

**FACULDADE MERIDIONAL – IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOVENS EXECUTIVAS: um estudo sobre sua
autopercepção em relação à carreira e ao desenvolvimento.**

ROSIMARA RUAS DE PAULA

**PASSO FUNDO
2014**

ROSIMARA RUAS DE PAULA

**JOVENS EXECUTIVAS: um estudo sobre sua
autopercepção em relação à carreira e ao desenvolvimento.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, sob a orientação do Prof. Me. Alessandra Costenaro Maciel.

**Passo Fundo
2014**

Rosimara Ruas de Paula

**JOVENS EXECUTIVAS: um estudo sobre sua
autopercepção em relação à carreira e ao desenvolvimento.**

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a e Ms. Alessandra Costenaro Maciel

Prof.^a e Dr. Jandir Pauli

Prof.^a e Ms. Marcia Rodrigues dos Santos

**Passo Fundo
2014**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Odila e Darci, pelo exemplo de vida, pelo apoio incondicional, por todo o carinho e compreensão. Amo vocês!

Às minhas filhas, Érika e Êmily, pela compreensão e apoio e pela paciência quando eu não podia estar presente. Vocês são meus amores, a minha inspiração e a razão da minha vida.

Ao meu marido Daniel, pelo amor, carinho e dedicação. Pelo companheirismo e apoio durante a realização deste trabalho.

A todos os professores da Escola de Administração da Imed que fizeram parte desta caminhada e contribuíram com seus ensinamentos, em especial a minha orientadora, Alessandra Costenaro Maciel.

RESUMO

Este trabalho aborda a autopercepção das jovens executivas das empresas industriais de Passo Fundo/RS sobre carreira e desenvolvimento profissional. Tal estudo foi motivado pelo interesse acerca do fato de que as mulheres estão tendo acesso a cargos executivos e das dificuldades enfrentadas pelas mesmas, somadas a um cenário altamente competitivo e que prima por resultados, e também ao fato de que Passo Fundo/RS vem intensificando o seu desenvolvimento e cada vez mais se pode observar a entrada de novas empresas industriais no município. Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é identificar a autopercepção das jovens executivas em relação à carreira e ao desenvolvimento profissional. Assim, são pesquisados os fatores ligados à carreira das executivas. Entre os fatores pesquisados, foi abordado o preconceito em relação a gênero e idade, a qualidade de vida no trabalho, a remuneração, a carreira e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para tanto, foram realizadas entrevistas de profundidade com oito executivas de empresas industriais de grande porte do município, questionando sobre as variáveis que foram analisadas.

Dentre os principais resultados encontrados, pode-se observar que todas as executivas se preparam e estão muito bem qualificadas para ocupar o cargo que alcançaram hoje, porém, apesar do preparo, algumas enfrentam preconceitos em relação a gênero, porém aprenderam a lidar com isto. Outra dificuldade enfrentada pelas executivas é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mas o fator que mais chamou a atenção nesta pesquisa foi a dificuldade da maioria das executivas em exercer seu poder, principalmente com colegas do gênero masculino, o que pode estar ligado ao preconceito.

Palavras-chave: Executivas. Autopercepção. Carreira.

ABSTRACT

This study discusses the perception of Young executives from Passo Fundo/RS industrial companies about career and Professional development. This study was motivated due to greater access for women to executive positions and the difficulties faced by them, added to the highly competitive scenario and to the pressure for results, and also to the fact that Passo Fundo/RS has intensified its development and increasingly by the entry of new industrial enterprises in the city. Thus, the general objective of this study is to identify the self-perception of young executives in relation to career and professional development. So, it is researched factors related to career of the executives. Among the factors studied, it was pointed out the prejudice in relation to gender and age, quality of work life, compensation, career, balance between personal and professional. To this end, in-depth interviews with eight executives from large industrial enterprises of the city regarding the variables that were analyzed were performed. Among the main results, it was possible to observe that all executives are preparing themselves and they are very well qualified to fill the position they have achieved today, but despite some preparation, some of them face prejudices in relation to gender, but have learned to deal with it. Another difficulty faced by executives is the balance between personal and professional life, but the factor that drew the attention of this research was the difficulty of most executives in exercising their power, especially with male coworkers which can be connected to prejudice.

Keywords: Executive, self-perception, career.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mapeamento das executivas nas empresas industriais de Grande Porte de P.F.....	38
Tabela 2 – Perfil das entrevistadas	39
Tabela 3 – Resposta dos entrevistados em resumo	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A hierarquia das necessidades de Maslow	17
Figura 2 – As mudanças no papel do gerente (executivo) líder	19
Figura 3 – Percentual das mulheres executivas	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino	22
Quadro 2 – Artigos Correlatos	31
Quadro 3 – Variáveis da pesquisa	36

SUMÁRIO

1 Introdução.....	10
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Delimitação do problema	12
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
2 Referencial Teórico	15
2.1 Trabalho: a relação entre trabalho e indivíduo	15
2.2 Qualidade de vida no trabalho	17
2.3 Mulheres executivas: cotidiano, preconceitos e desafios	18
2.4 Empregabilidade.....	22
2.5 Carreira.....	23
2.6 Remuneração	25
2.7 Poder.....	27
2.8 Tempo ou a falta dele: o difícil equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das executivas.....	29
2.9 Trabalhos correlatos	31
3 Método.....	33
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	33
3.2 Público Alvo	34
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados	34
3.4 Instrumento de Coleta de Dados.....	35
3.5 Variáveis da Pesquisa	35
4 Resultados.....	37
4.1 Análises das entrevistas	37
4.2 Resumo comparativo	45
5 Conclusão	48
REFERÊNCIAS	51

1 Introdução

Muitas mudanças de paradigma estão ocorrendo no campo da administração a partir do surgimento de novas formas de corporações, que incluem parcerias estratégicas e redes organizacionais. Devido a este ambiente, a globalização da economia atuou como catalisador no desenho de um novo ambiente de negócios.

O funcionário típico das décadas de 1960 e 1970 trabalhava de segunda a sexta-feira e cumpria uma jornada claramente definida, de oito a nove horas diárias de trabalho. Nos dias atuais, isso não acontece mais com grande parte da força de trabalho. Os trabalhadores se queixam cada vez mais de que a linha que divide a vida pessoal da profissional esta cada vez mais obscura, provocando, assim, conflitos pessoais e estresse. Porém, ao mesmo tempo, o ambiente atual de trabalho oferece oportunidades para que os funcionários criem e estruturem seus papéis na empresa (ROBINS *et al.*, 2010).

Este contexto levou a rápidas mudanças no rumo das carreiras, e as pessoas estão chegando cada vez mais jovens a cargos executivos, e nem sempre estão preparados para assumir estes cargos, enfrentando, assim, diversos conflitos. De acordo com Tanure *et al.* (2007), os jovens executivos com menos de 40 anos apresentam maior nível de insatisfação e estresse, se comparado com os executivos seniores com idade superior aos 51 anos. O jovem executivo, apesar de empunhar a bandeira da qualidade de vida, está mais disposto a sacrificar a vida pessoal em prol do progresso na carreira, porém sofre com isso. Este precisa crescer e se diferenciar dos demais para encontrar seu “lugar ao sol” (TANURE *et al.*, 2007).

Outra mudança significativa foi a das mulheres no mercado de trabalho. No início do século, o marido era o provedor do lar, e as mulheres não precisavam e não deveriam ganhar dinheiro. Entretanto, com a mudança de século, vieram outras mudanças nos padrões de comportamento das mulheres, e hoje elas estão ocupando um espaço significativo no mercado e desempenhando cargos e posições anteriormente consideradas masculinas. Segundo pesquisa do IBGE (2012), no Brasil existem mais mulheres do que homens, 51,5% da população são mulheres, e 48,5% são homens. Em comparação com 2003, o crescimento da participação das mulheres na população economicamente ativa (PEA) foi de 1,8 ponto percentual (44,4% para 46,1%).

Segundo pesquisa realizada recentemente pelo Grupo Catho (2012), empresa de recrutamento e seleção de executivos, as mulheres conquistam mais jovens cargos de direção

que os homens. Em média, tornam-se diretoras aos 36 anos de idade, enquanto os homens, em média, depois dos 40.

As organizações vêm apostando em valores femininos, como: capacidade de trabalho em equipe em lugar do antigo individualismo; em oposição ao autoritarismo, a persuasão; e no lugar da competição, a cooperação. Pode-se dizer que não existe um gueto ocupado pelo gênero masculino que as mulheres ainda não tenham invadido. A mulher está cada vez mais presente no mercado de trabalho, ocupando postos no alto escalão das organizações. Porém cabe ressaltar que elas enfrentam muitos desafios, conflitos e preconceitos, como discriminação em relação ao gênero etc. (PROBST, 2013).

O objeto de estudo deste trabalho é a classe das executivas que chegaram ao topo da hierarquia nas grandes empresas industriais de Passo fundo/RS. Este estudo busca identificar quais são os principais conflitos pessoais e profissionais destas jovens em relação à carreira e empregabilidade; como lidam com os preconceitos em relação à idade, ao gênero; como equilibram sua vida profissional com a pessoal - a dedicação à família, à maternidade, ao parceiro amoroso; como lidam com as longas e exaustivas jornadas de trabalho, em que muitas vezes são submetidas para conseguir atingir suas metas.

1.1 Justificativa

O objeto de pesquisa deste trabalho é estudar a relação entre a mulher e a organização, pois se pode constatar um grande avanço das mulheres no mercado de trabalho, porém, apesar deste avanço, o topo do mercado ainda é claramente masculino, pois 77% dos executivos brasileiros são homens e 23% são mulheres. Quanto mais alto o cargo, menor a proporção de mulheres (TANURE *et al.*, 2007), o que aumenta ainda mais os conflitos das jovens profissionais.

Apesar do contexto de ainda as mulheres serem poucas nos cargos executivos, houve um considerável avanço das mulheres no mercado trabalho, e também em cargos de gestão, porém, apesar deste avanço, estas ainda enfrentam dificuldades, desafios, conflitos, que os homens não enfrentam. Sobre o crescimento profissional feminino, há pelo menos duas ideias pré-concebidas: a primeira e mais importante se traduz na crença de que para atingir o topo a

mulher precisa comportar-se “como homem”; a segunda é que a sexualidade da mulher contribui para que ela atinja o sucesso (TANURE *et al.*, 2007).

