foram encontrados, todos na seção referente a dados demográficos. Um participante (sujeito nº 1.263) não respondeu a nenhum dado demográfico e foi eliminado das análises. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), se apenas poucos casos apresentarem dados faltantes, a eliminação é uma boa alternativa. Os outros seis participantes (sujeitos nºs 398, 692, 936,

1.064, 1.234, 1.281) não responderam apenas à variável idade. Nesses casos, o dado omissos foi substituído pela média da idade do grupo. Tal procedimento baseou-se nas mesmas autoras, para quem, se a amostra for grande e houver 5% ou menos de dados omissos, justifica-se a substituição por algum método de estimação baseado em relações entre as variáveis.

#### **4.1.1.2. Casos extremos entre os sujeitos**

*Outliers* são os casos extremos que ocorrem numa amostra. *Outliers* univariados são os que apresentam valores extremos numa só variável, valores diferentes dos apresentados por outros sujeitos e *outliers* multivariados, em duas ou mais variáveis (TABACHNICK; FIDELL, 2001). Na identificação de *outliers* univariados, verifica-se a distribuição dos valores, e aqueles que estão fora de determinados intervalos são considerados casos extremos. Para estabelecer um *outlier*, convertem-se os valores dos dados em escores padrão, a fim de comparar as variáveis. Por sua vez, o escore-padrão indica, em unidades de desvio-padrão, o sentido e o grau em que determinado escore se afasta da distribuição à qual pertence. No caso dos *outliers* multivariados, é necessário avaliar cada valor dentro de um conjunto de variáveis, e para tal se usa a medida  $D^2$  de Mahalanobis, que mede a distância de cada valor, dentro de um espaço multidimensional, ao centro médio dos valores, o que proporciona uma medida comum de centralidade (LEVIN, 1978; HAIR et al. 2005a; HAIR et al. 2005b).

De acordo com Hair et al. (2005), os *outliers* univariados podem indicar características da população que poderiam não ser descobertas durante a análise e não são problemáticos. Por essa razão, não foram retirados da amostra.

Entretanto, ainda de acordo com Hair et al. (2005), os *outliers* multivariados não são representativos da população, contrariam os objetivos da análise e possivelmente distorcem os testes estatísticos. Depois de identificados por meio de análise de regressão múltipla, utilizando-se a distância Mahalanobis com  $p \leq 0,001$ , foram retirados das análises, porque, de acordo com Tabachnick e Fidell (2001), causariam impacto considerável nas análises a serem feitas para se chegar aos objetivos deste estudo.

Inicialmente, 35 casos apareceram como extremos no conjunto dos Itens 14, 10, 22, 30, 31, 12, 23, 5, 32, 3, 20, 15, 9, 1, 2, 8, 21, 27, “exercício de cargo de direção”, “estado civil” e 4. Ao excluir esses casos, apareceram mais nove casos extremos multivariados, Itens 7, 34, 14, 1, 33, 11, 4, 23, 27, 32, 12, 13, 16 e 2. Mais uma vez, foi analisada a distância

Mahalanobis, e mais três novos casos surgiram como extremos, por causa dos Itens 3, 6, 13, 9, 19, “escolaridade” e 29, e foram eliminados. A distância Mahalanobis foi verificada novamente, e cinco novos casos extremos nos Itens 34, 33, 14, 16, 5, 30, 25, 21, 6, 4, 3, 31, 27, 29, 17, 22, “estado civil” e “exercício de cargo de direção” foram retirados. A distância Mahalanobis foi verificada pela última vez: foram encontrados e excluídos mais dois casos de extremos multivariados, por causa dos Itens 4, 15, 6, 3, 5, 12, 17, 24 e “sexo”, e não apareceram mais casos extremos.

Ao todo, 54 casos foram excluídos por serem extremos multivariados, que desviavam os dados e não podiam ser analisados com o grupo. Dos 1.320 sujeitos iniciais, permaneceram 1.265 para análise. Quando comparados com os 1.265 casos escolhidos, o grupo dos casos extremos excluídos da análise apresentava média maior nos Itens 2, 12, 14, 15, 20, 22, 23, 32, 33 e 34 e menor nos Itens 3, 5, 8, 9, 10, 16, “idade” e menor número de pessoas solteiras e casadas.

É importante reiterar que o tamanho final da amostra foi de 1.265 sujeitos, número suficiente de casos para se proceder às análises fatoriais e de regressão múltipla.

Após o tratamento dos casos extremos (*outliers*) e dos dados omissos (*missings*) e a verificação da adequação da amostra final para as análises fatoriais e de regressão, passou-se à avaliação dos pressupostos de normalidade e linearidade dos dados.

#### 4.1.1.3. Normalidade e linearidade dos dados

Em qualquer análise multivariada, é de grande utilidade analisar a normalidade da distribuição de variáveis contínuas. Apesar de a normalidade dos dados não ser sempre exigida, o resultado de uma análise será melhor se elas estiverem distribuídas normalmente. Pode-se verificar a normalidade das variáveis por meio de métodos estatísticos ou gráficos. Assimetria e curtose são dois componentes de normalidade (TABACHNICK; FIDELL, 2001). Em métodos estatísticos, a distribuição normal é muito útil. A curva normal é simétrica e em forma de sino, e 99% dos valores ficam dentro de mais ou menos três desvios-padrão da média (HAIR et al., 2005b). Quando a distribuição é normal, encontra-se o valor de zero para assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*). A assimetria, como diz a palavra, tem a ver com a simetria da distribuição. A curtose relaciona-se ao pico de uma distribuição, que pode ser muito pontuda ou achatada. (TABACHNICK; FIDELL, 2001). A maneira mais simples de diagnosticar a normalidade é por meio de histogramas, que comparam os valores dos dados analisados com os de uma distribuição normal (HAIR et al., 2005a).

Além da normalidade, há outra pressuposição implícita nas técnicas multivariadas baseadas em medidas correlacionais de associação: a linearidade (HAIR et al., 2005a). A linearidade pressupõe a existência de uma relação de linha reta entre duas variáveis. Em termos práticos, a linearidade é importante porque o *r* de Pearson só capta relações lineares entre variáveis. Se há relações não lineares entre as variáveis, elas são ignoradas. Uma das maneiras de identificar a linearidade é o *scatterplot* bivariado entre pares de variáveis. Se duas variáveis estiverem distribuídas normalmente e forem relacionadas linearmente, o *scatterplot* terá forma oval (TABACHNICK; FIDELL, 2001).

Os histogramas das variáveis, com as medidas de curtose e de assimetria, e os *scatterplots* deste estudo foram analisados, e se constatou que as variáveis estão de acordo com os parâmetros estabelecidos. Portanto, não foi necessário efetuar nenhuma transformação.

Verificados os principais pressupostos para levar a efeito as análises multivariadas, procedeu-se às análises fatoriais e de regressão, realizadas, respectivamente, para identificar as combinações das variáveis em fatores e para testar as relações propostas nesta pesquisa. Os resultados são apresentados a seguir.

## **4.2. Análises principais**

### **4.2.1. Fatorabilidade da matriz de correlações da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens**

Verificou-se a fatorabilidade da matriz de correlações por meio do tamanho das correlações entre as variáveis na matriz de covariância; da medida de adequação amostral Kaiser-Meyer Olkin (KMO); do teste de esfericidade de Bartlett; e do quadrado do coeficiente de correlação múltipla.

Quanto ao tamanho das correlações entre as variáveis, é necessário ressaltar que uma correlação é considerada importante quando tem valor de pelo menos 0,30 (seja positivo, seja negativo). Se a matriz não apresentar nenhuma correlação acima de 0,30, o uso da análise fatorial é questionável, porque provavelmente não haverá nada a analisar em termos de fatores (TABACHNICK; FIDELL, 2001). Também no dizer de Hair et al. (2005a), se a matriz de dados não apresentar um número substancial de correlações com valor acima de 0,30, provavelmente a análise fatorial não será apropriada. Nesta pesquisa, a maioria das correlações apresentou valor superior a 0,30, numa indicação de que a matriz era fatorável.

No que se refere à medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer Olkin, de acordo com Tabachnick e Fidell (2001) ela deve ser de pelo menos 0,60. Neste estudo, o KMO foi de 0,86. Dizem Hair et al. (2005a, p.98) que a medida de adequação da amostra acima de 0,80 é considerada “admirável”.

No que concerne ao teste de esfericidade de Bartlett, teste estatístico para verificar a presença de correlações entre as variáveis, ele também é uma medida que diz se a análise fatorial é adequada (HAIR et al., 2005a). O teste de esfericidade de Bartlett verifica a significância de todas as correlações e a hipótese de que a matriz seja de identidade, ou seja, de que não haja correlação entre as variáveis. Para que a matriz seja fatorável, tal possibilidade tem de ser rejeitada (PASQUALI, 2002). Neste estudo, com os resultados obtidos com tal teste ( $\chi^2 = 14894,879$ ;  $p \leq 0,001$ ), a matriz não era de identidade. O valor do determinante foi de 0,000, o que, conforme Pasquali (2002), indica que o posto da matriz (seu maior determinante não nulo) é menor que o número de variáveis que a compõem.

Após os procedimentos adotados, foi confirmada a fatorabilidade da matriz.

#### 4.2.2. Número de fatores

Para determinar o número de fatores principais, procedeu-se à análise dos Componentes Principais (PC), sem rotação. Também se solicitou o *scree plot*, que indicou a existência de quatro fatores. Em termos de variância total explicada, verificou-se a existência de nove fatores com *eigenvalue* (autovalor)  $\geq 1$  e de oito fatores com porcentagem de variância  $\geq 3$ .

A seguir, para investigar a melhor solução fatorial, foram realizadas extrações com de nove a quatro fatores, por meio da análise dos componentes principais, com rotação Promax. As soluções fatoriais com nove e com oito fatores, apesar de explicar, respectivamente, 59,4% e 56,5% da variância total, apresentaram fatores com número insuficiente de itens ou com cargas inaceitáveis. A solução com quatro fatores, embora interprete o sentido de 42,1% da variância total e tenha apresentado índice de matriz residual de 37%, foi a mais adequada, porque não apresentou os problemas encontrados nas outras rotações. Optou-se, portanto, por extrair quatro fatores da escala. Além disso, a extração de quatro fatores mostrou-se mais compatível com a natureza do tema estudado. A partir dos quatro fatores obtidos, foram calculados os escores fatoriais, por meio da média das respostas aos itens. Nenhum caso extremo multivariado nos fatores foi verificado.

Vale dizer que foram testadas as técnicas de rotação para extração de fatores Varimax, Quartimax, Equamax e Direct Oblimin (rotação ortogonal dos fatores) e Promax (rotação oblíqua dos fatores), tanto na análise dos Componentes Principais (AC), quanto na extração dos fatores principais (PAF). Por ter sido a que apresentou resultado com as melhores cargas fatoriais, foi usada nesta pesquisa PC com Promax. Além disso, Tabachnick e Fidell (2001) consideram que a Promax é uma análise rápida e que não custa caro.

Houve correlação de -0,30 entre os fatores 1 e 2, de 0,45 entre os fatores 1 e 3 e de -0,31 entre os fatores 2 e 3, o que indica a existência de dois fatores de segunda ordem. A Matriz Fatorial Padrão, Tabela 12, mostra cargas e correlações iguais ou superiores a  $\pm 0,30$ .

Na análise com quatro fatores, apenas o Item 1 não apresentou carga maior ou igual a 0,30 e, por isso, foi retirado da escala. Com os quatro fatores, onze itens apareceram complexos. Desses, optou-se por deixar os itens nos fatores em que apresentavam a maior carga. Apenas o Item 17 ficou no Fator 4, em que tinha menor carga, mas melhor combinação semântica.

Tabela 12: . Matriz Fatorial Padrão dos itens da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens (N = 1.319)

Itens	Fato r 1	Fato r 2	Fato r 3	Fato r 4
25.Em minha organização, até hoje os Homens se sentem constrangidos quando são chefiados por uma Mulher.	0,79			
10.As Mulheres sentem que não são aceitas como chefes pelos Homens.	0,78			
12.Os Homens não gostam de ser chefiados por Mulheres.	0,75			
11.Minha organização oferece oportunidades iguais de capacitação para Mulheres e Homens.	-0,73			
13.Em minha organização, o Homem é sempre o escolhido nos processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.	0,73			
34.Em geral, os Homens atribuem o sucesso das Mulheres à sensualidade feminina.	0,61			
18.Os Homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira por causa do preconceito existente contra as Mulheres.	0,50			
7.Em minha organização, é comum as/os funcionárias/os acharem que os Homens têm mais autoridade para gerenciar.	0,46			
21.Os Homens têm dificuldade de lidar com as Mulheres como iguais na atividade profissional.	0,44			
5.Em minha organização, ninguém deixou de ser escolhido para ocupar cargo de direção por ser Mulher.	-0,41			
23.Se houver um cargo vago de direção, as oportunidades de ele ser ocupado por Homens ou Mulheres são as mesmas.	-0,41			
14.As Mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais oportunidades de ascensão na carreira.	0,40			
29.Em minha organização, há retorno da avaliação feita dos funcionários.		0,73		
26.Em minha organização, sempre se faz avaliação do desempenho dos funcionários.		0,72		
27.Em minha organização, as decisões são tomadas em equipe.		0,62		
31.Em minha organização, as/os funcionárias/os são treinadas/os para ter consciência da existência da diversidade de raça, de gênero, de idade, de religião etc.		0,60		
30.Em minha organização, investe-se muito no desenvolvimento profissional dos funcionários.		0,45		
4.As Mulheres têm mais sensibilidade do que os Homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal.			0,74	
32.As Mulheres são melhores líderes do que os Homens.			0,61	
6.O critério de promoção por mérito aumenta as			0,56	

oportunidades da Mulher de ascensão na carreira.				
9.Em minha organização, por ter de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as Mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os Homens.			0,54	
15.Em organizações conservadoras, geralmente os cargos de direção são ocupados por Homens.			0,49	
16.Em minha organização, a maioria dos cargos de direção são ocupados por Homens.			0,47	
33.As Mulheres que desejam ocupar cargos de direção têm de enfrentar mais desafios do que os Homens.			0,38	
3.Em minha organização, o número de Homens que ocupam cargos de direção é maior por razões culturais.			0,37	
22.Há carreiras tradicionalmente mais associadas a Mulheres do que a Homens, como as de enfermeira, secretária e professora.			0,36	
20.As Mulheres têm medo de ocupar cargos de direção.				0,82
8.Mesmo que tenham competência, as Mulheres não desejam ocupar cargos de direção.				0,74
2.As Mulheres se consideram incapazes de ocupar cargos de direção.				0,63
24.Por serem menos competitivas do que os Homens, as Mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.				0,58
19.Minha organização nada pode fazer para que Mulheres e Homens tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargo de direção.				0,41
28.As Mulheres são emocionalmente menos estáveis do que os Homens.				0,38
17.Por achar que não serão escolhidas, as Mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.				0,35
Autovalores	7,48	2,90	2,39	1,94
% Total de variância explicada	22,01	8,54	7,03	5,72
Lambda de Guttman	0,87	0,68	0,74	0,70
Alpha de Cronbach	0,87	0,67	0,73	0,69

Método de extração: Análise dos Componentes Principais e método de rotação Promax com normalização Kaiser.

### 4.2.3. Interpretação dos fatores

Após se proceder à análise dos componentes principais com rotação Promax, a estrutura fatorial obtida mostrou-se diferente da encontrada na primeira validação da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens. Obteve-se estrutura fatorial composta de 33 itens, distribuídos em quatro fatores. Além disso, o Item nº 1 da escala foi retirado, por apresentar carga fatorial abaixo de 0,30.

Os quatro fatores podem ser interpretados da seguinte forma:

Fator 1: “percepção do exercício por Homens de cargo de direção” (razões da ocupação de cargo de direção por Homens);

Fator 2: “percepção de treinamento e desenvolvimento” (realização de gestão de desempenho dos colaboradores, do trabalho em equipe e crença pela organização no valor do desenvolvimento do colaborador);

Fator 3: “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção” (aspectos positivos do fato de ser Mulher, como sensibilidade, capacidade de liderança e comprometimento com o trabalho);

Fator 4: “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres” (aspectos negativos do fato de ser Mulher e descrença da Mulher na respectiva competência).

Conforme Hair et al. (2005a), a confiabilidade avalia o grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável. Uma maneira de confiabilidade é o teste-reteste. Outra é a medida de consistência interna, que avalia a consistência entre as variáveis de uma escala múltipla, para verificar se as variáveis de uma escala medem o mesmo conceito e, desse modo, são intercorrelacionadas. Os valores variam de 0 a 1,0, e as medidas mais altas indicam maior confiabilidade entre as variáveis. O alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) é uma das medidas diagnósticas mais usadas. Ele avalia a consistência da escala inteira. Quanto mais alto for o alfa de Cronbach, maior é a confiabilidade entre as variáveis. Como destacam Hair et al. (2005a), o limite inferior aceito para o alfa de Cronbach é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias, como é o caso deste estudo.

Na tabela seguinte podem ser observadas regras sobre a dimensão do alfa de Cronbach:

Tabela 13: Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente alfa de Cronbach\*

<b>Varição do coeficiente</b>	<b>Intensidade da associação</b>
<b>&lt;0,6</b>	<b>Baixa</b>
<b>0,6 a &lt;0,7</b>	<b>Moderada</b>
<b>0,7 a &lt;0,8</b>	<b>Boa</b>
<b>0,8 a &lt;0,9</b>	<b>Muito boa</b>
<b>0,9</b>	<b>Excelente</b>

Fonte: Hair et al. (2005a, p.200)

\* Se alfa >0,95, os itens devem ser inspecionados para garantir que mensuram diferentes aspectos do conceito.

Conforme a tabela apresentada, o Fator 1, “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”, apresentou muito boa consistência interna entre os itens ( $\alpha = 0,87$ ). O Fator 2, “percepção de treinamento e desenvolvimento”, revelou moderada consistência interna entre os itens ( $\alpha = 0,67$ ). O Fator 3, “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”, apresentou boa consistência interna entre os itens ( $\alpha = 0,73$ ). E o Fator 4, “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”, revelou moderada consistência interna entre os itens (0,69).

O percentual da variância total explicada pelos quatro fatores foi de 42,1%, ficando, praticamente, 57,9% da variância total sem explicação, o que, segundo Pasquali (2002), pode ter ocorrido em função da variância erro, que sempre se comete em qualquer tipo de medida; da variância específica, de interesse para a fidedignidade dos fatores; e da variância comum não extraída, de interesse para a análise fatorial.

A existência de moderada consistência interna entre os itens de dois fatores e o percentual da variância total explicada de 42,1% indicam a necessidade de aprimoramento da escala.

#### 4.2.4. Diferença entre médias em relação aos fatores da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens

Para identificar em que medida os participantes do estudo apresentaram respostas significativamente diferentes em relação à “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”, “percepção de treinamento e desenvolvimento”, “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção” e “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”, foram realizados testes de comparação de médias.

O teste t e a ANOVA são técnicas estatísticas utilizadas para examinar diferenças entre médias de grupos, usando-se dados mensurados em escala intervalar ou de razão (HAIR et al., 2005b). Porém, enquanto “o teste t é apropriado para testar a diferença em somente dois grupos, a ANOVA pode testar diferenças entre 3 grupos ou mais” (HAIR et al., 2005b, p.306). Realizou-se, portanto, uma ANOVA (Análise de Variância), porque era necessário comparar as médias entre quatro grupos.

No que diz respeito a sexo, a diferença entre as respostas médias de Mulheres e Homens foram comparadas por meio da ANOVA, e se observou que houve diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos ( $p \leq 0,05$ ). Os resultados são mais bem visualizados na tabela seguinte:

Tabela 14: Diferença de médias dos Fatores 1, 2, 3 e 4 em relação ao sexo dos participantes.

Fator	Sexo	N	Média	d.p.	Estatísticas		
					F	g.l.	<i>p</i>
Fator 1	Masculino	520	2,62	0,52	242,24	1318	0,00
	Feminino	799	3,10	0,56			
Fator 2	Masculino	520	2,55	0,69	10,13	1318	0,00
	Feminino	799	2,43	0,63			
Fator 3	Masculino	520	3,12	0,51	144,15	1318	0,00
	Feminino	799	3,50	0,57			
Fator 4	Masculino	520	2,03	0,49	5,70	1318	0,02
	Feminino	799	1,96	0,51			

Nota: F = estatística F; g.l. = grau de liberdade; *p* = nível de significância

As Mulheres apresentaram maiores médias nos fatores “percepção do exercício por Homens de cargo de direção” e de “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção” (médias 3,10 e 3,50, respectivamente), e os Homens apresentaram maiores médias nos fatores “percepção de treinamento e desenvolvimento” e “percepção do conservadorismo relativo às

Mulheres” (médias 2,55 e 2,03, respectivamente). Tais resultados podem ser indicativos de que as Mulheres, mais do que os Homens, consideram que a dimensão de gênero tem maior influência nas questões administrativas e hierárquicas. Observa-se também que os Homens são mais conservadores no que se refere à participação das Mulheres em postos de mando na área administrativa, além de atribuir, mais do que elas, maior importância ao oferecimento de treinamento e ao desenvolvimento das habilidades e competências dos servidores.

Em relação ao exercício de cargo de direção, observou-se que houve diferença estatisticamente significativa apenas nos fatores “percepção do exercício por Homens de cargo de direção” e “percepção de treinamento e desenvolvimento”, conforme apresentado na próxima tabela:

Tabela 15: Diferença de médias dos fatores 1, 2, 3 e 4 em relação ao exercício de cargo de direção.

Fator	Exercício de cargo de direção	N	Média	d.p.	Estatísticas		
					F	g.l.	<i>p</i>
Fator 1	Sim	465	2,80	0,57	29,03	1318	0,00
	Não	854	2,98	0,60			
Fator 2	Sim	465	2,59	0,65	19,05	1318	0,00
	Não	854	2,42	0,65			
Fator 3	Sim	465	3,32	0,55	1,54	1318	0,21
	Não	854	3,36	0,60			
Fator 4	Sim	465	1,97	0,47	0,99	1318	0,32
	Não	854	2,00	0,51			

Nota: F = estatística F; g.l. = grau de liberdade; *p* = nível de significância

Verifica-se que aqueles que não ocupam postos de mando apresentaram média maior (média 2,98) no fator de “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”, numa indicação de que têm visão mais conservadora do exercício do cargo de direção no que se refere a gênero. E apresentaram média menor (média 2,42) no fator de “percepção de treinamento e desenvolvimento”, numa indicação de que ser do sexo masculino habilita mais uma pessoa para ser chefe do que treinamento e desenvolvimento. Nos fatores de “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção” e “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres, não foram observadas diferenças significativas nas médias dos respondentes ( $p > 0,05$ ).

Em relação ao nível de Função Comissionada (FC), os respondentes não apresentaram diferença significativa apenas no fator de “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”.

Os resultados são apresentados na Tabela 16:

Tabela 16: Diferença de médias dos fatores 1, 2, 3 e 4 em relação ao nível de Função Comissionada

	Nível de FC	N	Média	d.p.	Estatísticas		
					F	g.l.	<i>p</i>
Fator	FC 7	182	2,77	0,52			
	FC 8	26	2,42	0,57			
	FC 7	182	2,48	0,63			
	FC 8	26	2,89	0,61			
	FC 7	182	3,24	0,53			
	FC 8	26	3,26	0,65			
	FC 7	182	2,02	0,47			
	FC 8	26	1,84	0,42			

Nota: F = estatística F; g.l. = grau de liberdade; *p* = nível de significância

Para verificar em que grupos as diferenças poderiam ser observadas, foi realizado o teste *post hoc* de Tuckey HSD, que analisa os intervalos de confiança e aponta grupos de médias homogêneas que não diferem dos outros por meio de comparação múltipla e testa a diferença entre cada par de médias, numa indicação daqueles significativamente diferentes para um nível de significância de 0,05. Os resultados indicaram que, para o Fator 1, o grupo que recebe FC 8 apresentou médias significativamente diferentes das médias dos grupos que recebem FC 7.

Para o Fator 4, que avalia a percepção do conservadorismo relativo às Mulheres, conforme comentado, não foram observadas diferenças nas médias dos grupos que recebem Função Comissionada.

Seguem algumas análises relativas aos objetivos desta pesquisa, nas quais foi utilizado o teste t de Student, técnica estatística apropriada para testar a diferença em apenas dois grupos.

Objetivos:

- verificar a percepção dos funcionários da Câmara dos Deputados quanto à presença de Mulheres em cargos de direção na organização;
- identificar as diferenças na percepção de servidores do sexo feminino e de servidores do sexo masculino quanto à presença de Mulheres em cargos de direção na Câmara dos Deputados.

Um teste t de Student foi realizado para comparar as médias das percepções de Homens e de Mulheres com relação a cada um dos fatores.

As diferenças entre as médias de Mulheres e Homens em cada um dos quatro fatores foram todas significativas. No fator “percepção de treinamento e desenvolvimento” observou-se  $t(1.263) = 3,44, p = 0,00$ ; no fator “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”  $t(1.263) = -16,90, p = 0,00$ ; no fator “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”  $t(1.263) = -12,37, p = 0,00$ ; e no fator “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”  $t(1.263) = 2,26, p = 0,02$ .

Esses dados indicam que para as Mulheres é mais intensa do que para os Homens a “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”, assim como a “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”. Por outro lado, os Homens demonstram maior intensidade na “percepção de treinamento e desenvolvimento” dos servidores da Câmara e também na “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”.

Objetivo:

- identificar as diferenças na percepção de servidoras do sexo feminino ocupantes de cargos de direção e de servidoras do sexo feminino não ocupantes de cargos de direção quanto à presença de Mulheres em cargos de direção na Câmara dos Deputados.

Foi realizada uma comparação das percepções das Mulheres que exercem e que não exercem cargos de direção na Câmara dos Deputados em cada um dos quatro fatores. O teste t de Student foi realizado para comparar as médias das percepções das servidoras ocupantes (N= 200) e não ocupantes de cargo de direção (N= 583).

As diferenças entre as médias das Mulheres que ocupam e das que não ocupam cargo de direção foi significativa nos fatores “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”, “percepção de treinamento e desenvolvimento” e “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”. Essas diferenças não foram significativas no fator “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”. No fator “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”  $t(781) = -3,27, p = 0,00$ ; no fator “percepção de treinamento e desenvolvimento” observou-se  $t(781) = 2,87, p = 0,00$ ; e no fator “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”  $t(781) = -2,10, p = 0,04$ .