Reflexo desses preconceitos é a contradição existente que afirma que a mulher, para ser respeitada, tem de pensar, trabalhar e agir como homem, mas para ser amada, tem de ser feminina, delicada, atenciosa, e possuir predicados que desde a antiguidade são atribuídos a ela. A mulher executiva sofre ainda mais pressões, pois teve de derrotar vários homens, que também disputavam o cargo que ela conquistou (NETO *et al.*, 2010).

Chênevert e Tremblay (2002) indicam algumas das diferenças que pretendem explicar os determinantes de maior ou menor sucesso na carreira feminina, em comparação com a masculina. Esses determinantes são o capital humano, a família, os aspectos socioeconômicos, os investimentos no trabalho e as expectativas de recompensa, além dos determinantes estruturais, como, por exemplo, setores de atividade muito masculinos, como a indústria (CHÊNEVERT; TREMBLAY, 2002).

Existem diversos trabalhos em Passo Fundo/RS que falam sobre executivos, como o de Santos (2013), que fala sobre o ethos do executivo, as escolhas de emprego e a busca da felicidade, e o trabalho de Grzybovski *et al.* (2002), que investiga o estilo de gerenciamento da mulher executiva nas empresas familiares de Passo Fundo/RS. O que difere este trabalho dos demais, é que este vai estudar as mulheres executivas em empresas industriais de grande porte de Passo Fundo, o que o torna inédito em sua pesquisa, pelo menos na cidade de Passo Fundo/RS.

1.2 Delimitação do problema

A cidade de Passo Fundo vem exibindo um novo Perfil Municipal, apresentando PIB elevado e uma economia diversificada, por meio da instalação de novas empresas industriais, desenvolvimento da construção civil e serviços. A cidade é considerada polo regional, atraindo diversos investimentos, que torna possível o acréscimo no desenvolvimento econômico nos últimos anos (DIÁRIO DA MANHÃ, 2012).

A instalação de novas empresas industriais nos últimos 10 anos, como BSBIOS, ITALAC, Manitowok, Ambev, está fazendo com que a cidade se desenvolva de forma acelerada, gerando novos empregos e renda para a população. A cidade registrou um superávit

nas exportações em 2013, superando em 75% o ano anterior (O NACIONAL, 2013). De acordo com o Conselho de Desenvolvimento da Produção, o município está na 16ª posição em desenvolvimento econômico do Brasil.

Também cabe ressaltar que a última década foi marcante para as mulheres no mercado de trabalho: elas dobraram sua participação em cargos de presidência, diretoria e gerência de empresas, porém ainda são poucas as que ocupam estes cargos, e, ainda, as que ocupam enfrentam muitos preconceitos. As mulheres já ocupam quase metade dos cargos de coordenação e segundo levantamento da Catho (2012), que foi realizado com mais de 200 mil empresas. As profissionais do sexo feminino representam 23,85% dos cargos mais elevados (presidentes e CEOs), sendo que eram apenas um pouco mais de 10% há 15 anos. As mulheres já ocupam quase metade dos cargos de coordenação e segundo levantamento da Catho em 2012, que foi realizado com mais de 200 mil empresas, as profissionais do sexo feminino representam 23,85% dos cargos mais elevados (presidentes e CEOs), sendo que eram apenas um pouco mais de 10% há 15 anos.

As mulheres que chegam aos cargos de executivas se deparam com muitos problemas e conflitos, que muitas vezes não estavam preparadas para enfrentar, talvez por não imaginarem que tivessem que lidar com tais conflitos, até por muitas vezes chegarem jovens demais a estes cargos e por não ter muita experiência profissional. Essas jovens estão mais vulneráveis ao fascínio que o status de estar na direção de uma grande empresa oferece, sofrendo com mais intensidade as tensões recorrentes de problemas cotidianos na organização (TANURE *et al.*, 2007).

Nos estudos das organizações, trabalhos e grupos de pesquisa analisando a relação entre mulher e trabalho são comuns, porém, a ocupação feminina em cargos gerenciais ainda precisa de novos estudos, sendo que o número atual de trabalhos relativos a esse aspecto é pequeno (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Com base neste contexto, o presente trabalho busca identificar qual é a autopercepção das Jovens Executivas de Passo Fundo/RS em relação à carreira e ao desenvolvimento profissional?

1.3 Objetivos

Abaixo, apresentam-se os objetivos do presente estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar a autopercepção das jovens executivas de Passo Fundo em relação à carreira e ao desenvolvimento profissional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar a autopercepção das jovens executivas em relação a variáveis como remuneração, empregabilidade e carreira;
- Verificar as percepções das jovens executivas em relação ao ambiente de trabalho;
- Verificar como elas conciliam a carreira com a vida pessoal.
- Analisar o significado atribuído ao poder pelas jovens executivas;

2 Referencial Teórico

Para embasar o presente estudo, torna-se necessário conceituar e identificar alguns elementos essenciais no que tange ao atual ambiente organizacional, e ao dia a dia dos executivos.

2.1 Trabalho: a relação entre trabalho e indivíduo

Em relação ao conceito de trabalho, muitos adotam a visão de que se trata de um fardo, o qual os indivíduos carregam para sua sobrevivência; e, em se tratando dos afortunados, a visão é de que trabalham para maximizar sua fortuna ou para fazer o que realmente sentem prazer em fazer. Porém é preciso considerar que o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que o liga à sociedade e constitui o aspecto de sua vida que lhe dá status. Geralmente, as pessoas gostam de seus trabalhos ou procuram trabalhos que lhe tragam satisfação (LACOMBE, 2005).

Zanelli (2004) afirma que, desde o século passado, estudos vêm sendo feitos com a intenção de desvendar as dimensões, os determinantes, os correlatos, as consequências e de desenvolver técnicas para mensurar o sentimento que surge quando o indivíduo se relaciona com situações laborativas. Este sentimento denominado Satisfação no trabalho é a variável de natureza afetiva que mais tem atraído pesquisadores (ZANELLI *et al.*, 2004).

Para Wagner (1999), o sentimento de satisfação resulta da percepção que o indivíduo tem, de que o trabalho que realiza permite a realização de valores importantes, referentes ao próprio trabalho. Ainda, segundo Wagner (1999), existem três componentes-chaves na definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção (WAGNER, 1997).

O trabalho é uma fonte de referência de suma importância para o indivíduo. A relação do indivíduo com seu trabalho vai além de necessidade econômica de sobrevivência material, esta relação representa, também, uma satisfação ao ideal de ego e preenche a necessidade de fazer algo bem feito, deixar sua marca, registrar sua importância no mundo (TOLEDO, 2006). Por isso, a maioria das pessoas sempre tem de estar fazendo alguma coisa, pois o homem é

um ser ativo e com muita energia, sua capacidade para reflexão e inatividade é limitada, o trabalho acaba funcionando como uma válvula de escape para a energia e assegura que algo está sendo feito para satisfação das necessidades (LACOMBE, 2005).

As pessoas costumam organizar suas vidas a partir das suas necessidades profissionais, pois o trabalho torna-se uma espécie de regulador social, que interfere na distribuição de tempo nas atividades de vida do cotidiano do indivíduo. Mesmo que o trabalho assalariado e com características fordistas tenha mudado e assumido formas diferentes de vínculos contratuais, o trabalho ainda é um elemento central na vida do indivíduo (TANURE *et al.*, 2007).

Zanelli (2004) destaca cinco dimensões centrais existentes em todos os tipos de trabalho:

- a) variedade de habilidades, que pressupõe a utilização de variadas capacidades;
- b) identidade com a tarefa, que esta relacionada à amplitude da tarefa realizada e à visibilidade que o funcionário tem do resultado;
- c) importância da tarefa, que diz respeito à relevância do trabalho para o próprio indivíduo, à sociedade e à organização;
- d) autonomia, que se traduz na liberdade que o trabalhador tem de planejar e executar o seu trabalho e se sentir responsável pelos resultados do mesmo;
- e) *feedback*, que diz respeito às informações que o trabalhador recebe à quantidade e à qualidade de seu desempenho.

Pode-se caracterizar o atual momento das relações entre indivíduo e trabalho não só a partir da grande influência do trabalho na vida econômico-financeira das pessoas, mas em várias partes de suas vidas, como a familiar e pessoal, não permitindo autonomia entre as partes, provocando profundos desequilíbrios e transformações. Este fato ocorre em função do trabalho ter se caracterizado cada vez mais pela grande instabilidade do emprego tradicional, e faz com que a carreira absorva uma grande parte da energia das pessoas e acabe transformando o local de trabalho em um local para desenvolver relacionamentos, devido ao longo tempo que se passa fisicamente no local de trabalho (TOLEDO, 2006).

De acordo com Basso (2014), os indivíduos inseridos dentro uma organização em função das relações de trabalho possuem, de algum modo, uma relação de mão dupla, interferindo na organização e sofrendo sua interferência em suas vidas. Em outras palavras, a relação de trabalho desperta sentimentos nos indivíduos em relação à organização, que tanto podem ser de pertencimento e construção de uma relação duradoura, quanto de repulsa e de

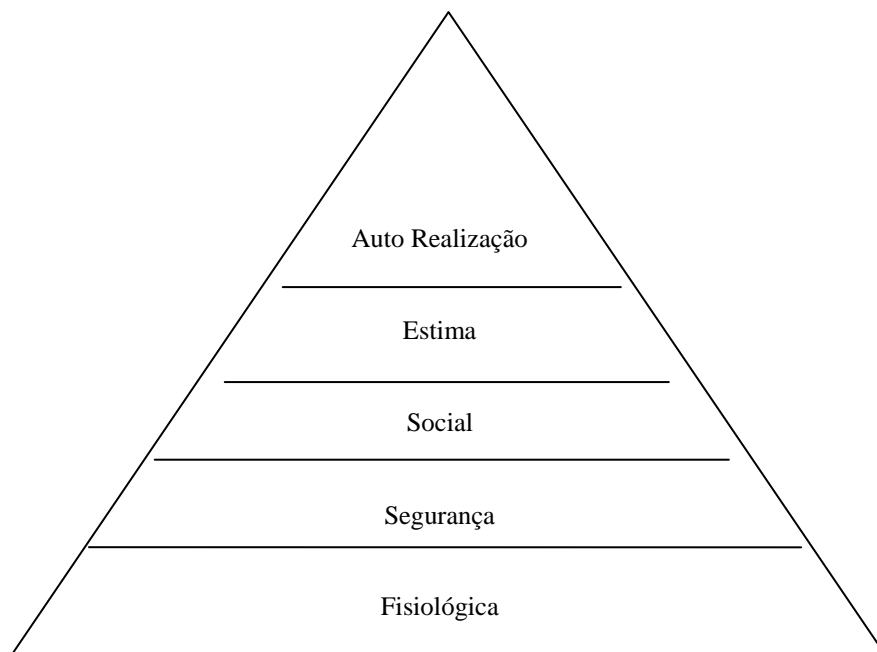
vontade de deixar o local de trabalho o mais breve possível. Dessa forma, os indivíduos constroem de forma subjetiva conexões com a organização onde trabalham.