Observa-se que o exercício por Homens de cargos de direção é mais percebido pelas não-ocupantes de postos de mando. Com isso talvez se possa deduzir que as não-ocupantes consideram que são preteridas na indicação para cargo de direção por serem do sexo feminino, ou seja, por uma questão de gênero. Por outro lado, o exercício de cargo de direção

por Mulheres em decorrência da respectiva competência é mais explicitado pelas ocupantes de postos de mando, as quais também têm maior percepção da importância de treinamento e desenvolvimento dos servidores.

#### **4.2.5. Relação entre os fatores da escala**

Para identificar em que medida os fatores da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens sofrem influência das características sociodemográficas dos participantes, foram realizadas análises de regressões lineares múltiplas, nas quais os fatores do instrumento foram inseridos como variáveis dependentes (VD) e o sexo dos sujeitos e a variável “exercício de cargo de direção” como variáveis independentes (VI). Por meio da regressão múltipla foi possível verificar a relação estabelecida entre uma ou mais variáveis independentes e uma variável dependente de um modelo.

Antes de realizar as regressões, contudo, verificou-se, por meio de correlações bivariadas ( $r$  de Pearson), o grau de associação entre a VD e as VIs. O  $r$  de Pearson é um coeficiente que expressa numericamente a força e o sentido da correlação. Conforme esse coeficiente, a correlação negativa perfeita seria -1, e a correlação positiva perfeita, +1 (PASQUALI, 2002; HAIR et al., 2005a).

O grau de associação entre a VD e as VIs pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 17: Correlação entre os fatores da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens.

	Percepção do exercício por Homens de cargo de direção	Percepção de treinamento e desenvolvimento	Percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção	Percepção do conservadorismo relativo às Mulheres	Sexo	Estado civil	Escolaridade	Exercício de cargo de direção	Idade
Percepção do exercício por Homens de cargo de direção	1								
Percepção de treinamento e desenvolvimento	-0,27** *	1							
Percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção	0,59** *	-0,23** *	1						
Percepção do conservadorismo relativo às Mulheres	0,18** *	-0,02	0,19***	1					
Sexo	0,39** *	-0,09** *	0,31***	-0,07*	1				
Estado civil	0,12** *	-0,05*	0,07**	0,01	0,01	1			
Escolaridade	-0,00	-0,12** *	0,13***	0,00	-0,14** *	-0,02	1		
Exercício de cargo de direção	0,15** *	-0,12** *	0,03	0,03	0,25** *	-0,02	-0,18** *	1	
Idade	0,05*	0,09**	-0,08***	0,01	-0,04	0,16**	-0,13**	0,01	1

		*				*	*		
Nível de FC	-0,16	-0,11	-0,13	0,03	-	-	-	-	-

Nota: \* $p \leq 0,05$ ; \*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\* $p \leq 0,001$

Como se observa na Tabela 17, o Fator 1, “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”, apresentou correlação significativa com diversas características demográficas, tais como sexo, estado civil, exercício de cargo de direção e idade. Contudo, cabe destacar que apenas a variável sexo mostrou elevada magnitude de correlação ( $r = 0,39$ ;  $p \leq 0,001$ ), numa indicação de que ser do sexo feminino ou do sexo masculino é determinante na idéia de que a ocupação de cargo está relacionada a gênero. Ainda quanto ao Fator 1, a correlação mais baixa, porém significativa, foi para o estado civil dos participantes ( $r = 0,12$ ;  $p \leq 0,001$ ), numa demonstração de que é menos determinante para o conceito de tal fator.

No Fator 2, “percepção de treinamento e desenvolvimento”, observou-se que a escolaridade e o exercício de cargo de direção apresentaram correlação inversa com tal fator ( $r = -0,12$ ;  $p \leq 0,001$  para ambos). Esse resultado indica que quanto menor a escolaridade, maior a média no Fator 2, ou seja, quanto menor o nível de escolaridade do sujeito, maior importância ele atribui a treinamento e desenvolvimento dos servidores. Por outro lado, as pessoas que exercem cargo de direção apresentam maior média no Fator 2, ou seja, atribuem mais importância a treinamento e desenvolvimento dos servidores.

No Fator 3, “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”, percebe-se que houve correlação significativa e positiva com diversas características demográficas (como sexo, estado civil, escolaridade) e relação negativa com idade. Não apresentou, porém, correlação significativa com o exercício de cargo de direção. Observa-se também que a variável sexo apresentou elevada magnitude de correlação ( $r = 0,31$ ;  $p \leq 0,0001$ ), numa indicação de que ser do sexo feminino ou do sexo masculino é determinante na percepção de como as Mulheres desempenham um cargo de direção. Além disso, verifica-se que a variável idade apresentou correlação inversa com tal fator ( $r = -0,08$ ;  $p \leq 0,001$ ). Isso significa que quanto menor a idade, maior a média no Fator 3, ou seja, quanto menor a idade do sujeito, maior importância ele atribui a desenvolvimento por Mulheres de cargo de direção.

O Fator 4, “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”, não apresentou correlação significativa com nenhuma característica demográfica, com exceção da variável sexo, que apresenta correlação inversa com esse fator. Vale notar que, nesta pesquisa, a

categorização para sexo foi feita de tal forma que Homens receberam o escore 1 e Mulheres receberam o escore 2. Vale ainda notar que a correlação é de baixa magnitude ( $r = -0,07$ ;  $p \leq 0,05$ ), o que impossibilita uma interpretação adequada.

#### **4.2.5.1 Resultados das análises de regressão**

Procedeu-se a análises de regressão com método padrão (*enter*). Tais análises foram feitas a fim de verificar em que medida os fatores da percepção da igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens podem ser explicados pela diferença do sexo dos participantes e do exercício de cargo de direção.

Os resultados são apresentados a seguir:

Tabela 18: Regressão linear múltipla para o Fator 1, “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”

Sumário do modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro-Padrão da Estimativa	
	0,40	0,16	0,16	0,55	
ANOVA	Soma dos quadrados	g.l.	Quadrado da média	F	p
Regressão	73,87	2	36,93	123,49	0,000
Residual	393,59	1316	0,30		
Total	467,45	1318			
Coeficientes	$\beta$	Erro-padrão	$\beta$ padronizado	t	p
(Constante)	2,06	0,07		31,21	0,000
Sexo	0,46	0,03	0,38	14,60	0,000
Exercício de cargo de direção	0,07	0,03	0,05	2,04	0,042

Os dados apresentados na Tabela 18 indicam que o modelo testado é significativo para explicar a variância do Fator 1 ( $F = 123,49$ ;  $p \leq 0,001$ ). O conjunto de variáveis “sexo” e “exercício de cargo de direção” explicou 16% da variância total. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é a medida da proporção da variância da variável dependente (em torno de sua média) que se prediz ou se explica pelas variáveis independentes. Quanto maior o valor de  $R^2$ , maior o poder de explicação da equação de regressão e, portanto, melhor a previsão da variável dependente (HAIR et al., 2005a). Pode-se concluir que as variáveis “sexo” e “exercício de cargo de direção” têm forte influência nos conceitos relativos ao Fator 1, “percepção do exercício por Homens de cargo de direção”. Vale mencionar que, observando cada variável separadamente, a variável “sexo” apresentou a maior contribuição individual, com  $\beta = 0,46$  ( $t = 14,60$ ;  $p \leq 0,0001$ ).

Tabela 19: Regressão linear múltipla para o Fator 2, “percepção de treinamento e desenvolvimento”

Sumário do modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro-Padrão da Estimativa	
	0,13	0,02	0,02	0,65	
ANOVA	Soma dos quadrados	g.l.	Quadrado da média	F	p
Regressão	10,15	2	5,07	11,95	0,000
Residual	558,72	1316	0,42		
Total	568,86	1318			
Coefficientes	$\beta$	Erro-padrão	$\beta$ padronizado	t	p
(Constante)	2,85	0,08		36,24	0,000
Sexo	-0,08	0,04	-0,06	-2,19	0,029
Exercício de cargo de direção	-0,14	0,04	-0,10	-3,70	0,000

Os dados apresentados na Tabela 19 indicam que o modelo testado é significativo para explicar a variância do Fator 2 ( $F = 11,95; p \leq 0,001$ ). O conjunto de variáveis explicou cerca de 2% da variância total, ou seja, “sexo” e “exercício de cargo de direção” têm influência nos conceitos relativos ao Fator 2, “percepção de treinamento e desenvolvimento”. Observando cada variável separadamente, a variável “sexo” apresentou a maior contribuição individual, com  $\beta = -0,14$  ( $t = -3,70; p \leq 0,0001$ ).

Tabela 20: Regressão linear múltipla para o Fator 3, “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”

Sumário do modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro-Padrão da Estimativa	
	0,32	0,10	0,10	0,55	
ANOVA	Soma dos quadrados	g.l.	Quadrado da média	F	p
Regressão	44,67	2	22,34	73,62	0,000
Residual	399,30	1316	0,30		
Total	443,97	1318			
Coefficientes	$\beta$	Erro-padrão	$\beta$ padronizado	t	p
(Constante)	2,82	0,07		42,41	0,000
Sexo	0,39	0,03	0,33	12,06	0,000
Exercício de cargo de direção	-0,06	0,03	-0,05	-1,70	0,090

Os dados apresentados na Tabela 20 indicam que o modelo testado é significativo para explicar a variância do Fator 3 ( $F = 73,62; p \leq 0,001$ ). O conjunto de variáveis explicou cerca de 10% da variância total, numa indicação de que “sexo” e “exercício de cargo de direção”

têm forte influência nos conceitos relativos ao Fator 3, “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção”. Observando cada variável separadamente, a variável “sexo” apresentou a maior contribuição individual, com  $\beta = 0,39$  ( $t = 12,06$ ;  $p \leq 0,0001$ ).

Tabela 21: Regressão linear múltipla para o Fator 4, “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”

Sumário do modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro-Padrão da Estimativa	
	0,08	0,01	0,00	0,50	
ANOVA	Soma dos quadrados	g.l.	Quadrado da média	F	p
Regressão	2,07	2	1,03	4,19	0,015
Residual	325,14	1316	0,25		
Total	327,21	1318			
Coefficientes	$\beta$	Erro-padrão	$\beta$ padronizado	t	p
(Constante)	2,03	0,06		33,90	0,000
Sexo	-0,08	0,03	-0,08	-2,72	0,007
Exercício de cargo de direção	0,05	0,03	0,05	1,63	0,103

Os dados apresentados na Tabela 21 indicam que o modelo testado é significativo para explicar a variância do Fator 4 ( $F = 4,19$ ;  $p \leq 0,05$ ). O conjunto de variáveis explicou cerca de 1% da variância total ( $R = 0,08$ ), o que indica que “sexo” e “exercício de cargo de direção” têm alguma influência nos conceitos relativos ao Fator 4, “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres”. No entanto, observando cada variável separadamente, apesar de o conjunto “sexo e exercício de cargo de direção” ter sido significativo, apenas a variável “sexo” apresentou contribuição individual significativa, com  $\beta = -0,08$  ( $t = -2,72$ ;  $p \leq 0,0001$ ).

### 4.3. Síntese dos resultados

São sintetizados nos Quadros 1 e 2 os principais resultados obtidos neste estudo.

OBJETIVOS	ESTATÍSTICAS	RESULTADOS
<b>OBJETIVO 1</b>		
Construir e validar instrumento para identificar a percepção dos servidores	Análise fatorial e de fidedignidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fator 1 “percepção do exercício por Homens de cargo de direção” (<math>\alpha = 0,87</math>);</li> </ul>

<p>da Câmara dos Deputados quanto à presença de Mulheres em cargos de direção na organização</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fator 2 “percepção de treinamento e desenvolvimento” (<math>\alpha = 0,67</math>);</li> <li>• Fator 3 “percepção do exercício por Mulheres de cargo de direção” (<math>\alpha = 0,73</math>);</li> <li>• Fator 4 “percepção do conservadorismo relativo às Mulheres” (<math>\alpha = 0,69</math>).</li> </ul>
<b>OBJETIVOS 1 E 2</b>		
<p>1 - Verificar a percepção dos funcionários da Câmara dos Deputados quanto à presença de Mulheres em cargos de direção na Câmara dos Deputados (N= 1.265)</p> <p>2 - Identificar as diferenças na percepção de servidores do sexo feminino (N= 783) e de servidores do sexo masculino (N= 482) quanto à presença de Mulheres em cargos de direção na Câmara dos Deputados</p>	<p>Média e desvio-padrão</p>	<p><b>F 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de servidores <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2,75;</li> <li>○ 0,69;</li> </ul> </li> <li>• Homens <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Média = 2,62</li> <li>○ Desvio-padrão = 0,52</li> </ul> </li> <li>• Mulheres <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Média = 3,10;</li> <li>○ Desvio-padrão = 0,56;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>F 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de servidores <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2,49;</li> <li>○ 0,65;</li> </ul> </li> <li>• Homens <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Média = 2,55;</li> <li>○ Desvio-padrão = 0,69;</li> </ul> </li> <li>• Mulheres <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Média = 2,43;</li> <li>○ Desvio-padrão = 0,63;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>F 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de servidores <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 3,35;</li> <li>○ 0,58;</li> </ul> </li> <li>• Homens <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Média = 3,12;</li> <li>○ Desvio-padrão = 0,51;</li> </ul> </li> <li>• Mulheres <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Média = 3,50;</li> <li>○ Desvio-padrão = 0,57;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>F 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de servidores <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1,95;</li> <li>○ 0,49;</li> </ul> </li> <li>• Homens <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Média = 2,03;</li> <li>○ Desvio-padrão = 0,49;</li> </ul> </li> <li>• Mulheres <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Média = 1,96;</li> </ul> </li> </ul>

		o Desvio-padrão = 0,51.
<b>OBJETIVO 3</b>		
<p>Identificar as diferenças na percepção de servidoras do sexo feminino ocupantes de cargos de direção (N= 200) e de servidoras do sexo feminino não ocupantes de cargos de direção (N= 583) quanto à presença de Mulheres em cargos de direção na Câmara dos Deputados</p>	<p>Média e desvio-padrão</p>	<p><b>F 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupantes <ul style="list-style-type: none"> <li>o Média = 2,85</li> <li>o Desvio-padrão = 0,73</li> </ul> </li> <li>• Não ocupantes <ul style="list-style-type: none"> <li>o Média = 3,03;</li> <li>o Desvio-padrão = 0,62;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>F 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupantes <ul style="list-style-type: none"> <li>o Média = 2,55;</li> <li>o Desvio-padrão = 0,67;</li> </ul> </li> <li>• Não ocupantes <ul style="list-style-type: none"> <li>o Média = 2,40;</li> <li>o Desvio-padrão = 0,61;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>F 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupantes <ul style="list-style-type: none"> <li>o Média = 3,57;</li> <li>o Desvio-padrão = 0,54;</li> </ul> </li> <li>• Não ocupantes <ul style="list-style-type: none"> <li>o Média = 3,47;</li> <li>o Desvio-padrão = 0,58;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>F 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupantes <ul style="list-style-type: none"> <li>o Média = 1,91;</li> <li>o Desvio-padrão = 0,53;</li> </ul> </li> <li>• Não ocupantes <ul style="list-style-type: none"> <li>o Média = 1,97;</li> <li>o Desvio-padrão = 0,59.</li> </ul> </li> </ul>

Quadro 1: Resultados obtidos no estudo

<b>Fator 1</b>	Preditores <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sexo <math>\beta = 0,46</math></li> <li>○ Exercício de cargo de direção <math>\beta = 0,07</math></li> </ul>
<b>Fator 2</b>	Preditores <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sexo <math>\beta = -0,08</math></li> <li>○ Exercício de cargo de direção <math>\beta = -0,14</math></li> </ul>
<b>Fator 3</b>	Preditores <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sexo <math>\beta = 0,39</math></li> <li>○ Exercício de cargo de direção <math>\beta = -0,06</math></li> </ul>
<b>Fator 4</b>	Preditores <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sexo <math>\beta = -0,08</math></li> <li>○ Exercício de cargo de direção <math>\beta = 0,05</math></li> </ul>

Quadro 2: Resultados obtidos no estudo

A seguir, são apresentadas a discussão dos resultados desta pesquisa, além de recomendações e sugestões para realização de novos estudos relativos à igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens nas organizações.

## 6. DISCUSSÃO

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar as oportunidades de ascensão da Mulher na carreira, em termos de oportunidades de igualdade na ocupação de cargos de direção na Câmara dos Deputados. Para isso se construiu instrumento de coleta de dados, denominado Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens, para avaliar a percepção dos funcionários da Câmara dos Deputados quanto às oportunidades que as Mulheres têm de ascensão na carreira. Depois de validada, a escala pode ser utilizada por qualquer organização que perceba a importância de ter um ambiente em que haja diversidade cultural e queira investigar a percepção dos respectivos trabalhadores quanto à igualdade de gênero.

Na primeira validação, a escala foi submetida à análise dos componentes principais, com método de rotação Promax, e formou cinco fatores homogêneos, com 34 itens agrupados em fatores distintos. Em seguida, ao ser revalidada na Câmara dos Deputados, a escala formou quatro fatores homogêneos, com 33 itens.

Se observados com atenção, muitos fatos do dia-a-dia encontram explicação na cultura nacional, e é possível notar no cotidiano das organizações nacionais muitas características da cultura brasileira (FREITAS, 1997). Como a Câmara dos Deputados representa a sociedade brasileira, nela se percebem vários traços da cultura de nosso povo. Por esse motivo, vale a pena lembrar um pouco da história da formação da população brasileira.

Durante a colonização do Brasil, o poder concentrava-se nas mãos do chefe da família patriarcal, modelo que talvez seja a raiz do machismo e da prevalência de laços afetivos existentes em nossa sociedade. O poder foi e é dominado pelos que governam, a quem os governados continuam subordinados. Somos uma sociedade hierarquizada, com vários critérios de classificação, que determinam quem é superior e quem é inferior, e as pessoas são classificadas com base no sexo, na cor da pele, no nome da família e na quantidade de dinheiro que têm.

No que se refere ao desenvolvimento econômico capitalista brasileiro, na sociedade colonial, o pátrio poder era ilimitado, o que tornava as famílias coloniais muito poderosas, de modo que a entidade privada precedia a pública. Como o poder se centrava no patriarca, as relações entre pessoas, famílias e amigos eram fundamentais, e os indivíduos íntimos do poder tinham padrinhos que facilitavam a ascensão aos postos mais altos de uma organização, ou seja, aos postos de mando. Isso ocorre também na esfera pública, e é comum as relações

pessoais dos indivíduos prevalecerem quando se trata de indicar alguém para ocupar um cargo de direção, em detrimento da capacidade pessoal. É comum também no Brasil o sensualismo ser usado nas relações como oportunidade de ascensão pessoal e de obtenção do que se quer mais fácil e rapidamente. Os brasileiros gostam de manter contato próximo entre si e falar de modo carinhoso uns com os outros.

Com base nos traços descritos, é possível, após análise feita dos dados coletados nesta pesquisa, traçar um quadro de como uma amostra de servidores percebem a realidade da organização em que trabalham e como a Casa entende a diversidade de gênero e a gerencia. O foco do estudo era a atitude dos respondentes ante essa diversidade, ante a maneira como ela é aplicada pela Câmara e a como eles percebem os resultados dessa diversidade. Hanashiro e Godoy (2004) explicam que não existe nem a melhor nem uma única maneira de gerenciar a diversidade, porque cada empresa resulta de realidade socialmente construída com base em significados atribuídos a determinado conjunto de forças internas e externas à organização, neste caso a Câmara dos Deputados.

Observa-se, pela percepção das Mulheres da CD, que os Homens se sentem constrangidos se chefiados por elas e que eles não gostam de quando isso ocorre. Entretanto, pela percepção dos Homens há discordância desse pensamento. Se se analisar a afirmação do ponto de vista das servidoras, a maioria das não-ocupantes de cargo de direção concorda em que os Homens não gostam de ser chefiados por Mulheres. É possível inferir que isso se deva à cultura do patriarcalismo que ainda perdura no País, segundo a qual o poder sempre está nas mãos dos Homens. Entretanto, a minoria das ocupantes discorda de que haja desconforto masculino com Mulheres na direção. Talvez elas pensem assim porque, quando passam a exercer posto de mando, a percepção anterior se desfça.

Quanto ao aspecto da cultura brasileira relacionado ao sensualismo, 28,03% das Mulheres concordam em que os Homens atribuem o sucesso das Mulheres à sensualidade feminina, e 35,04% discordam da afirmação. No que se refere à possibilidade de as Mulheres que recorrem ao uso da sedução terem mais oportunidades de ascensão na carreira, 32,42% das servidoras discordam da afirmativa, e 19,90% concordam com ela. Se analisada do ponto de vista das Mulheres que ocupam cargo de direção, a minoria de 22,42% das Mulheres não ocupantes de cargo de mando concorda com a idéia, e a maioria de 39,23% das ocupantes dela discorda. Ou seja, para as servidoras, o sensualismo não é um traço existente na cultura organizacional da Câmara dos Deputados. Essa percepção contraria a idéia de que, no País, o sensualismo seja usado nas relações como oportunidade de ascender pessoalmente e de obter

o que se quer de modo mais fácil e rápido. Pode-se inferir com isso que as respondentes Mulheres percebem o acesso a cargos de direção como direito comum a todos os funcionários, resultante da competência, da habilidade e das atitudes de cada servidor ou servidora. Talvez a noção de que o sensualismo seria usado como oportunidade de ascensão profissional seja uma idéia, na verdade, puramente masculina, advinda do traço cultural do patriarcado.

Na parte referente a treinamento e desenvolvimento dos servidores, tanto Mulheres, quanto Homens, na sua maioria, discordam de que na CD sempre se faz avaliação do desempenho dos funcionários e de que há retorno da avaliação feita. Entre o universo de servidoras, tanto a maioria de ocupantes de cargo de direção, quanto a de não-ocupantes concorda em que a Casa oferece oportunidades iguais de capacitação para Mulheres e Homens. Embora nesse item não exista diferença na percepção de igualdade na oferta de treinamento para ambos os sexos, verifica-se que os respondentes sentem que os resultados dos treinamentos são pouco aproveitados. O treinamento permite que os servidores se desenvolvam profissionalmente não só em termos de desempenho nas atividades que exercem no trabalho, mas também no que se refere à agregação de novos conhecimentos, que poderão ter utilidade para eles no futuro. Para isso, é necessário que, findo o treinamento, se avalie o quanto as pessoas aprenderam, o quanto os respectivos comportamentos mudaram e quais foram os resultados obtidos. Pela percepção dos sujeitos respondentes, a etapa pós-treinamento não existe na Câmara dos Deputados.

No que diz respeito a desenvolvimento, no universo das servidoras que exercem ou não cargo de direção, a maioria das não-ocupantes concorda em que a Casa investe muito no desenvolvimento profissional dos funcionários. No entanto, apesar de perceber a existência desse investimento em treinamento, a maioria de ocupantes e não-ocupantes de cargo de mando discorda de que a CD treine os servidores e as servidoras para ter consciência da existência da diversidade de raça, de gênero, de idade, de religião etc. Isso mostra que a organização ainda não se deu conta da importância da existência da diversidade no ambiente de trabalho e da necessidade de gerenciá-la de modo a gerar benefícios para a Casa.

Quando se trata de aspectos do comportamento feminino, a maioria de Mulheres e Homens concordam em que as Mulheres têm mais sensibilidade do que os Homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal e discordam de que, por ter de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as Mulheres são mais comprometidas com o trabalho. Rosener (1990, p.4) chama o estilo de liderança típico das Mulheres de “liderança interativa”, porque elas encorajam a participação, dividem o poder e a informação,

desenvolvem a auto-estima das pessoas e trabalham ativamente para que os membros do grupo por elas liderados sintam a interação de maneira positiva. É possível inferir que a sensibilidade feminina tenha sido percebida como facilitadora das características descritas pela autora. Para a mesma maioria de respondentes, as Mulheres que desejam ocupar cargos de direção enfrentam mais desafios do que os Homens (talvez percebam isso com base na realidade vivida no lócus organizacional) para ocupar cargos de direção porque se consideram capazes de fazê-lo, além de não terem medo de exercer postos de mando. Pode-se deduzir o mesmo que se discutiu no aspecto relativo ao sensualismo: as respondentes Mulheres percebem que o acesso a cargos de direção é um direito comum a todos os servidores, que deve ser obtido em função da competência, da habilidade e das atitudes do servidor. Ou seja, quem tem as qualidades para gerenciar não precisa ter receio de fazê-lo.

Quanto à existência de carreiras tradicionalmente associadas mais a Mulheres do que a Homens, como as de enfermeira, secretária e professora, trata-se de afirmativa aceita pela maioria de Mulheres e Homens. No entanto, essa mesma maioria discorda de que as Mulheres sejam emocionalmente menos estáveis do que os Homens. No universo das servidoras que exercem ou não cargo de direção, a maioria das não-ocupantes também concorda em que há carreiras tradicionalmente mais associadas a Mulheres do que a Homens e que a Casa investe muito no desenvolvimento profissional dos funcionários.

Em seu trabalho sobre a relação entre cultura nacional e cultura organizacional, Hofstede et al. (2005) identificaram a dimensão da masculinidade/feminilidade. Em algumas sociedades humanas, a diferença biológica entre os sexos tem maior influência no estabelecimento de regras, normas e papéis sociais. Definidos durante a infância, os papéis sexuais estabelecem comportamentos que são associados como sendo de Homens ou de Mulheres, que aprendem a como se comportar e se relacionar com o sexo oposto. Por um lado, agressividade, domínio, competição e autonomia são características masculinas. Por outro lado, carinho, compaixão, cuidado e compreensão são características femininas (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). Se avaliada sob a ótica da masculinidade/feminilidade, conforme a percepção dos servidores da CD, se assumirem postos de mando as Mulheres enfatizarão o bem-estar das pessoas.