2.2 Qualidade de vida no trabalho

Para Marson Et. at. (2011), a relação homem e trabalho é essencial para o desenvolvimento mundial. Maslow (1987 *apud* MARSON *et al.*, 2011) verificou que além das satisfações das necessidades primárias como comer, beber, dormir e ter um lugar seguro, o ser humano também precisa se sentir satisfeito ao suprir suas mais elevadas necessidades, como realização, desenvolvimento de habilidades e utilização mais ampla de suas potencialidades, fatores que têm relevância no ciclo motivacional.

De acordo com Maslow (1987 *apud* MARSON *et al.*, 2011), as necessidades humanas estão organizadas em uma pirâmide. Nesta pirâmide de importância e de influência do comportamento humano, estão as necessidades primárias, que são as mais baixas e decorrentes, e no topo estão as necessidades secundárias, que são as mais sofisticadas e intelectualizadas:

Figura 1 - A hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow 1987

Quando se fala em qualidade de vida no trabalho, logo se pensa em algo que envolve pessoas, trabalho e o espaço organizacional, ou seja, remete à saúde, ao bem-estar, e à eficácia no ambiente de trabalho (KHRONE *ET AL.* 2013).

Vasconcelos (2001) entende que, se passamos a maior parte de nossas vidas na organização, seria natural que transformassem em lugares mais agradáveis e saudáveis para executar o trabalho.

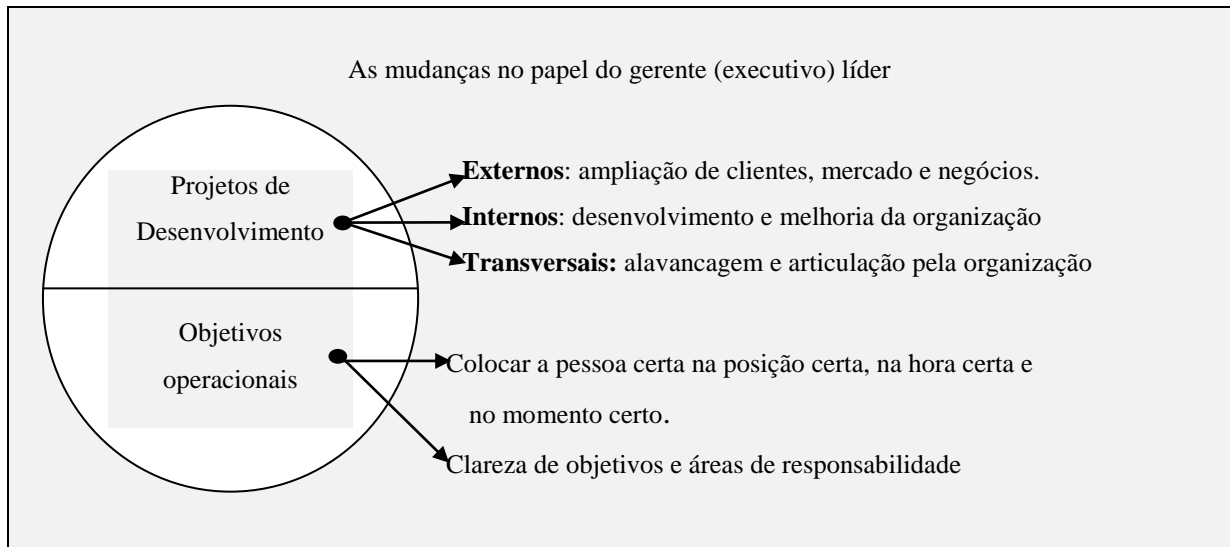
De acordo com Vasconcelos (2001 *apud* SUCESSO, 1998), a qualidade de vida no trabalho abrange diversos fatores, como renda capaz de satisfazer as necessidades pessoais, orgulho pelo trabalho desempenhado, justiça nas recompensas, equilíbrio entre trabalho e lazer, entre outros. Portanto a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionam aos indivíduos maior resistência ao stress, maior estabilidade emocional e uma maior eficiência no trabalho.

Krone (2013) fala que o significado atribuído à qualidade de vida muda, conforme as prioridades de cada indivíduo. Algumas organizações imaginam que se a parte física do empregado está bem, o resto também estará, porém as coisas não funcionam desta forma: generalizações podem não ser produtivas, pois o que é bom para alguns, pode não ser para outros.

2.3 Mulheres executivas: cotidiano, preconceitos e desafios

Durante um longo período de tempo, a reengenharia dos processos de negócios foi foco de atenção de mudanças administrativas e gerencias das organizações. Atualmente, as reflexões sobre o papel dos executivos se tornam cada vez mais importantes, as quais podem ser representadas como um ovo dividido ao meio, conforme a figura 2. A parte inferior mostra o trabalho a ser realizado e o objetivo operacional a ser alcançado. A parte superior está voltada para projetos que devem ser desenvolvidos, aperfeiçoados, buscando mudanças que irão ajudar a alcançar os objetivos almejados. Em suma a parte superior mostra a liderança e a parte inferior, a administração ou gerenciamento. (EVANS, 1996)

Figura 2 – As mudanças no papel do gerente (executivo) líder



Fonte: Adaptado de Evans, Paul (1996)

A Jovem executiva é alguém que cumpre um rito de passagem dentro da organização, não é uma funcionária iniciante, porém ainda não tingiu níveis decisórios mais altos. Esta está a meio caminho do topo, no qual as decisões estratégicas são tomadas. A jovem executiva demonstra um tipo especial de otimismo fundado na crença de que o mundo e a vida fazem sentido. É evidente que o otimismo verificado entre os jovens está referido ao temperamento próprio da idade (THIRY, 2004).

A tendência de priorizar seus interesses mais imediatos, enxergando sua carreira em uma empresa apenas enquanto for interessante para ele, também é uma característica dos jovens executivos. Com sucessivas e intermináveis reestruturações, fusões, aquisições e mudanças de governança vivenciadas pelas organizações, o jovem executivo aprendeu que não há espaço para todos crescerem e ascenderem até o topo da hierarquia organizacional numa única empresa. Muitas vezes, buscando reduzir custos, as empresas priorizam jovens que realizam inúmeras tarefas por salários bem inferiores aos dos profissionais mais experientes (LIMA; NETO; TANURE, 2011).

Jovens executivos (as) pertencem a uma geração que possui valores diferentes da geração de executivos (as) mais maduros. Atualmente, os jovens consideram mais o prazer como sentimento incluído na escolha profissional. Escolhem a profissão que mais se identificam, têm atitudes mais focadas na carreira do que na empresa, priorizando muitas vezes os próprios interesses. Procura trabalhar com o que gosta, são regidas por uma ética do prazer, ao contrário das gerações anteriores de executivos (as) seniores, que priorizavam a

ética do dever, que trabalhavam pela necessidade e pela responsabilidade de ser o único provedor da família, no caso dos executivos homens (LIMA; NETO; TANURE, 2011).

Toledo (2006) diz que jovens executivos (as), além dos aspectos técnicos relacionados ao trabalho, interiorizam as formas de comportamento desejadas pelas empresas. Um processo de mudança se desenrola de forma que a interiorização dos valores da empresa ultrapassa a esfera do campo do trabalho, indo atingir outras esferas da vida do indivíduo.

Para Thiry (2004), o jovem executivo manifesta um otimismo especial baseado na convicção de que o mundo e a vida fazem sentido. Como o que vive e observa no trabalho não condiz com essa convicção, ele (a) é levado (a) a uma espécie de fuga, que é o descrédito corrente da disparidade entre o discurso e a prática no cotidiano das organizações, procurando manter a coerência ética, separando sua vida pessoal da vida nas organizações. Ainda, segundo Thiry (2004), é evidente que o otimismo constatado entre os jovens é referido ao temperamento propício da idade.

A busca por um ambiente de trabalho agradável e o desejo em realizar atividades profissionais que agreguem valor são características dos jovens executivos. Estes não aceitam ser chamados de acomodados e argumentam buscar responsabilidade para se autosustentar, porém têm dificuldade em abrir mão das facilidades pela busca da independência (OLIVEIRA, 2011).

Existem muitas e consideráveis diferenças entre homens e mulheres, diante das demandas da vida profissional, assim como na vida pessoal. Apesar do indiscutível avanço da mulher no mercado de trabalho, o mundo empresarial ainda é claramente masculino nos cargos executivos, nos quais 77% dos cargos brasileiros são ocupados por homens e apenas 23% por mulheres. Quanto mais alto for o cargo, menor a proporção de mulheres (TANURE *et al.*, 2007).

Mulheres no topo da hierarquia das organizações é ainda um fenômeno raro, de acordo com a pesquisa realizada por Carvalho Neto *et al.* (2010). Quanto mais alto o grau na hierarquia das organizações, menos mulheres são encontradas, dessa forma o universo da alta gestão continua sendo um ambiente predominantemente masculino (CARVALHO NETO *et al.*, 2010).