Em sua maioria, tanto as Mulheres que exercem cargo de direção, quanto as não-ocupantes concordam em que, em organizações conservadoras, geralmente os cargos de direção são ocupados por Homens e que a maioria dos cargos de direção da CD também são ocupados por Homens. Em sua maioria, os servidores de ambos os sexos concordam em que

geralmente os cargos de direção são ocupados por Homens não só nas organizações conservadoras, mas também na Câmara dos Deputados. Pode-se concluir, portanto, que a Câmara dos Deputados segue os mesmos modelos de administração que as demais organizações conservadoras, que rejeitam a adoção de novos comportamentos e novas propostas. Gerenciar a diversidade é uma tarefa complexa, que representa um desafio. Implementar numa organização conservadora o gerenciamento com foco na diversidade envolve uma mudança no “tipo de vida”, uma mudança nas raízes culturais da organização. Mudar o tipo de vida de uma organização equivale a mudar a personalidade de uma pessoa. E, se os gerentes desconhecerem as raízes culturais, como poderão ter experiência para promover mudanças culturais? (THOMAS JR., 1991, p.34)

Das 799 Mulheres que responderam à pesquisa, 402, 50,31%, discordam de que as oportunidades de Mulheres ou Homens ocuparem um cargo vago de direção são as mesmas. Talvez por esse motivo a maioria dos servidores de ambos os sexos concorde em que o critério de promoção por mérito aumenta as oportunidades da Mulher de ascensão na carreira, idéia compartilhada pela maioria das Mulheres não-ocupantes de cargo de direção, mais do que pela maioria das ocupantes. Ao mesmo tempo e talvez pelo mesmo motivo, a maioria dos servidores de ambos os sexos percebem que a Câmara dos Deputados pode adotar algum procedimento para que Mulheres e Homens tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargo de mando.

Vale ressaltar que a maioria tanto de Mulheres, quanto de Homens discorda de que as Mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção porque de antemão acham que não serão escolhidas. Em função desses dados, a área de Gestão de Pessoas poderia levar em conta a adoção de estratégias para difundir na organização a importância de ter como gerentes pessoas com as competências, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de determinada Função Comissionada. Dessa forma, a organização como um todo aos poucos começaria a perceber a importância de o mérito ser levado em consideração na escolha de indivíduos para exercer postos de mando, o que também aumentaria as oportunidades das Mulheres de ocupar cargos de direção. Seria necessário implantar na Casa a Gestão de Desempenho, prática destinada a comparar o desempenho esperado e aquele realmente apresentado no trabalho, a fim de se evitar delegar a alguém tarefa incompatível com a competência individual. Com a implementação dessa sugestão, talvez a meritocracia conseguisse vencer o sexismo.

Quando se analisa a percepção de Mulheres ocupantes de cargo de direção e de Mulheres não ocupantes, tanto as que exercem quanto as que não exercem consideram que o número de Homens que ocupam cargos de direção é maior por razões culturais. Entende-se por “razões culturais” nesse caso a predominância do patriarcalismo nas relações de poder no Brasil, que, pela percepção das servidoras da CD, perdura até os dias atuais. Pode ser que para elas a sociedade brasileira ainda considere que o Homem tem o direito de mando, o pátrio poder. Além disso, tal impressão é maior entre as Mulheres não ocupantes de cargo de direção, talvez porque não tenham tido a oportunidade de exercer posto de mando e se sintam discriminadas em relação aos Homens.

Ressalte-se que, no item sobre o fato de que a CD nada pode fazer para que Mulheres e Homens tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargo de direção, 44,61% das servidoras não ocupantes de posto de mando optaram pela resposta “discordo totalmente”, e 44,96% escolheram a opção “discordo”, num total de 89,57%. Além disso, a maioria das ocupantes de posto de mando também é contrária à afirmação Pode-se inferir com esse resultado que, pela percepção das Mulheres, a cultura organizacional da CD não implementa nenhuma política de igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens.

Com relação à percepção de igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens observada entre os sujeitos que participaram da amostra, tem-se a impressão de que a concordância ou a discordância quanto à existência de oportunidades iguais para servidores de ambos os sexos variam de acordo com a situação vivida pelo sujeito respondente. Como exemplo, cita-se a afirmativa “o critério de promoção por mérito aumenta as oportunidades da Mulher de ascensão na carreira”. Concordam com ela grande número tanto de servidores do sexo feminino, quanto de Mulheres não ocupantes de cargo de direção, e essa concordância pode ter ocorrido pelo fato de tais servidoras acharem que, se for adotada na Casa a promoção por mérito, elas terão, sim, oportunidade de ser indicadas. No item “os Homens não gostam de ser chefiados por Mulheres”, também o maior número de concordantes está entre os servidores do sexo feminino, o que leva também à mesma impressão de que algumas Mulheres não são indicadas para ocupar postos de mando porque os Homens preferem ser chefiados por outros Homens.

Os resultados deste estudo indicam que, se quiser adotar na Casa uma política de igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens, há necessidade de a Câmara dos Deputados implementar medidas voltadas para atingir tal objetivo. Entre tais medidas, inclui-se a prática da gestão da diversidade cultural, para que servidores e servidoras tomem

conhecimento das desvantagens de trabalhar num ambiente em que as diferenças não são valorizadas e percebam os aspectos positivos do trabalho com grupos de sexo, origem, idade, orientação sexual etc. diferentes. A falta de conhecimento do tema ficou evidente nas respostas ao Item nº 1 do questionário, “na Câmara dos Deputados a diversidade de raça, gênero, idade, religião etc. é considerada uma vantagem para o desempenho organizacional”, onde a maioria dos respondentes não discorda da afirmação nem concorda com ela.

É fundamental também que os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas na organização implementem ações de treinamento, desenvolvimento e educação dos servidores Mulheres e Homens e intensifiquem as já implementadas, de modo que sejam superados problemas de desempenho dos indivíduos e eles estejam preparados para novas funções e adaptados a novas tecnologias no trabalho. Dessa forma, Mulheres e Homens agregarão novos conhecimentos, desenvolverão novas habilidades e estarão aptos a assumir novos cargos na Câmara dos Deputados.

Entre as limitações desta pesquisa está a não-inclusão de todos os funcionários da organização e os Parlamentares. Não se teve oportunidade de investigar a percepção dos funcionários que trabalham por determinado período de tempo na CD. Além disso, também não se investigou a percepção dos Deputados, ou seja, a visão pelo viés político a respeito da situação das Mulheres na área administrativa da Casa. Os Deputados são representantes da sociedade e formuladores das leis que regem a vida da população brasileira. Por conseguinte, é da maior importância que tenham conhecimento das diferenças ainda existentes entre a igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens.

O tempo para realização do estudo também impediu que se fizesse uma coleta de dados longitudinal, ao longo de determinado período de tempo, para se obterem medições mais apuradas.

Da mesma forma, é possível que a pesquisa de campo tenha sido influenciada pelo fenômeno da deseabilidade social, ou seja, mesmo que a confidencialidade tenha sido garantida aos respondentes, o fato de ter sido feita via *e-mail* enviado pela intranet pode ter levado algumas pessoas a responder da forma imaginada por elas como a desejada. Na primeira vez que se fez a validação semântica da escala, alguns itens haviam sido formulados com o uso da expressão “como pensam as outras pessoas a respeito de...”, com o intuito de testar se, dessa maneira, seria possível evitar a deseabilidade social. No entanto, em tais itens, na sua totalidade, todos os respondentes marcaram a resposta “não discordo nem concordo”, o

que elimina a variância associada ao item, impossibilitando as análises subseqüentes. Por isso, optou-se pela não-utilização de tal tipo de pergunta.

Em função dos resultados deste estudo, sugere-se que, em futuras pesquisas que porventura sejam feitas com o uso da Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens, se proceda à revisão do enunciado das variáveis em que a maioria dos respondentes optou pela resposta “não discordo nem concordo”. Essa opção pode ter sido escolhida por falta de entendimento da pergunta.

Esta foi uma pesquisa de caráter exploratório, que, como tal, não permite generalizar os resultados obtidos, os quais, no entanto, propiciaram a compreensão do significado e da importância que a Câmara dos Deputados, na pessoa de seus gestores, dá à diversidade. De acordo com os resultados deste estudo, pode-se inferir que a organização deve implantar um conjunto de ações relativas à diversidade que se inter-relacionem e se integrem à política de Gestão de Pessoas. Sugere-se também que outros estudos sobre o tema sejam feitos com o objetivo não só de enriquecer o entendimento do fenômeno, mas também de comparar o entendimento do que representa a diversidade para o indivíduo, para os grupos e para a organização como um todo.

É fundamental que os gerentes da CD compreendam as diferenças culturais, a fim de respeitá-las e de usar, em vez de simplesmente reconhecer, as idéias e habilidades de pessoas que tenham experiências e formações diversas, para aproveitar novas propostas, em vez de simplesmente rejeitá-las de imediato. Dessa forma, a Casa, como organização, passará a valorizar a diversidade, que está relacionada com o aumento da efetividade organizacional.

No que diz respeito à situação da Mulher, percebe-se que as oportunidades de ocupar cargo de direção são menores para elas do que para os Homens. Além de haver maior quantidade de gerentes do sexo masculino, é maior a percepção dos servidores de que não há igualdade de oportunidades, principalmente por parte das não-ocupantes de posto de mando. Apesar de as Mulheres terem conseguido avanços consideráveis no mercado de trabalho, em termos de igualdade de oportunidades, pelo menos na Câmara dos Deputados, ainda há muito a conquistar.

Além do mais, como diz Thomas Jr. (1994), à medida que a força de trabalho fica cada vez mais diversificada, a direção das organizações também será cada vez mais diversificada. Conseqüentemente, é imprescindível formular e adotar ações a fim de preparar os indivíduos, no caso os pertencentes às minorias e as Mulheres, para assumir os postos de mando. Como

demonstrado neste estudo, há necessidade de se investir na capacitação de Mulheres, para elas ocuparem cargos de direção, já que a força de trabalho está cada vez mais heterogênea. Trata-se de gerenciar a diversidade de modo a obter de força de trabalho heterogênea a mesma produtividade, o mesmo comprometimento, as mesmas qualidades e os mesmos ganhos que eram obtidos de força de trabalho antes em geral homogênea (THOMAS JR., 1994).

Para a Câmara dos Deputados, organização onde a pesquisa foi realizada, os resultados deste estudo podem ser úteis porque trazem à tona aspectos da cultura organizacional que se refletem na maneira como os servidores percebem a existência ou não da igualdade de oportunidades. Esta pesquisa também pode ter utilidade para outras organizações brasileiras, já que os traços da cultura nacional influenciam de alguma forma a cultura organizacional de qualquer ambiente de trabalho. Desse modo, os resultados deste estudo podem representar mais um passo no avanço das investigações sobre as oportunidades que as Mulheres têm de ascensão na carreira.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, L.; ABREU, A. R. P. (Org.). **Gênero e Trabalho na Sociologia Latino-americana**. São Paulo e Rio de Janeiro: ALAST, 1998, p.9.

AGÓCS, C.; BURR, C. Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, v.17, n.4/5, 1996, p.30-45.

ARGYLE, M. E.; COLMAN, A. M. **Social Psychology**. 1995. Disponível em: <<http://www.le.ac.uk/psychology/amc/lepssoci.html>>. Acesso em: 17 nov 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. 3. ed. New York: Free Press, 1990.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **A Câmara na história do Brasil**. 2005. Disponível em: <<http://intranet2.camara.gov.br/internet/conheca/internet/conheca/internet/conheca/historia>>. Acesso em: 30 abr 2005.

\_\_\_\_\_. **O papel da Câmara dos Deputados**. 2005. Disponível em: <<http://intranet2.camara.gov.br/internet/conheca>>. Acesso em: 30 abr 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório de coleta de dados e informações sobre o Secretário Parlamentar 2004**. 2005. Disponível em: <[https://extranet.camara.gov.br/Diretoria/Deapa/Secretariado/relatorio\\_pesquisa\\_secp2004.asp](https://extranet.camara.gov.br/Diretoria/Deapa/Secretariado/relatorio_pesquisa_secp2004.asp)>. Acesso em: 30 abr 2005.

\_\_\_\_\_. **Estrutura administrativa**. 2005. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/conheca/estruturaadm>>. Acesso em: 30 abr 2005.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**, v.3, n.2, art. 22, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR.E STCRI&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>>. Acesso em: 16 jun 2005.

CASTELLS, M. O poder da identidade. In: \_\_\_\_\_. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**, v.2. São Paulo: Paz e Terra, 1999, cap.4.

Centro Feminista de Estudos e Assessoria (CFEMEA). Dados estatísticos sobre as eleições de 2002. Disponível em: <<http://www.cfemea.org.br/temasedados/detalhes.asp?IDTemasDados=74>>. Acesso em: 14 abr 2006.

COELHO, D. Ascensão Profissional de Homens e Mulheres nas Grandes Empresas Brasileiras. **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**. Ministério do Trabalho e Emprego e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Boletim, Ano 10, n.28, set 2005, no prelo.

COX JR., T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

\_\_\_\_\_. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

\_\_\_\_\_. The multicultural organization. **Academy of Management Executive**, v. 5, n.2, p.34-47, 1991.

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

\_\_\_\_\_. **Ao sul do corpo: condição feminina, maternidades e mentalidades no Brasil Colônia**. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Edunb, 1993.

\_\_\_\_\_. **A casa e a rua**. 5 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mulheres no Brasil colonial**. São Paulo: Contexto, 2000.

DEL PRIORE, M. **A mulher na história do Brasil**. São Paulo: Contexto, 1988.

\_\_\_\_\_. Brasil colonial: um caso de famílias no feminino plural. **Cadernos de Pesquisa**. Fundação Carlos Chagas. São Paulo, n.91, nov. 1994, p.69-75.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE). Negociação Coletiva e Equidade de Gênero no Brasil — Cláusulas Relativas ao trabalho da mulher 1996-2000. Agosto de 2003. Disponível em: <<http://www.dieese.gov.br>>. Acesso em: 7 jul 2005.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE). <[www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)> Acesso em: 30 abr 2005.

ESTY, K.; GRIFFIN, R.; HIRSCH., M. S. **Workplace diversity**: a manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage. Holbrook: Adams Media Corporation, 1995.

FERDMAN, B. M. The color and culture of gender in organizations: attending to race and ethnicity. In: POWELL, G. N. (Ed.). **Handbook of gender and work**. Thousand Oaks: Sage, 1999, p.17-34.

FLEURY, M. T. L. Nota técnica: a diversidade cultural abaixo do Equador. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org. edição original); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, v.1, p.361-362.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.3, jul./set. 2000, p.18-25.

FLEURY, M. T. L.; JACOMETTE, E. A gestão da diversidade cultural — recriando o conceito em uma empresa no Brasil. In: BENTO, M. A. S. (Org.). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**: desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

FONTENELE, T. M. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência**. Dissertação de mestrado não publicada. Universidade de Brasília. Brasília: 1995.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. v.31, n.3, jul/set 1991, p.73-82.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P.(Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**. São Paulo: v.35, p.105-112, jul./set., 2000.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 48 ed. São Paulo: Global, 2003.

GIULANI, P. C. **Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade** brasileira. In: DEL PRIORE, M.; BASSANEZI, C. História das mulheres no Brasil. 7 ed. São Paulo: Contexto, 2004, p.640-666.

GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. In: PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM IBAPP, 1999.

HAIR, J.F; ANDERSON, R.E; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HALL, E. T. **The silent language**. New York: Anchor Books, 1990.

HANASHIRO, D.M.M.; NASSIF, F.J.; NASSIF, V.M.J.; CARVALHO, V.A.C.; BIDO, D.S. Diversidade na liderança: há diferença em gênero? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29, 2005, Brasília. **Anais do XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Brasília, 2005.**

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28, 2004, Curitiba. **Anais do XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, 2004.**

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. Estudos em diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 3, 2004, Atibaia, **Anais do III Encontro de Estudos Organizacionais. Atibaia, 2004.**

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. O efeito da diversidade no desempenho dos **times** de trabalho: um *trade-off* entre homogeneidade e heterogeneidade? In: Anais do XXIX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29, 2005, Brasília, **Anais do XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Brasília, 2005.**

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Newbury Park: Sage, 1984.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. **Culture's consequences: software of the mind**. 2 ed. Newbury Park: Sage, 2005.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUNTER COLLEGE WOMEN'S STUDIES COLLECTIVE. **Women's realities, women's choices: an introduction to women's studies**. New York: Oxford University Press, 1983.

IBARRA, H., DALY, K. M. Gender differences in managerial behavior: the ongoing debate. Harvard Business Online. Mar. 1995, 5 p. <[http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item\\_detail.jhtml?id=495038](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=495038)>. Acesso em Abr. 3, 2006.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> Acesso em: 30 abr 2005.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios (2002) <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2002/sintese/tab41b.pdf>. Acesso em: 30 abr 2005

Instituto Ethos. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas** (2003).

Instituto Ethos. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas** (2005).

IZQUIERDO, M. J. **El malestar de la desigualdad**. Ediciones Cátedra: Madrid, 1998.

KORABIK, K.; MCCREARY, D. R. Testing a Model of Socially Desirable and Undesirable Gender-Role Attributes. **Sex Roles**, v.43, n.9-10, Nov. 2000, p.665-685.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 9 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1978.

LODEN, M.; ROSENER, J. **Workforce America!:** managing employee diversity as a vital resource. Homewood: Business One Irwin, 1991.

MANNING, T. T. Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. **Women in Management Review**, v.17, n.5, 2002, p.207-216.

MILLER, D. C. **Handbook of research design and social measurement**. 5 ed. California: Sage, 1991.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Desequilíbrios nas Remunerações**. 2005. Disponível em:

<[http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano\\_diretor/portugues/diagnostico.htm](http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano_diretor/portugues/diagnostico.htm)> Acesso em: 31 maio 2005.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Disponível em:

<[http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano\\_diretor/portugues/diagnostico.htm](http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano_diretor/portugues/diagnostico.htm)>. Acesso em: 3 nov 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Introdução: Cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NEGRA, C. A. S.; NEGRA, E. M. S. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. São Paulo: Atlas, 2003.

NETO, Casimiro. **A construção da democracia**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2003.

NKOMO, S. M.; COX, JR. T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

NOGUEIRA, O.; GUTEMBERG, L.; GUTEMBERG, C. **História da Câmara**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2003.

OAKLEY, J. Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of Business Ethics**, v.27, n.4, Oct. 2000, p.321-334.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Briefing da OIT sobre situação da mulher no mercado de trabalho**. 8 de março — Dia Internacional da Mulher. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/EstudiososPesquisadores/observatorio/Conteudo/Briefing\\_2005.pdf](http://www.mte.gov.br/EstudiososPesquisadores/observatorio/Conteudo/Briefing_2005.pdf)> Acesso em: 2 nov 2005.

OSHAGBEMI, T.; GILL, R. Gender differences and similarities in the leadership styles and behavior of UK managers. **Women in management review**, v.8, n.6, 2003, p.288-298.

PASQUALI, L. **Instrumentos psicológicos**: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM; IBAPP, 1999.

\_\_\_\_\_. **Análise fatorial para pesquisadores**. Petrópolis: Editora Vozes, 2000, no prelo.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P.J. Organizational development: theory, practice and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2 ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, v.3, 719-822, 1992.

PRADO JR., C. **Formação do Brasil contemporâneo**. 22 ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. 2 ed. 23 reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. In: **The Academy of Management Journal**, v.47, n.2, April 2004, p.255-266.

RODRIGUES, A. **Psicologia social**. 15 ed. Petrópolis: Vozes, 1994, p.204.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENER, J. B. Ways women lead. In: **Harvard Business Online**. Nov. 1990, p.1-8. <<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/viewFileNavBean.jhtml?requestid=10557>> Acesso em 3 abr. 2006.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V.B. (Org.) **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SINGELIS, T.M.; TRIANDIS, H.C.; BHAWUK, D.P.S.; GELFAND, M.J. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: a theoretical and measurement refinement. **Cross-cultural research**, n. 29, 1995. p.240-275

SMITH, P.B.; BOND, M. H. **Social psychology: across cultures**. 2 ed. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1999.

STELTER, N. Z. Gender differences in leadership: current social issues and future organizational implications. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v.8, n.4, Spring 2002.

SYWENSKY, J. M.; MADDEN, J. L.; TREADWELL, T. W. **Effects of gender and sex type on perceived leadership abilities**. <<http://www.highbeam.com/library/docFree.asp?docid=1P1:28595914&key=0C177A56741C156B120B0619066E061F7D07770772717407730A>>. Acesso: 12 abr. 2006.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3 ed. Northridge: Harper Collins, 1996.

TAJFEL, H. (Ed.) Social identity and intergroup relations. Cambridge: Cambridge University, 1982. *Apud* TORRES, C. V., PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.443-463.

TAYLOR, D. M.; MOGHADDAM, T. M. **Theories of intergroup relations: international social psychological perspectives**. Westport: Praeger, 1994.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity**. Harvard Business Review, v.74, n.5, Sept./Oct., 1996.

THOMAS JR., R. R. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v.68, n. 2, p.107-118, 1994.

\_\_\_\_\_. **Beyond Race and Gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. Nova York: American Management Association, 1991.

TORRES C. V.; PÉREZ-FLORIANO, L. Transculturalismo e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. L. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V.B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TORRES, C. V. **Leadership Style Norms Among Americans And Brazilians**: assessing differences using Jackson's return potential model. Tese de doutorado não publicada, California School of Professional Psychology. San Diego, 1999.

TRIANDIS, H. C. **Individualism and Collectivism**. Westview Press: Boulder, 1995.

TRIANDIS, H. C. Cross-cultural industrial and organizational psychology. In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, v.4., 1994.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Managing people across cultures**. Capstone Publishing Ltd.: West Sussex, 2004.

United States Census Bureau. United States Census 2000. Disponível em: <<http://www.census.gov>> Acesso em: 10 abr 2006.

VELICER, W. F.; JACKSON, D. N. Component analysis versus common factor analysis: some issues in selecting an appropriate procedure. In: **Multivariate Behavioral Research**, v.25, n.1, Janeiro 1990, p.89-95.

## ANEXO A

### Questionário Aplicado à Amostra da Organização Estudada

#### Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens

Esta escala foi construída para avaliar suas percepções sobre as oportunidades que a mulher tem de ascensão na carreira na Câmara dos Deputados. A resposta a todos os itens é completamente anônima, confidencial e voluntária. Avalie o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmativas. Responda marcando o número (de 1 a 5) que melhor represente sua opinião. Para melhor compreensão, a palavra “direção” refere-se aos cargos de coordenação e direção de níveis FC-7, FC-8, FC-9 e FC-10.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

1. Na Câmara dos Deputados, a diversidade de raça, gênero, idade, religião etc. é considerada uma vantagem para o desempenho organizacional..

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

2. As mulheres se consideram incapazes de ocupar cargos de direção.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

3. Na Câmara dos Deputados, o número de homens que ocupam cargos de direção é maior por razões culturais.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

4. As mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

5. Na Câmara dos Deputados, ninguém deixou de ser escolhido para ocupar cargo de direção por ser mulher.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

6. O critério de promoção por mérito aumenta as oportunidades da mulher de ascensão na carreira.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

7. Na Câmara dos Deputados, é comum as/os funcionárias/os acharem que os homens têm mais autoridade para gerenciar.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

8. Mesmo que tenham competência, as mulheres não desejam ocupar cargos de direção.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

9. Na Câmara dos Deputados, por ter de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

10. As mulheres sentem que não são aceitas como chefes pelos homens.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

11. A Câmara dos Deputados oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

12. Os homens não gostam de ser chefiados por mulheres.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

13. Na Câmara dos Deputados, o homem é sempre o escolhido nos processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

14. As mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais oportunidades de ascensão na carreira.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

15. Em organizações conservadoras, geralmente os cargos de direção são ocupados por homens.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

16. Na Câmara dos Deputados, geralmente os cargos de direção são ocupados por homens.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

17. Por achar que não serão escolhidas, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

18. Na Câmara dos Deputados, os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira por causa do preconceito existente contra as mulheres.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

19. Minha organização nada pode fazer para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargo de direção.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

20. As mulheres têm medo de ocupar cargos de direção.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

21. Os homens têm dificuldade de lidar com as mulheres como iguais na atividade profissional.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

22. Há carreiras tradicionalmente mais associadas a mulheres do que a homens, como as de enfermeira, secretária e professora.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

23. Se houver um cargo vago de direção, as oportunidades de ele ser ocupado por homens ou mulheres são as mesmas.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

24. Por serem menos competitivas do que os homens, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

25. Na Câmara dos Deputados, até hoje os homens se sentem constrangidos quando são chefiados por uma mulher.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

26. Na Câmara dos Deputados, sempre se faz avaliação do desempenho dos funcionários.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

27. Na Câmara dos Deputados, as decisões são tomadas em equipe.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

28. Na Câmara dos Deputados, as mulheres são emocionalmente menos estáveis do que os homens.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

29. Na Câmara dos Deputados, há retorno da avaliação feita dos funcionários.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

30. Na Câmara dos Deputados, investe-se muito no desenvolvimento profissional dos funcionários.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

31. Na Câmara dos Deputados, as/os funcionárias/os são treinadas/os para ter consciência da existência da diversidade de raça, de gênero, de idade, de religião etc.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

32. Na Câmara dos Deputados, as mulheres são melhores líderes do que os homens.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

33. Na Câmara dos Deputados, as mulheres que desejam ocupar cargos de direção têm de enfrentar mais desafios do que os homens.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

34. Em geral, os homens atribuem o sucesso das mulheres à sensualidade feminina.

Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

#### DADOS COMPLEMENTARES

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Sexo:** 1.( ) Masculino 2.( ) Feminino

**Estado civil:** 1.( ) Solteiro/a 2.( ) Casado/a 3.( ) Viúvo/a 4.( ) Separado/a  
5.( ) Divorciado/a 6.( ) Outro

**Escolaridade:** 1.( ) 1º grau 2.( ) 2º grau 3.( ) Superior completo  
4.( ) Especialização 5.( ) Mestrado 6.( ) Doutorado

**Exerce cargo de chefia?** 1.( ) Sim 2.( ) Não

**Se respondeu “sim”, qual?** \_\_\_\_\_.

## ANEXO B

Mensagem de *e-mail* enviado pela intranet a todos os funcionários do Quadro Efetivo da Câmara dos Deputados

Prezado(a) Colega,

Uma servidora da Casa está desenvolvendo pesquisa para dissertação de mestrado na Universidade de Brasília. Trata-se de trabalho sobre diversidade cultural e inclusão da mulher nas organizações, para o qual a mestrande escolheu a Câmara como o universo a ser estudado.

A direção resolveu apoiar e enviar a presente mensagem por considerar que o resultado da pesquisa pode trazer relevantes conclusões que permitam melhor entender parte da cultura organizacional da Casa. Caso você possa colaborar, clique no ícone (ou link) abaixo e responda às perguntas.