Contudo, de modo geral, a participação da mulher no mercado de trabalho vem aumentando consistentemente, em especial a partir da década de 1990, enquanto a dos homens manteve-se no mesmo patamar (TANURE *et al.*, 2007). Demonstrando o aumento das mulheres no mercado de trabalho nas décadas mais recentes, as executivas mulheres

concentram-se nas faixas mais jovens: 40,7% das executivas mulheres têm até 30 anos e 28,2% estão na faixa de 30 a 40 anos (CARVALHO NETO *et al.*, 2010).

No ambiente organizacional, existe uma percepção de que as mulheres estão menos disponíveis para atender as necessidades de mobilidade próprias da vida executiva. As constantes viagens, as expatriações, as possibilidades de afastamento por licença-maternidade, enfim, todos esses fatores são avaliados pelas empresas, mesmo que de forma dissimulada (TANURE *et al.*, 2007). De acordo com Chênevert e Trememblay (2002), as mulheres parecem enfrentar obstáculos não relacionados com seus deveres profissionais e responsabilidades que são prejudiciais ao desenvolvimento de sua carreira.

Outro forte elemento que diferencia a relação entre a mulher e o homem na organização é a questão da sexualidade, relacionada ao medo de ser usada indevidamente. Deste receio, surgem no mínimo dois preconceitos: primeiro, a conclusão de que a mulher chegou ao topo por ter usado de sua sexualidade; segundo, a concepção de que o comportamento dela é “masculino”. Em virtude desses preconceitos, para ser respeitada, a mulher precisa lidar com uma contradição: tem de ser masculina no modo de pensar, agir e trabalhar, entretanto para ser amada, precisa ser feminina, delicada, atenciosa, enfim possuir todos os predicados que desde os tempos antigos são atribuídos à mulher (BETIOL; TONELLI, 1991; CARVALHO NETO *et al.*, 2010). A mulher executiva sofre ainda mais pressões, pois teve que derrotar vários homens que também disputavam o cargo que ela conquistou (CARVALHO NETO *et al.*, 2010).

Mais uma das dificuldades enfrentadas pelas executivas, além dos preconceitos relacionados ao gênero, é a culpa que as mesmas sentem em não poder estar mais presentes na vida dos filhos, tendo que dividir as tarefas maternas com babás e domésticas. O homem sente menos ou nenhuma culpa neste sentido. Tal diferença de contexto é evidente, e a cobrança por parte da sociedade também. Ao encerrar o expediente, as mesmas acabam não se permitindo atividades extras para relaxar, como por exemplo, sair com colegas de trabalho ou até mesmo frequentar uma academia, porque têm compromisso com os filhos (TANURE *et al.*, 2007).

Em 2007, a Caliper realizou em parceria com a HSM uma pesquisa que mostra o perfil da executiva brasileira. Foi um levantamento feito com 66 mulheres que ocupam cargos de presidência, vice-presidência e diretoria. Destacam-se, no quadro 01, alguns dos principais dados coletados.

Quadro 1 - Diferenças entre estilos de gestão feminino e masculino

A mulher busca mais o bem-estar das pessoas (mais maternal), enquanto o homem é muito mais orientado para si próprio	25%
A mulher consegue administrar inúmeras atividades, olhar tudo de forma mais ampla, enquanto o homem é mais focado e objetivo. Mas a mulher sabe quando é necessário focar.	15%
A mulher é mais intuitiva	13%
A mulher é mais humana, dócil, usa mais a emoção. Os homens são mais frios, práticos, calculistas. O homem é mais focado no poder	12%
A mulher é mais detalhista	8%
A mulher é mais ágil e tem maior facilidade na tomada de decisões	5%
A mulher tem mais flexibilidade	5%
Sobre o ponto dos negócios são equivalentes, não há diferença	5%
A mulher tem mais capacidade de ver e ouvir maior do que a do homem	3%
A mulher tem mais paciência para esperar resultados em longo prazo	3%
A mulher consegue buscar de cada profissional o que ele tem de melhor	2%
A mulher dá mais voltas para chegar onde quer. É menos direta	2%
A mulher, frente a um problema, respira, pensa e consegue buscar soluções. O homem é mais ansioso na mesma situação	2%

Fonte: Adaptado Toani (2011 apud CALYPER, 2007)

Segundo pesquisa de Carvalho Neto *et al.* (2010), maioria das mulheres que alcançaram o nível, que corresponde ao terceiro escalão, é mais jovem (31 a 40 anos). Nessa faixa etária, a pressão do relógio biológico é grande para a mulher que quer ser mãe, o que aumenta o conflito de papéis no trabalho e na família.

2.4 Empregabilidade

Empregabilidade é uma palavra nova na língua portuguesa, tanto que a mesma ainda não chegou a ser incorporada em alguns dicionários. A condição de ser empregável pode ser considerada como capacidade de geração permanente de trabalho e renda (LEMOS; PINTO, 2008). Também há de se considerar que a empregabilidade é um termo atualmente utilizado para designar o nível de atualização ou desenvolvimento de um indivíduo com relação às exigências do mercado de trabalho na hora de competir por uma oportunidade de emprego (MARRAS, 2007).

Segundo Lavinias (2001), a palavra empregabilidade remete às características de cada profissional capazes de fazer com que ele consiga escapar do desemprego, mantendo sua capacidade de obter um emprego (LAVINAS, 2001). Já para Minarelli (1995), empregabilidade é a habilidade de ter um emprego. De acordo com Helal (2008), empregabilidade é um termo visto como capacidade de adaptação de mão-de-obra diante das

novas exigências do mercado de trabalho e das organizações. Como se pode perceber, não existe um consenso em relação ao tema. Também, acredita-se que o acesso ao emprego não pode ser determinado de forma simples e restrita, e que a realidade mostra que existem várias explicações e determinantes sobre a empregabilidade e suas variantes (HELAL; SANTOS, 2008).

Ainda, segundo Helal (2008), podem-se identificar dois significados para o termo empregabilidade: o empresarial - “que considera a empregabilidade como a capacidade de adaptação da mão de obra (do indivíduo)” perante as novas exigências do mercado de trabalho e das organizações, e o crítico – “que trata empregabilidade como um discurso que transfere a responsabilidade pelo emprego, da sociedade e do Estado para o próprio trabalhador”. Recentes estudos têm apontado que a empregabilidade deve ser vista como algo que não depende somente do esforço individual de cada um, mas também de fatores existentes no contexto social (HELAL; SANTOS, 2008).

Loureiro *et al.* (2012) acredita que os profissionais ficarão desempregados somente se demonstrarem uma defasagem de sua competência diante do mercado, que está cada vez mais exigente, o que significa que os profissionais não estariam desempregados por falta de emprego, mas sim por inadequação de seus perfis de qualificação diante das novas exigências do mercado. Ainda, segundo o mesmo autor (LOUREIRO, 2013), o indivíduo perde sua empregabilidade caso não se desenvolver e adaptar suas competências para o mercado.

2.5 Carreira

A carreira é a série de posições exercidas pelo indivíduo ao longo de sua vida profissional. Com uma boa avaliação e um bom plano de sucessão, é possível programar a carreira de cada indivíduo, para que exerça as funções para as quais esteja apto, porém cabe destacar que o principal responsável pela carreira de cada indivíduo, é ele mesmo (LACOMBE, 2005; LONDON; STUMPH *apud* VELOSO; NAKATA 2008).

De acordo com Ribeiro (2005), a carreira consiste no conjunto de cargos de mesma natureza, com hierarquias segundo o grau de dificuldade e responsabilidade que o cargo possui, ou seja, carreira é uma linha de progressão do indivíduo dentro de sua atividade. Por isso toda a vez que o funcionário passa de um cargo para outro superior, pertence à mesma

carreira, além de receber uma remuneração maior, deverá exercer tarefas de mesma natureza, porém com grau de dificuldade maior (RIBEIRO, 2005).

Segundo Milcovich e Boudreau (2000, p. 294), uma carreira inclui sequências de experiências profissionais ascendentes, laterais e descendentes. Ainda, de acordo com Milcovich e Boudreau (2000), carreira nem sempre significa progressão ordenada de papéis funcionais de determinada área, com cada grau trazendo uma maior responsabilidade e poder decisório. No futuro, o conceito de carreira deverá definir o trabalho em organizações diversas, englobar diferentes ocupações, de duas a três, e depender bem mais da capacidade do indivíduo criar seu caminho do que das tradições da organização. Uns irão achar esse novo cenário mais áspero, porém, para os que se adaptarem, ele irá trazer novas oportunidades e maior flexibilidade (MILCOVICH; BOUDREAU, 2000).

De forma tradicional, a carreira tem sido avaliada sob duas óticas: a carreira subjetiva e a carreira objetiva. Enquanto a carreira objetiva é expressa nos cargos, títulos e salários, a subjetiva representa como o indivíduo percebe o seu desenvolvimento profissional (JUDGE, *et al*; *apud* COSTA, 2011).

Andrade (2009) afirma que, em um novo contexto, surgem as chamadas “carreiras em zigue-zague”, as “carreiras multidirecionais” e também as “carreiras sem fronteiras”. O autor ainda conclui que, independente da terminologia utilizada, existe uma convergência dos estudos no seguinte ponto: existe uma descontinuidade em relação à responsabilização da carreira por parte das organizações, convertendo-se em um ambiente flexível em que os trabalhadores se tornam responsáveis pela gestão de suas carreiras. Segundo Hall (1993) este contexto caracteriza-se como “expansão da identidade”, a partir do que nomeou de “carreira proteana”.

De acordo com Hall (1993), a carreira do século XXI será predominantemente proteana, ou seja, dirigida pelas pessoas, não pelas empresas, e reinventada de tempos em tempos. A denominação proteana deriva do deus grego “Proteus”, que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma, ao comando de sua vontade. Segundo o autor, o mito de Proteus revela elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo, que possui a habilidade de gerenciar sua própria carreira.

Para Andrade (2009), a perspectiva do desenvolvimento da carreira projeta um processo de contínuo ajustamento e compatibilidade entre a organização e o indivíduo, no qual o crucial elemento neste ajuste é definido como âncora de carreira, ou conjunto de autopercepções de talentos, motivações e atitudes, baseado em efetivas experiências,

desenvolvido por cada indivíduo, em particular nos primeiros anos de carreira nas organizações.