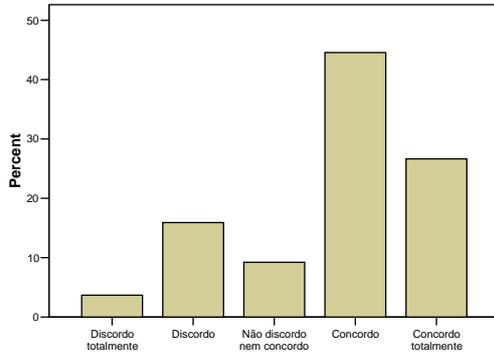
Você não será identificado(a). O Centro de Informática preparou o questionário de maneira que as respostas sejam encaminhadas automaticamente para uma base de dados, sem qualquer identificação da pessoa que respondeu.

Agradecemos pela sua atenção.

## ANEXO C

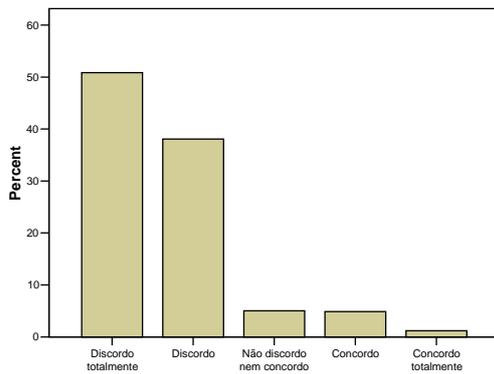
### Gráficos das respostas à Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens

**1.Em minha organização, a diversidade de raça, gênero, idade, religião etc. é considerada uma vantagem para o desempenho organizacional.**



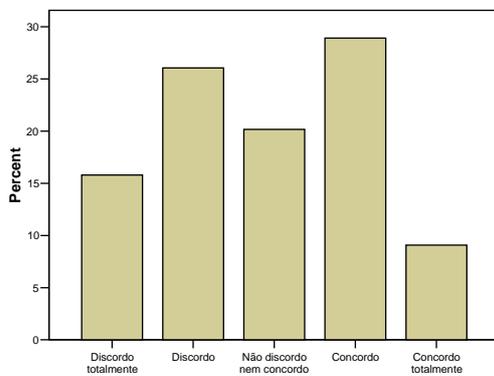
**1.Em minha organização, a diversidade de raça, gênero, idade, religião etc. é considerada uma vantagem para o desempenho organizacional.**

**2.As mulheres se consideram incapazes de ocupar cargos de direção.**



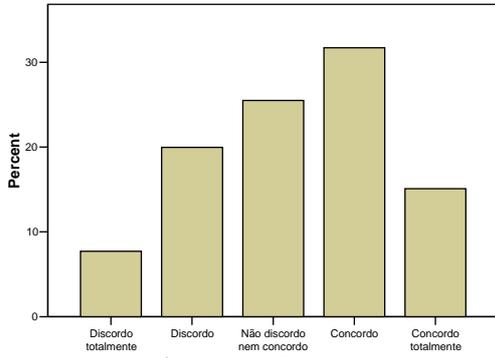
**2.As mulheres se consideram incapazes de ocupar cargos de direção.**

**3.Em minha organização, o número de homens que ocupam cargos de direção é maior por razões culturais.**



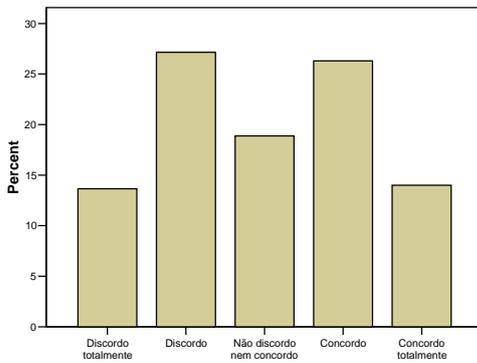
**3.Em minha organização, o número de homens que ocupam cargos de direção é maior por razões culturais.**

**4.As mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal.**



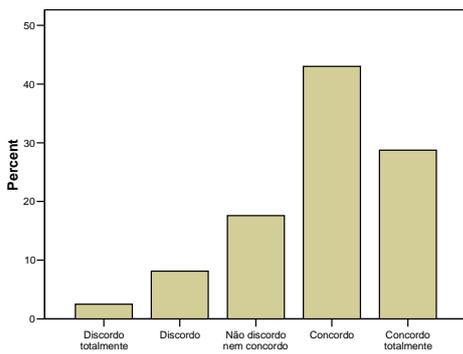
**4.As mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem relacionamento interpessoal.**

**5.Em minha organização, ninguém deixou de ser escolhido para ocupar cargo de direção por ser mulher.**



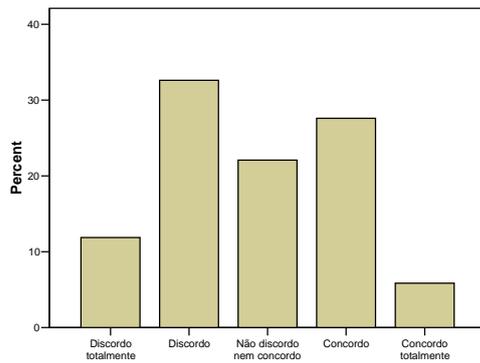
**5.Em minha organização, ninguém deixou de ser escolhido para ocupar cargo de direção por ser mulher.**

**6.O critério de promoção por mérito aumenta as chances da mulher de ascensão na carreira.**



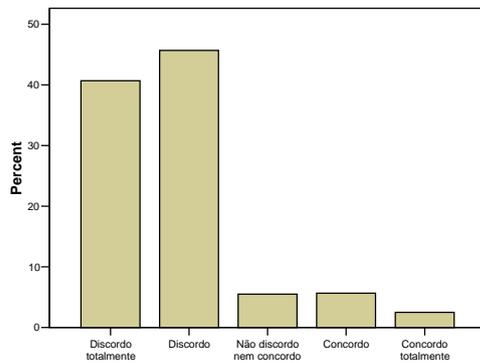
**6.O critério de promoção por mérito aumenta as chances da mulher de ascensão na carreira.**

**7. Em minha organização, é comum as/os funcionárias/os acharem que os homens têm mais autoridade para gerenciar.**



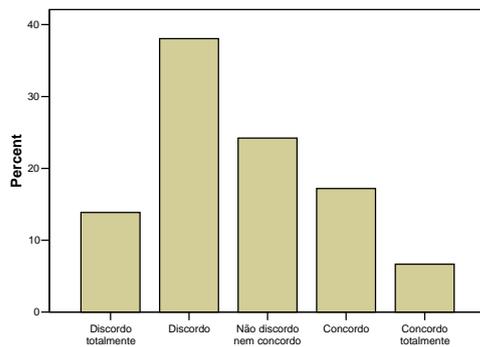
**7. Em minha organização, é comum as/os funcionárias/os acharem que os homens têm mais autoridade para gerenciar.**

**8. Mesmo que tenham competência, as mulheres não desejam ocupar cargos de direção.**



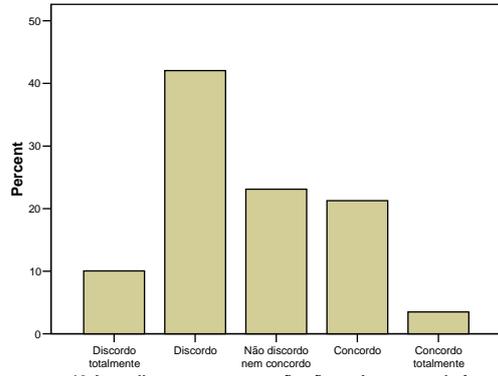
**8. Mesmo que tenham competência, as mulheres não desejam ocupar cargos de direção.**

**9. Em minha organização, por ter de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.**



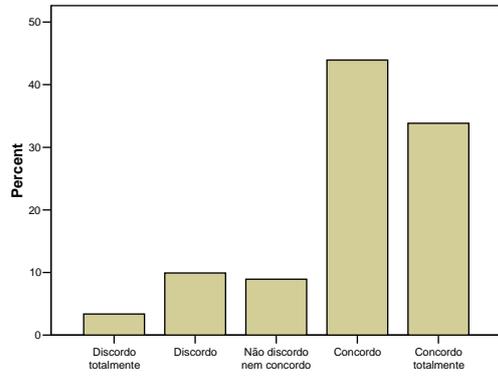
**9. Em minha organização, por ter de lutar mais para atingir os objetivos desejados, as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.**

**10.As mulheres sentem que não são aceitas como chefes pelos homens.**



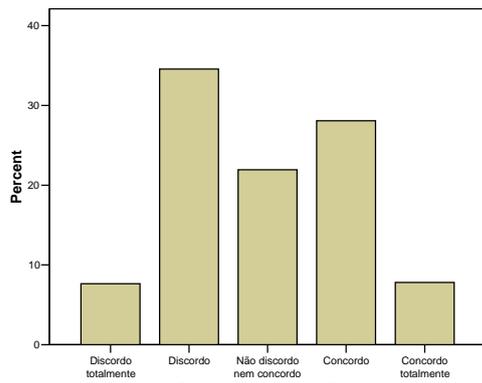
**10.As mulheres sentem que não são aceitas como chefes pelos homens.**

**11.Minha organização oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres.**



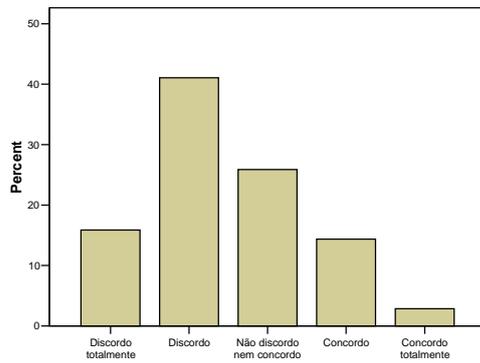
**11.Minha organização oferece oportunidades iguais de capacitação para homens e mulheres.**

**12.Os homens não gostam de ser chefiados por mulheres.**



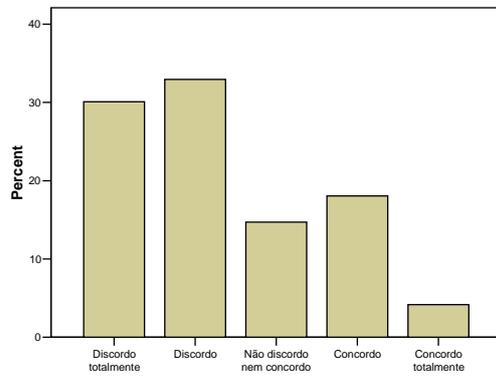
**12.Os homens não gostam de ser chefiados por mulheres.**

**13.Em minha organização, o homem é sempre o escolhido nos processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.**



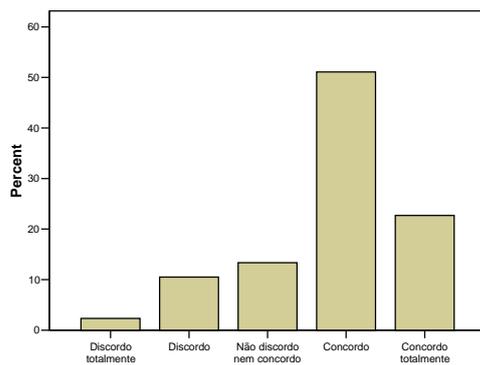
**13.Em minha organização, o homem é sempre o escolhido nos processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.**

**14.As mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais chances de ascensão na carreira.**



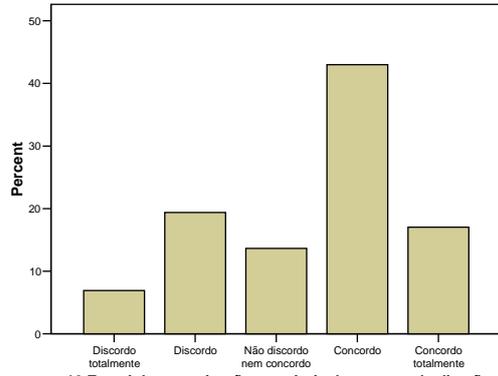
**14.As mulheres que recorrem ao uso da sedução têm mais chances de ascensão na carreira.**

**15.Em organizações conservadoras, geralmente os cargos de direção são ocupados por homens.**



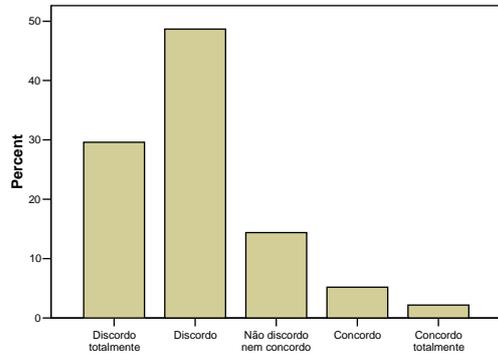
**15.Em organizações conservadoras, geralmente os cargos de direção são ocupados por homens.**