No passado, muitas pessoas enxergavam a carreira como uma escada. Em função disto, os jovens deveriam entrar em uma grande e conceituada empresa e encontrar ali sua “escada” e subir seus degraus até o ponto mais alto. Atualmente, esta lógica mudou, e as carreiras estão seguindo em forma de espiral ou ziguezague, em vez de escadas. Considerando a carreira em espiral, observa-se que os indivíduos não pensam em ter uma carreira dentro da empresa e sim duas, três, ou até quatro ao longo da vida, e até mesmo em várias empresas para conseguirem uma posição melhor (TANURE *et al.*, 2007; EVANS, 1996).

2.6 Remuneração

A remuneração dos funcionários de uma organização é composta pelo somatório do salário, mais os benefícios oferecidos por ela (MARRAS, 2007). Normalmente, um programa de benefícios atende a dois objetivos: o dos indivíduos e o da organização, os quais são atendidos quando ela consegue garantir o atendimento das necessidades básicas do funcionário, garantindo a boa qualidade de vida dos mesmos, o que vai auxiliar na manutenção de baixos índices de rotatividade e faltas no trabalho. Isso torna a empresa mais competitiva no mercado (MARRAS, 2007). Ainda segundo Marras (2007, p. 138)

o atendimento das necessidades do indivíduo parte da ideia que a empresa sabe o que é bom para seus funcionários’ ao mesmo tempo carrega um forte tom de paternalismo, ao fixar de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante da remuneração.

Na economia moderna, salário é a forma de um indivíduo vender seu trabalho. Através dele, satisfaz suas necessidades, por isso deve atender as necessidades dos indivíduos, e, caso contrário, não estará cumprindo sua função social. Porém as necessidades são individuais, isto é, cada um tem uma cesta de consumo que pode ser alta ou baixa. Denomina-se salário absoluto aquilo que se recebe, e salário relativo é o salário comparado aos demais. Salário é o dinheiro básico, e remuneração é o pacote todo, incluindo benefícios, adicionais, carros, etc. (RIBEIRO, 2005).

Para Lacombe (2005), considerar-se injustiçado em sua remuneração é um dos fatores que mais desmotiva um profissional, por isso existe uma grande necessidade de haver coerência interna entre as remunerações concedidas aos indivíduos da mesma empresa, o que se pode chamar de equidade interna. Existem várias formas de remuneração, porém a mais usada é a remuneração funcional. Entretanto, no passado recente, tem-se percebido que um sistema de remuneração que vincule o pagamento dos funcionários aos objetivos estratégicos da empresa, denominado remuneração estratégica, tem se mostrado mais eficaz nos seus resultados (LACOMBE, 2005).

Marras (2011) descreve vários sistemas de remuneração, entre eles a remuneração estratégica, que é um modelo de compensação ligado a uma determinada forma de avanço e de desenvolvimento de médio e longo prazos, em que os trabalhadores recebem um *plus* na medida em que contribuem para o sucesso do negócio. A remuneração por habilidade - que é um sistema que recompensa os avanços no setor cognitivo dos indivíduos, avaliando o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades, na medida em que o indivíduo vai avançando em seu nível de habilidades - avança também progressivamente em termos de recompensa financeira, porém ainda é um sistema pouco praticado no mercado.

A remuneração por resultados é a mais praticada pelas organizações no mercado de trabalho brasileiro atualmente. O objetivo é criar um vínculo entre o desempenho, a produtividade e a qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o indivíduo a otimizar o seu trabalho e as metas às quais se propôs a alcançar em conjunto com a empresa. A organização estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os indivíduos recebem uma gratificação periódica pelo atingimento das metas de forma proporcional. Uma das vantagens deste sistema variável de remuneração é o incentivo da busca da qualidade total, o qual otimiza a produtividade, alavanca a produção geométrica dos custos, reforça os valores culturais do grupo e incentiva a participação individual (MARRAS, 2011).

Existem diversos sistemas de remuneração, porém cada organização deve buscar e analisar o sistema mais eficaz para atrair e reter os bons profissionais, recompensar o desempenho e motivar os indivíduos para melhorar e adquirir novos conhecimentos e habilidades. Os profissionais, dessa forma, devem receber atribuições desafiadoras, assumir riscos, trabalhar em equipe e adaptar seu comportamento à nova realidade do competidor global (ORSI; FISCHER, 2011).

Um item importante, que não se pode deixar de abordar quando se fala em remuneração, é a diferença existente entre a remuneração de homens e mulheres no mercado

de trabalho. As mulheres ganham em média cerca de 30% a menos que os homens, mesmo exercendo a mesma função. Conforme o salário aumenta, cai a participação das mulheres. Dentre aqueles que recebem mais de vinte salários, somente 19,3% são mulheres (PROBST, 2003).

Para Probst (2003), o grande desafio das mulheres que estão atualmente no mercado de trabalho, é tentar reverter o quadro da desigualdade salarial que existe entre homens e mulheres, pois, embora ainda exista certa discriminação referente ao trabalho das mulheres, estas estão conseguindo um grande espaço em áreas que antes eram redutos masculinos e ganharam respeito mostrando grande profissionalismo, mesmo sendo de forma pequena. Está cada vez maior o número de mulheres que ganham mais que o marido.

2.7 Poder

Diversas áreas das ciências sociais têm se preocupado em investigar e compreender o poder, porém tem sido difícil, uma vez que o poder se mostra de várias formas, favorecendo ambiguidades e contradições. Trata-se de um fenômeno complexo, difícil de compreender e de explicar (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004).

Para Bezerra (2002), estudar o poder possibilita a tentativa do entendimento de inúmeras cadeias que se formam na sociedade, nas organizações e em todos os grupamentos humanos por diversos interesses, que podem ser econômicos, políticos ou sociais. Existem diversas formas de interpretação do poder: o poder econômico, o poder político, o poder do conhecimento e o poder da comunicação, que são formas mais visíveis de seu exercício.

Segundo Robins *et al.* (2010), poder é diferente de liderança, porém os dois conceitos estão relacionados, pois alguns líderes utilizam o poder como meio de atingir objetivos do grupo. Lacombe (2005) afirma que os líderes influenciam as pessoas por meio do poder que possuem. Pode-se definir poder de duas formas: como Max Weber, segundo o qual poder é a capacidade de controlar indivíduos, eventos ou recursos, fazendo com que aconteça aquilo que a pessoa deseja, a despeito de obstáculos ou oposições, ou como a capacidade de influenciar indivíduos, decisões ou o uso de recursos (LACOMBE, 2005).

Podem-se distinguir alguns tipos de poder:

a) o poder legítimo, que é conferido pelo poder ocupado na organização;

- b) o poder inerente ou também chamado por alguns autores de poder pessoal, que é a influência exercida pelo líder em virtude da afeição e do respeito que as pessoas têm por ele, em função de qualidades, como seu caráter, coragem e força de sua personalidade etc.
- c) o poder do saber, que é baseado nos conhecimentos que o líder possui, inclui os conhecimentos técnicos, a experiência e o poder da informação. Algumas pessoas não cedem informação para reter este tipo de poder.
- d) o poder político, que vem do apoio do grupo, nasce da habilidade do líder em trabalhar com a equipe, para formar alianças e ganhar apoio. Ele se desenvolve em todas as organizações (LACOMBE, 2005; ROBBINS *et al.*, 2010).

De acordo com a cultura organizacional de cada empresa, o poder é exercido de maneira mais ou menos democrática, com maior ou menor centralização, mais ou menos informal. Aquele que possui o poder pode exercê-lo com maior ou menor equilíbrio, e isso pode causar diferentes impactos nos indivíduos dentro das organizações. Quando é equilibrado, existe mais harmonia no ambiente de trabalho. Por outro lado, se é exercido com desequilíbrio, muitas vezes o líder sofre do delírio da onipotência, mesmo que isso reflita de forma negativa no sentimento dos liderados. Numa situação dessas, ele vive uma cegueira situacional, o que é extremamente prejudicial não só para a organização como também para ele mesmo (TANURE *et al.*, 2007).

Segundo Foucault (1984), o poder não é algo herdado e sim uma prática social e é dado de acordo com as relações desiguais no meio social de forma tensa entre relações de força. Para Sampaio *et al.* (2013), existem forças dominantes e forças dominadas, cada uma com suas peculiaridades. No caso de mulheres executivas, observa-se que o poder conquistado evoluiu devido às negociações, revoltas, recuos e competências em relação aos homens.

Para Toani (2011), a mulher exerce o poder de uma forma mais democrática, e o grande desafio das empresas é conciliar o pragmatismo masculino à diplomacia feminina e obter o melhor dos cargos de lideranças. Ainda, de acordo com Toani (2011), em paralelo à valorização das características consideradas predominantemente das mulheres no mercado de trabalho, os colegas de empresa tendem a questionar a competência das mesmas no exercício do poder. Existe uma constante necessidade por parte das executivas em ter a necessidade de provar sua competência por si só, e também prová-la “apesar” de ser mulher. Estas muitas vezes são alvos de comentários maldosos, não sendo dado a elas o seu devido valor, colocando em dúvida sua capacidade de comandar, de impor seu poder, transformando suas características peculiares em fatores desqualificadores para o desempenho de sua liderança.

Para Sampaio *et al.* (2013), no desempenho da função gerencial, o executivo é envolvido pelo poder e utiliza do mesmo para dominar a equipe e na sequência atender a demanda por resultados da empresa. As mulheres executivas não têm a pretensão de tomar o poder exercido pelos executivos, entretanto, almejam pelo compartilhamento deste poder de forma democrática e não subalterna.

Segundo análise de Bezerra (2002), o poder foi visto como uma prática social historicamente construída, predominantemente relativo e construído através de relações desiguais, de acordo com os campos de força das sociedades. Ainda, para Bezerra (2002), as mulheres executivas diferenciam-se dos homens no forma de uso do poder, sobretudo nas características de liderança, nas quais predominam a capacidade de comunicação, criatividade, flexibilidade e orientação para ação.