**16.Em minha organização, a maioria dos cargos de direção são ocupados por homens.**



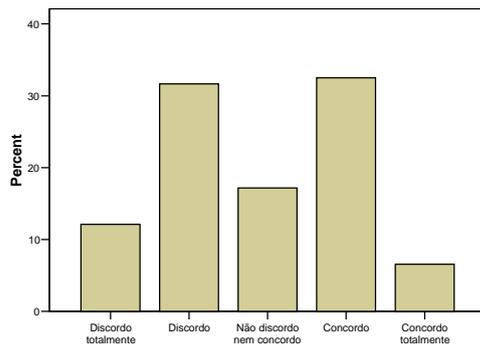
**16.Em minha organização, a maioria dos cargos de direção são ocupados por homens.**

**17.Por achar que não serão escolhidas, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.**



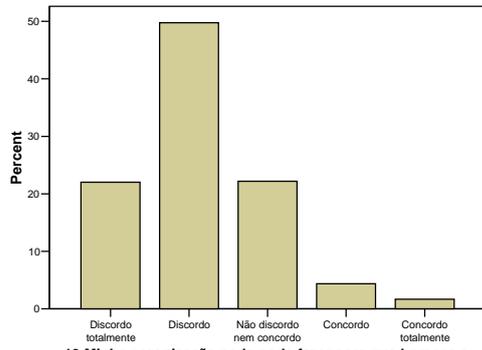
**17.Por achar que não serão escolhidas, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.**

**18.Os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira por causa do preconceito existente contra as mulheres.**



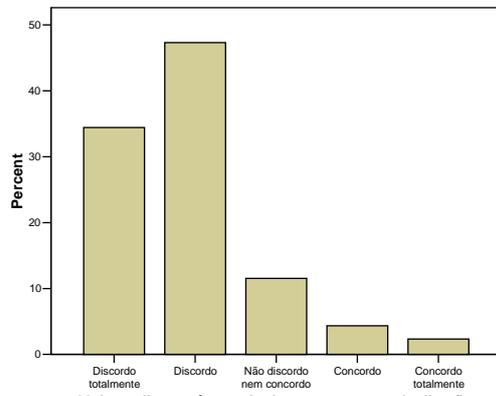
**18.Os homens têm mais oportunidades de ascensão na carreira por causa do preconceito existente contra as mulheres.**

**19.Minha organização nada pode fazer para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargo de direção.**



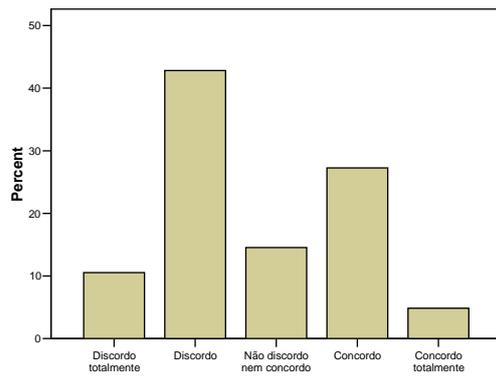
**19.Minha organização nada pode fazer para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de ocupar cargo de direção.**

**20.As mulheres têm medo de ocupar cargos de direção.**



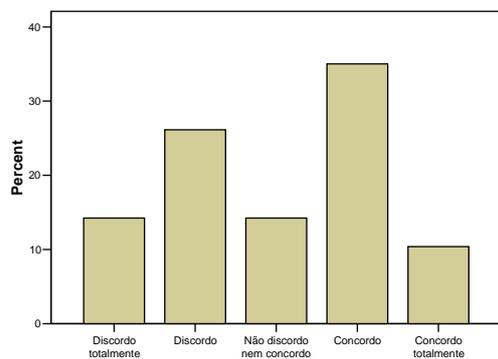
**20.As mulheres têm medo de ocupar cargos de direção.**

**21.Os homens têm dificuldade de lidar com as mulheres como iguais na atividade profissional.**



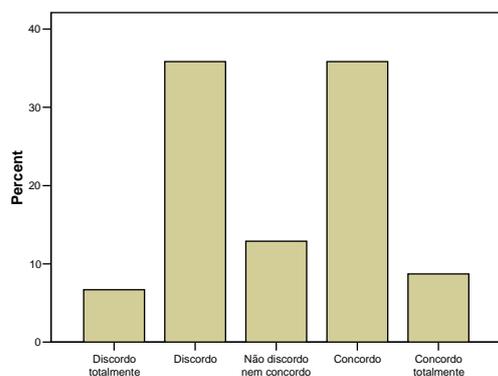
**21.Os homens têm dificuldade de lidar com as mulheres como iguais na atividade profissional.**

**22. Há carreiras tradicionalmente mais associadas a mulheres do que a homens, como as de enfermeira, secretária e professora.**



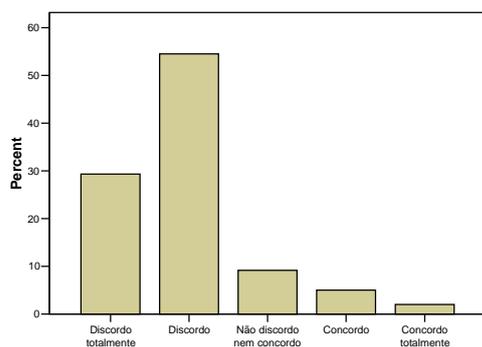
**22. Há carreiras tradicionalmente mais associadas a mulheres do que a homens, como as de enfermeira, secretária e professora.**

**23. Se houver um cargo vago de direção, as chances de ele ser ocupado por homens ou mulheres são as mesmas.**



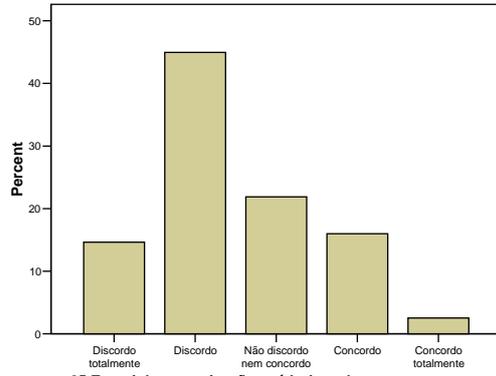
**23. Se houver um cargo vago de direção, as chances de ele ser ocupado por homens ou mulheres são as mesmas.**

**24. Por serem menos competitivas do que os homens, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.**



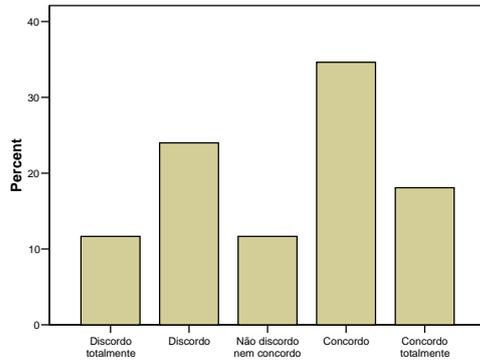
**24. Por serem menos competitivas do que os homens, as mulheres não se candidatam a processos de seleção interna para ocupar cargo de direção.**

**25.Em minha organização, até hoje os homens se sentem constrangidos quando são chefiados por uma mulher.**



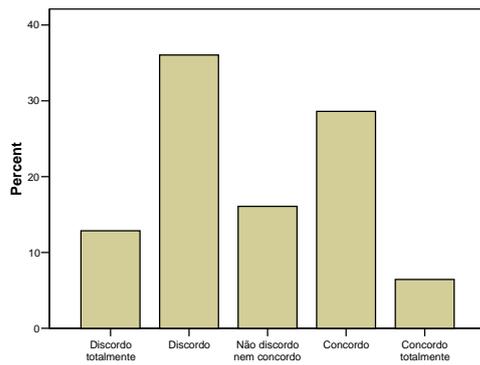
**25.Em minha organização, até hoje os homens se sentem constrangidos quando são chefiados por uma mulher.**

**26.Em minha organização, sempre se faz avaliação do desempenho dos funcionários.**



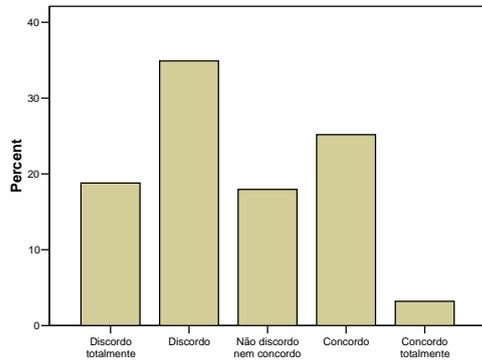
**26.Em minha organização, sempre se faz avaliação do desempenho dos funcionários.**

**27.Em minha organização, as decisões são tomadas em equipe.**



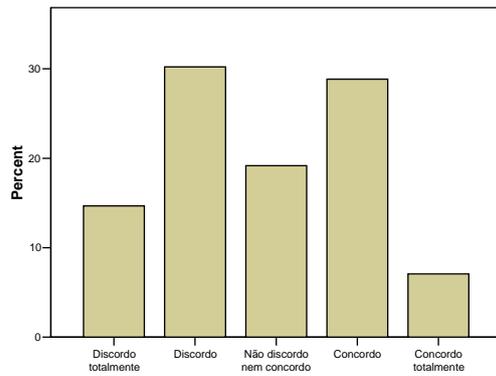
**27.Em minha organização, as decisões são tomadas em equipe.**

**28.As mulheres são emocionalmente menos estáveis do que os homens.**



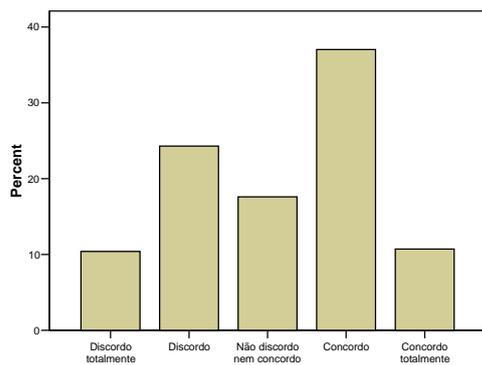
**28.As mulheres são emocionalmente menos estáveis do que os homens.**

**29.Em minha organização, há retorno da avaliação feita dos funcionários.**



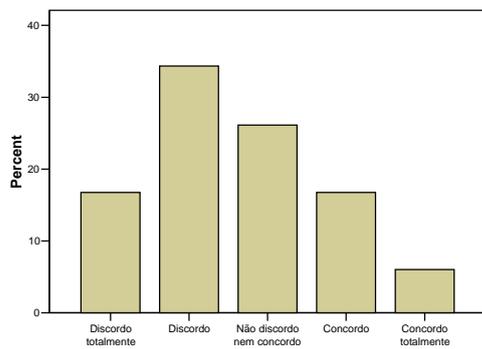
**29.Em minha organização, há retorno da avaliação feita dos funcionários.**

**30.Em minha organização, investe-se muito no desenvolvimento profissional dos funcionários.**



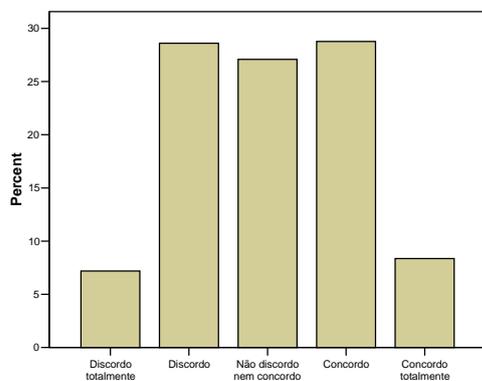
**30.Em minha organização, investe-se muito no desenvolvimento profissional dos funcionários.**

**31.Em minha organização, as/os funcionárias/os são treinadas/os para ter consciência da existência da diversidade de raça, de gênero, de idade, de religião etc.**



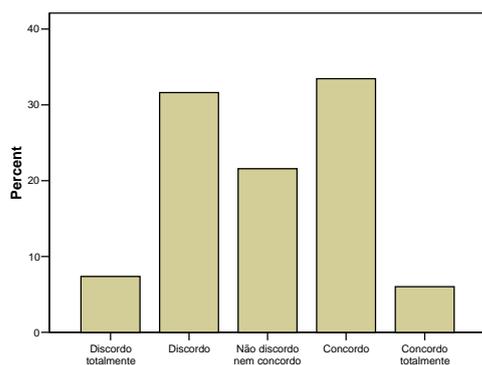
**31.Em minha organização, as/os funcionárias/os são treinadas/os para ter consciência da existência da diversidade de raça, de gênero, de idade, de religião etc.**

**32.As mulheres são melhores líderes do que os homens.**



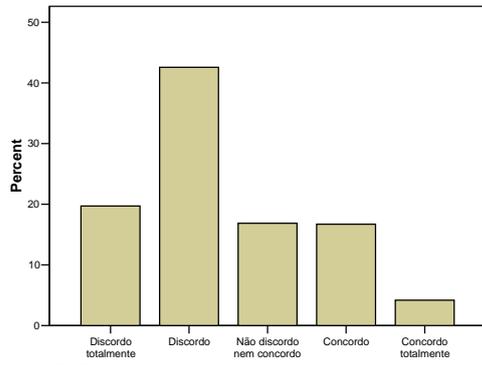
**32.As mulheres são melhores líderes do que os homens.**

**33.As mulheres que desejam ocupar cargos de direção têm de enfrentar mais desafios do que os homens.**



**33.As mulheres que desejam ocupar cargos de direção têm de enfrentar mais desafios do que os homens.**

**34. Em geral, os homens atribuem o sucesso das mulheres à sensualidade feminina.**



**34. Em geral, os homens atribuem o sucesso das mulheres à sensualidade feminina.**