2.8 Tempo ou a falta dele: o difícil equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das executivas

Na medida em que as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais com custos menores, os indivíduos buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética por resultado (MARRAS, 2007). Uma das fontes de estresse sofridas pelo alto executivo, são as pressões sofridas e essas relacionam-se com o tempo. São demandas de curto prazo, exigências de pontualidade, compromissos, viagens etc. Embora o executivo tenha aparentemente um maior controle sobre sua agenda em relação à maioria de trabalhadores da base da hierarquia organizacional, ele se vê refém de condicionantes do macro ambiente da empresa (TANURE *et al.*, 2008).

O tempo é uma fonte de tensão que interfere diretamente no grau de satisfação do executivo. A tensão vem do sentimento de que o tempo é um recurso cada vez mais escasso. O indivíduo sente que definitivamente não há tempo para fazer tudo o que precisa e o que gostaria de fazer (TANURE *et al.*, 2007).

Segundo Tanure *et al.* (2007), a grande maioria dos executivos trabalha mais de 12h por dia em média, isso sem considerar as constantes viagens, eventos de negócios, contatos via e-mail e celular fora de horário de trabalho, e até mesmo em casa. Se levar em conta tudo isso, podem-se acrescentar no mínimo duas horas diárias a esta média. Considerando-se que o executivo dorme outras 6h, que à noite precisa de 1h para aproveitar os prazeres de uma “boa

mesa”, e de no mínimo 30min para cuidados pessoais. Restam-lhe, portanto, 3h e meia das 24h do dia. Esse tempo seria suficiente para cuidar de sua vida pessoal? (TANURE *et al.*, 2007).

De acordo com pesquisa realizada por Lima *et al.* (2010), executivas sentem falta de tempo para se dedicar mais ao convívio familiar, aos amigos, e ao descanso e, em função disso, surgem queixas. Muitas executivas relatam a incapacidade de conseguir esquecer o trabalho nos raros momentos de folga, de não conseguir fazer coisas simples, como comparecer a uma reunião na escola dos filhos, jantar em casa, sair com a família nos finais de semana e até mesmo tirar férias.

As jovens executivas não estão felizes com o que conseguem investir de tempo e energia na sua vida pessoal, e seus parceiros também não se sentem satisfeitos com a convivência limitada. Principalmente os filhos sentem sua ausência. A família reclama da ausência e da falta de tempo, embora ao mesmo tempo usufrua do sucesso (TANURE *et al.*, 2007).

Segundo Lima *et al.*, (2010), em relação à percepção do cônjuge com a vida afetiva, as executivas tem consciência que seu trabalho repercute negativamente na sua vida afetiva, e que seus cônjuges não estão satisfeitos. O desequilíbrio de tempo proporcionado pelo trabalho, bem como o alto nível de estresse dos executivos, são os principais fatores que levam o cônjuge a estar insatisfeito (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2010).

O tempo é um drama para a maioria dos executivos, e o fato dos executivos considerá-lo escasso e limitado, lhes dá essa conotação de recurso. A falta de tempo, para outras dimensões da vida, às quais chamamos de “dimensões de não trabalho”, faz com que os executivos se sintam pressionados e muitas vezes estressados, sem achar uma solução possível e, dessa forma, muitos deles se veem impotentes diante da situação. Afinal não se pode deixar de reconhecer que o modelo de executivo bem sucedido de hoje é aquele que não tem tempo para nada, é aquele cuja agenda é superlotada e concorrida. Isso garante status e lhe traz convicção de que é indispensável. Quando a cobrança vem de casa, ele se esconde atrás da necessidade imposta pela empresa, sentindo-se paralisado pelas condições do mercado de trabalho (TANURE *et al.*, 2007).

Qualidade de vida, carreira e sucesso estão profundamente interligados. Para obter resultado positivo em cada um deles, deve ocorrer um direcionamento, tanto por parte dos indivíduos quanto por parte das organizações, para desenvolver cada um em suas potencialidades. Cada vez mais as pessoas deverão saber lidar com suas tensões, aprendendo a controlá-las e transformando-as em aliadas para seu crescimento pessoal (EVANS, 1996).

2.9 Trabalhos correlatos

Para fins desta pesquisa, optou-se, além de pesquisar na literatura existente, pesquisar em artigos, estudos correlacionados com o tema abordado, isso tudo para se ter uma noção do que a academia estuda dentro deste tema. No quadro 2 são apresentados os principais artigos que foram analisados para proposição desta pesquisa.

Quadro 2 – Artigos Correlatos

Artigo	Autores	Variáveis estudadas	Evento/Ano
Executivas: Carreira, maternidade, amores e Preconceitos	Antonio Carvalho Neto Betania Tanure Juliana Andrade	Mulheres executivas, carreira e família, preconceito	RAE 2010
Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas	Denise Grzybovski Roberta Boscarin Ana Maria Bellani Migott	Estilo de Gestão; perfil das mulheres executivas; Jornada de trabalho	RAC, 2002
Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinat?	Denis Chênevert Michel Tremblay	Família; expectativas de recompense; capital humano; determinantes estruturais	Journal of human Resource Management, 2002
Executivos Jovens e Seniores no topo da carreira: Conflitos e complementaridades	Gustavo Simão Lima Antonio Carvalho Neto Betania Tanure	Carreira; Remuneração	Read; 2011
O Discurso da Empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo Empresarial	Diogo Henrique Helal, Maíra Rocha Santos	Empregabilidade	EnANAPAD; 2008
Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e <i>baby boomers</i>	Elza Fátima Rosa Veloso Joel Souza Dutra Lina Eiko Nakata	Gerações X, Y, Baby boomer Carreira	EnANAPAD; 2008
Empregabilidade dos Jovens Administradores: uma Questão Meritocrática ou Aristocrática?	Ana Heloisa da C. Lemos, Veranise J. Correia Dubeux, Mario Couto Soares Pinto	Empregabilidade	EnANAPAD 2009
Construção e Validação de uma Escala de Percepção de Sucesso na Carreira	Luciano Venelli Costa	Carreira	EnANAPAD 2011
Estresse, Doença do Tempo: um Estudo Sobre o Tempo Espremido dos Altos Executivos Brasileiros.	Betânia Tanure, Antônio Carvalho Neto, Carolina Mota Santos, Roberto P. Mundim Pena	Stress, tempo, executivos brasileiros	EnANAPAD 2008
Carreira, sucesso e qualidade de vida	Evans, Paul	Qualidade de vida Equilíbrio entre vida pessoal e profissional Ambiente organizacional	Rae 1996
Diversidade nas Organizações: Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional	Queiroz, Helena Maria Gomes Ferreira, Tamara Ribeiro Malta, Lilian Pereira Fernandes, Silvia Lovalho	Preconceitos, mulheres no mercado de trabalho Carreira	EnANAPAD 2010

Artigo	Autores	Variáveis estudadas	Evento/Ano
As Organizações Guetos Femininos e os Redutos Masculinos: Um Estudo Comparativo sobre a Carreira e o Aprendizado da Mulher	Nakata, Lina Eiko Silva, Natacha Bertoia da Santos, Heliani Berlato dos	Inserção das mulheres no mercado de trabalho Carreira	EnANAPAD 2010

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

3 Método

Nesta seção, apresenta-se o método que foi utilizado para realização da pesquisa. Segundo Rodrigues (2007), metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e processos usados para formular e solucionar problemas de aquisição de uma maneira sistêmica. Método pode ser definido como o caminho para se chegar a determinado fim; e método científico, como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, adotados para que se obtenha o conhecimento (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002).

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a autopercepção das jovens executivas de Passo Fundo/RS em relação à carreira. Para este fim, foi desenvolvida uma pesquisa corte transversal que, segundo Malhotra (2006), é uma pesquisa que envolve a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população de uma só vez. A pesquisa será exploratória, a qual será descrita abaixo juntamente com os motivos pelo qual será contemplada.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para este estudo, optou-se por uma pesquisa exploratória, que, segundo Malhotra (2006), é utilizada para explorar ou fazer uma busca em um problema ou uma situação e para formular ou definir um problema com maior precisão. Esta pesquisa irá buscar identificar, e compreender melhor os conflitos vivenciados pelas jovens executivas no mercado de trabalho em geral. De acordo com Mattar (2007), a pesquisa exploratória busca prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa estudado. Por esta razão, é a mais apropriada para os primeiros estágios do estudo, quando o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões específicas.

Esta pesquisa caracteriza-se uma qualitativa, que, segundo Minayo (2004), nas ciências sociais preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser medido quantitativamente, pois trabalha com os significados, aspirações, atitudes e valores.

3.2 Público Alvo

A população escolhida foi jovens executivas de nível tático e estratégico de empresas industriais de grande porte da cidade de Passo Fundo/RS. O segmento industrial foi escolhido por ser um segmento mais “masculino”, devido a maior concentração de homem em todos os setores deste segmento, no qual se entende que as mulheres podem encontrar maiores dificuldades em todos os aspectos da carreira.

Para tanto, foi feito um levantamento das empresas industriais de grande porte da cidade de Passo Fundo/RS. Posteriormente, realizou-se um levantamento de todos os executivos e das jovens executivas nestas empresas e, após este levantamento, foi escolhida uma amostra intencional de oito jovens executivas para serem entrevistadas. Considera-se “jovem” para esta pesquisa os indivíduos na faixa etária dos 29 aos 40 anos, pertencentes à geração X.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Foram feitas 08 entrevistas em profundidade, que segundo, Malhotra (2006), é uma entrevista, direta, pessoal, na qual um único entrevistado é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um determinado assunto. Foi uma pesquisa semiestruturadas para identificar detalhadamente a autopercepção das executivas sobre a carreira e outras complementaridades. A abordagem não estruturada caracteriza-se por ter os propósitos do estudo claros aos respondentes, porém sua estrutura não está definida, sendo que as respostas são abertas e os respondentes têm liberdade de expor livremente suas percepções, crenças, valores, comportamentos, experiências e atitudes (MATTAR, 2007).

Baseando-se no referencial teórico estudado, foi elaborado o roteiro das entrevistas que foram realizadas no mês de abril/2014. As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora do presente trabalho, em local agendado e horário de acordo com a preferência do entrevistado, com o objetivo de obter um maior aprofundamento sobre o tema a ser desenvolvido.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para esta pesquisa foi utilizado um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas, para possibilitar aos entrevistados discorrer sobre cada assunto abordado sem respostas e condições pré-fixadas pela pesquisadora (YIN, 2005). Esta modalidade foi escolhida pelo seu caráter de profundidade. As entrevistas foram gravadas, e, posteriormente, transcritas e analisadas.

3.5 Variáveis da Pesquisa

No quadro 3, seguem as variáveis abordadas no roteiro das entrevistas, as quais estão descritas no corpo do trabalho. Da mesma forma, seguem as questões abertas que foram feitas durante a pesquisa.

Quadro 3 – Variáveis da pesquisa

Variáveis	Questões
Carreira	1. Como você descreve sua carreira?
	2. Como foi sua caminhada para chegar ao cargo onde está hoje?
	3. Como você a vê nos próximos 5 anos?
	4. Você planeja sua carreira?
Remuneração	5. Você considera sua remuneração justa? Esta satisfeita com a mesma?
	6. Você acha que seu salário é inferior em relação a colegas do gênero masculino que ocupam o mesmo nível de cargo que você?
	7. Você está satisfeita com os benefícios que a empresa oferece?
Empregabilidade	8. Como você vê sua empregabilidade?
	9. Como você vem se capacitando para manter a empregabilidade?
	10. Você já se sentiu ameaçada pelo fato de ser mulher? Ou acha que não há distinção entre gêneros?
Poder	11. Como você lida com o poder?
	12. Você sente dificuldade em exercer seu poder dentro da organização pelo fato de ser mulher? Porque?
Tempo	13. Quantas horas em média você trabalha por dia? E por semana?
	14. Você costuma levar trabalho para casa, para trabalhar fora do horário de expediente?
	15. Sobra tempo para você se dedicar a família e amigos?
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	16. Como você mantém o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional?
	17. Sua família reclama do tempo que você trabalha?
	18. Você acha que consegue separar bem sua vida pessoal da profissional?
Preconceito de idade e gênero	19. Você já sofreu algum tipo de preconceito em relação a idade?
	20. Que tipo de preconceito?
	21. Você já sofreu algum tipo de preconceito na organização por ser mulher?
	22. Que tipo de preconceito?
Qualidade de vida no Trabalho	23. Como é o seu ambiente de trabalho?
	24. Existem muitas cobranças em relação a metas? Há distinção em relação aos homens?

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4 Resultados

As resoluções dos resultados demonstrados nesta seção se dão através das respostas das entrevistas exploratórias com as executivas acerca dos temas abordados. O objetivo é promover a compreensão da autopercepção das jovens executivas das empresas de Passo Fundo, na carreira e na empresa. Esta seção está dividida em duas partes, sendo: a análise e descrição das entrevistas e o resumo comparativo.

4.1 Análises das entrevistas

De acordo com Mattar (2007), após coletar, verificar e arquivar os dados, eles foram analisados. O principal objetivo da análise é permitir que o pesquisador crie suas conclusões a partir dos dados coletados. O objetivo da análise dos dados é organizar e resumir os mesmos, de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já o objetivo da interpretação é procurar o sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a ligação com os conhecimentos obtidos anteriormente (GIL, 1999).

Os dados coletados nas entrevistas foram transcritos literalmente, e, posteriormente, foi realizada uma “análise de conteúdo”. Este termo, de acordo com Bardin (2001), abrange um conjunto de técnicas de análise das comunicações, no qual pode ser considerado um leque de opções, e é marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo muito vasto de informações. Nesta técnica, ainda segundo Bardin (2001), é analisado um conjunto de características de pessoas ou grupos, de acordo com a frequência que as mesmas aparecem na entrevista.

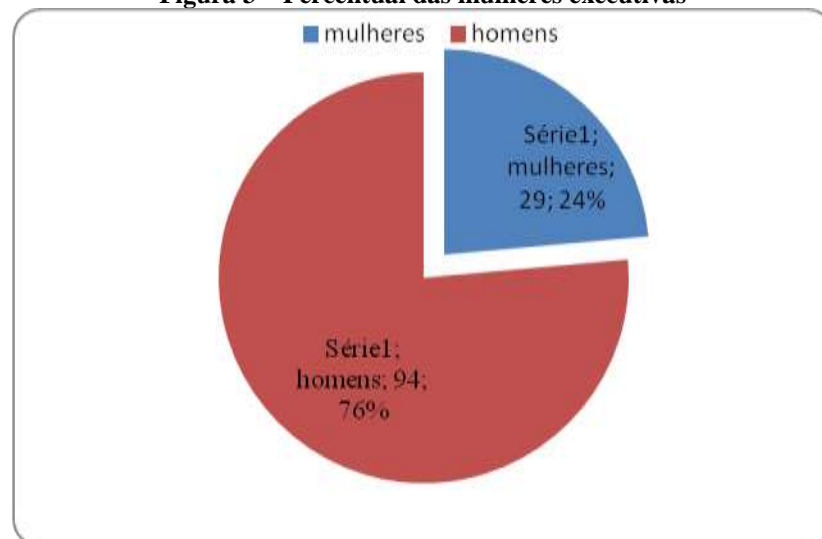
Para atingir os objetivos propostos pela pesquisa, realizou-se um levantamento das empresas industriais de grande porte instaladas em Passo Fundo e, posterior a isso, foi feito um mapeamento das executivas (tabela 1).

Tabela 1 - Mapeamento das executivas nas empresas industriais de Grande Porte de Passo Fundo

Segmento	Total Executivos	Mulheres executivas	Homens executivos	Total de Colaboradores
Indústria Frigorífica	3	0	3	1.500
Indústria Metal Mecânica	6	1	5	120
Indústria Implementos Agrícolas	10	2	8	560
Indústria Laticínios	3	1	2	350
Indústria Agro energia	49	12	37	606
Indústria Bebidas	9	2	7	103
Indústria Implementos Agrícolas	43	11	32	1900

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

De acordo com o levantamento feito, pode-se perceber que existem em Passo Fundo, 29 executivas, representando 24% do total, e 94 executivos, que representam 76% do total nas empresas industriais de grande porte, o que corrobora a literatura existente no Brasil, que apresenta praticamente os mesmos percentuais conforme citado anteriormente neste trabalho. Na figura 3, é apresentado o percentual de mulheres executivas em relação aos homens executivos.

Figura 3 – Percentual das mulheres executivas

Fonte: Elaborado pela autora, (2014).

Na tabela 2, está apresentado o perfil das oito executivas das empresas industriais de grande porte de Passo Fundo que foram entrevistadas. A tabela apresenta a idade, a quantidade de horas trabalhadas semanalmente, bem como estado civil e segmento industrial que atua.

Tabela 2 – Perfil das entrevistadas

Executiva	Idade	Horas de trabalho semanal	Segmento que atua	Casada
A	40	54h	Indústria Bebidas	Sim
B	32	50h	Indústria Bebidas	Sim
C	34	45h	Indústria Agroenergia	Não
D	35	50h	Indústria Metal Mecânica	Não
E	35	50h	Indústria Implementos Agrícolas	Sim
F	38	50h	Indústria Implementos Agrícolas	Sim
G	36	48h	Indústria Implementos Agrícolas	Sim
H	39	50h	Indústria Implementos Agrícolas	Não

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Destacam-se, a seguir, os principais aspectos percebidos com as entrevistas:

De forma geral, todas as carreiras foram de ascensão. As executivas começaram de baixo e foram crescendo, porém pode-se observar que seis das oito executivas entrevistadas começaram em outras empresas e foram trocando de empresa, assumindo cargos com níveis e salários mais altos, até chegarem aos cargos que estão hoje, porém duas das entrevistadas, as entrevistadas F e H, que são executivas da mesma empresa, iniciaram na empresa e foram promovidas até chegarem ao cargo que exercem hoje.

Este contexto vai de acordo com Carvalho Neto *et al.* (2008), que diz que a mulher conseguiu chegar ao topo da hierarquia organizacional das maiores empresas no Brasil, país onde os valores machistas são especialmente dominantes, e, apesar de tudo, a grande maioria das mulheres que atingiram o topo continuam apostando na carreira, tendo prazer e se realizando com o trabalho.

Quando questionadas sobre como descreviam sua carreira, as oito entrevistadas citaram que foi de ascensão, algumas não nestes termos, mas todas veem suas carreiras como uma carreira sólida e de sucesso. Todas são formadas e iniciaram em níveis operacionais em empresas e foram aprendendo e se preparando para chegarem aos cargos que exercem hoje.

“Estar se qualificando sempre, buscar qualificação, foi muito importante para o meu crescimento, eu acredito que eu tive estas oportunidades porque eu estava preparada para elas também, acredito muito em estar preparada. Quando eu vim para esta empresa a empresa valorizou muito as pós-graduações que eu já tinha feito. Para mim, este é um diferencial que eu fiz para buscar o cargo que eu queria.” Executiva (A).

Quando questionadas sobre planejamento de carreira, as respostas foram bem distintas, sendo que a executiva (A) disse que pretende seguir carreira na empresa na qual está hoje e está buscando um cargo a nível nacional, pois, na filial aqui de Passo Fundo, ela já atingiu o nível de função mais alto que poderia atingir, por isso está se qualificando para alcançar este cargo. O fato da executiva (A) ainda não ter filhos proporciona a ela uma maior mobilidade em relação a sua carreira.

Já no caso da executiva (B), ela diz que pretende continuar no cargo no qual está hoje, mas não pretende subir mais, pelo menos pelos próximos cinco anos, pois sabe que, para alcançar cargos mais altos dentro da empresa, teria que ter mais mobilidade, e hoje a mesma tem filho pequeno e seria bem difícil ter que mudar de Cidade ou de Estado. Carvalho Neto *et al.* (2010), concorda que a menor mobilidade da mulher em função da família e compromisso maior com a criação dos filhos é um dos fatores que dificulta seu crescimento profissional. Geralmente as mulheres não mudam de moradia em função da demanda da empresa, como é o caso da executiva (B).

Já a executiva (C) disse estar feliz, e acredita ter atingido o nível máximo que sua função permite, porém está sempre se capacitando para se manter no cargo. A executiva (D) vem se capacitando e acredita que pode subir mais alguns degraus em sua carreira, pois a sua empresa é uma multinacional com matriz fora do país e a mesma tem pretensões de algum dia trabalhar em outros países.

No caso da executiva (E), esta também considera que são poucas as alavancagens que ela ainda pode ter dentro da empresa, porém a empresa está ampliando e ela acredita que tem muitos desafios ainda dentro da empresa. Já a executiva (F) está muito feliz por ter chegado ao cargo atual, pois iniciou como estagiária na empresa e hoje chegou a um cargo de gerência.

Já o caso da entrevistada (G) é diferente. Esta iniciou sua carreira em outro local e foi trocando de empresa para alcançar cargos maiores e está feliz em seu trabalho hoje, mas não descarta oportunidades melhores em outras empresas, pois a indústria onde trabalha, apesar de ser de grande porte, é uma empresa familiar, e ela sabe que não poderá alcançar um cargo maior do que já alcançou. A executiva (H) iniciou como auxiliar administrativo, e foi sendo

promovida até alcançar o cargo de gestão que exerce hoje. Ela está satisfeita de ter chegado aonde chegou, e esta feliz com sua carreira.

Falando sobre a esfera remuneração, as executivas (A e B) estão satisfeitas e acreditam que os seus salários estão acima da média do mercado, porém a executiva (A) destaca que dentro da empresa onde trabalha, o seu salário é inferior aos salários de colegas do gênero masculino que exercem a mesma função. Já a executiva (B) trabalha na mesma empresa e não percebe esta distinção e acredita que o motivo de os colegas de gênero masculino terem salários mais altos, é pelo fato de os mesmos terem mais tempo de empresa. A executiva (D) também está satisfeita com a sua remuneração, e acredita não ter diferença de remuneração em relação a gênero dentro da empresa.

Este contexto reforça a pesquisa de Bruschini e Puppini (2004), que constatou que as mulheres, na grande maioria são mais jovens, têm um nível de escolaridade maior e menor tempo de empresa e, apesar de ocuparem altos cargos, ganham menos que os executivos masculinos ocupando os mesmos cargos.

A executiva (E) não está satisfeita com a sua remuneração e acredita que a mesma está abaixo da média do mercado, e quando comparado a colegas do gênero masculino, o salário fica ainda mais baixo. As executivas (F, G, e H) estão satisfeitas, porém acham que poderiam ganhar mais e também percebem uma diferença de remuneração em relação aos colegas do gênero masculino. Já a executiva (C) também acha justa sua remuneração, porém destaca que todos sempre querem ganhar mais e não vê diferença de remuneração em relação a gênero.

Em relação ao pacote de benefícios oferecido pelas empresas, todas as executivas estão satisfeitas. As executivas (A, B e D) destacaram que o pacote de benefícios que as suas respectivas empresas oferecem é ótimo e desconhecem empresas que ofereçam um pacote assim na região.

“Considero justa minha remuneração para meu cargo, mas cabe destacar que sempre é bom ganhar mais”... Executiva (C)

Todas executivas estão tranquilas em relação a sua empregabilidade, apesar de algumas destacarem a dificuldade de se manterem no cargo, como a entrevistada (B), que acredita que precisa estar em constante atualização para se manter em seu cargo, mas não tem medo de desemprego. A entrevistada (A) também é bem confiante em relação a sua empregabilidade. A entrevistada (D) destaca que o seu cargo é cargo bem estável e de confiança, e também está em constante aperfeiçoamento. A visão da executiva (D) está de

acordo com o conceito de empregabilidade de Loureiro ET. al. (2011), que diz que o indivíduo só perde a sua empregabilidade se não adequar suas competências às exigências do mercado.

Já a executiva (C) destaca que, na sua área, o mercado de Passo Fundo é bem restrito, porém acredita que, pelo trabalho que vem desenvolvendo dentro da empresa, pode ficar bem tranquila. As executivas (F e H) consideram suas carreiras bem sólidas na empresa onde estão, já que ambas têm uma longa caminhada dentro da empresa e acreditam estar bem estáveis em seus cargos. A executiva (E) também se sente segura na empresa onde está. A executiva (G) comenta que está em constante atualização para se manter no cargo.

Quando questionadas sobre como lidam com o poder a executiva, (A) respondeu que tem muita dificuldade em exercer seu poder, que sofre quando precisa exercê-lo, indiferente se for com colegas do gênero masculino ou feminino e tem dificuldade em lidar com isso. O que vai de acordo com Toani (2011), que afirma que as mulheres são mais sensíveis, criativas, compreensivas, flexíveis, e mais perceptivas em relação aos problemas das pessoas, e, em função disso, acabam encontrando uma maior dificuldade para utilizar autoridade, ou seja, fazer uso do poder.

A executiva (B) também diz ter certa dificuldade, principalmente com subordinados do gênero masculino e com idade superior a dela, logo considera bem difícil, mas está aprendendo. Destaca, por fim, que já foi bem mais complicado. Já a executiva (C) diz não ter nenhuma dificuldade, que lida muito bem com o mesmo, e sabe exercê-lo corretamente. Da mesma forma, a executiva (D) diz não ter dificuldade em exercer, e tem uma personalidade forte e consegue se impor sempre que necessário, porém a executiva (C) acredita que o poder não funciona por imposição e deve ser administrado em “doses homeopáticas”, o que também vai de acordo com Toani (2011), que afirma que as executivas têm uma forma diferente de fazer uso do poder, utilizando-o de forma mais democrática, pelo fato de as mulheres serem mais transparentes, diferentemente dos homens, que o fazem sob uma perspectiva mais agressiva e objetiva.

“O poder não funciona por imposição, ele deve ser administrado com doses homeopáticas.”
Executiva C.

No caso da executiva (H), a resposta foi um tanto quanto surpreendente. A mesma respondeu ao questionamento com a fala: “*poder? Que poder?*”, justificando que não o utiliza. A executiva (G), da mesma forma, diz que não enxerga a sua posição como uma

posição de poder, e diz não o utilizar, prefere dar exemplos e ser seguida e não impor as suas ideias. Já a executiva (F), por outro lado, disse exercer o seu poder de uma forma mais democrática.

No que tange ao tempo e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a executiva (H) disse que consegue equilibrar bem, que não costuma levar trabalho para casa. Já a executiva (C) diz que até leva trabalho para casa, e diz que, sabendo se organizar, sobra tempo para tudo, porém, cumpre-se ressaltar que é solteira e não tem filhos. A executiva (B), que é casada e tem um filho pequeno, diz que, para conseguir equilibrar, é só fazendo terapia, pois mesma trabalha em média 11h por dia e leva trabalho para casa todos os finais de semana. O que corrobora a pesquisa de Carvalho Neto *et al.* (2008), que evidenciou em seu estudo o sentimento de culpa das mulheres executivas devido a incontornáveis ausências.

A executiva (A) destaca que já foi bem mais difícil, mas hoje consegue equilibrar melhor. A entrevistada em questão não tem filhos e diz que tem outras atividades depois do trabalho que ajudam a “desligar”. A executiva (D) conta que já trabalhou 14h por dia, mas que hoje em dia é bem mais tranquilo, que conseguiu diminuir o ritmo no trabalho e descobrir que existe vida fora dele. A executiva (G) disse que tenta equilibrar da melhor forma possível, porém nem sempre é fácil, pois a vida de executiva é uma loucura, sendo mulher, mãe e esposa então, “nem se fala”.

A executiva (F) também tem filhos e sente muita dificuldade em equilibrar o tempo. Não costuma levar trabalho para casa, e o leva quando realmente é necessário, mas que sua família reclama do pouco tempo que ela tem para se dedicar a eles. A executiva (E) também sente muita dificuldade e muita culpa por não ter muito tempo para se dedicar aos filhos, porém acredita que toda mulher moderna que trabalha fora acaba sentindo esta culpa. Esta também leva trabalho para casa, no mínimo uma vez por semana.

“Historicamente, a mulher é a da casa, é a que tem mais tempo para os filhos, a que tem a menor renda, no meu caso é o oposto, eu trabalho muito mais, e acabo dividindo com meu marido a questão do filho, ele faz bem mais do que eu, mas eu tive que fazer terapia para conseguir lidar com isso, a cobrança não é só da sociedade, é nossa também.” Executiva B.

Quando questionadas sobre as metas, as executivas (A) e (B) dizem ter muitas metas, sentindo-se pressionadas muitas vezes, pois a remuneração variável da empresa está relacionada ao cumprimento das metas. Em se tratando do gênero, não veem distinção em relação às metas, mas a entrevistada (A) acredita ser mais difícil para as mulheres, pois, como

não há nenhuma diferença, para as mulheres que têm filhos às vezes é mais difícil alcançar as metas. Todas as outras executivas também têm metas, mas julgam que não são metas absurdas, e não percebem distinções de gênero em relação à cobrança das metas.

A companhia ela não distingue se tu é mulher ou se tu é home, tu é cobrado igual, mas eu acho que a mulher sofre um pouco mais, porque como não distingue nada, “há tem uma viagem para São Paulo amanhã”, tem que ir, “há eu sou mulher tenho filho”, problema é teu com teu filho, então pra quem tem filho é difícil, faz o que com a criança?” Executiva A

Em relação à qualidade de vida no trabalho, as entrevistadas (C), (D), (F), (G) e (H) falaram que seu ambiente é bastante tranquilo, já as entrevistadas (A), (B) e (E), que trabalham em indústrias multinacionais, destacaram que tem um ambiente de trabalho bastante agitado e corrido, em função da cobrança das metas, que são bem acima do mercado da região.

Para finalizar as entrevistas foram aplicadas questões sobre preconceito em relação a gênero e idade, as respostas foram bem distintas, a entrevistada (A) disse nunca ter sofrido nenhum preconceito em relação à idade, pois foi construindo sua carreira degrau por degrau, iniciou bem de baixo, e em relação a gênero nunca sofreu preconceito, mas já teve que lidar com certas brincadeiras de mau gosto.

A entrevistada (E) diz nunca ter sofrido nenhum preconceito em relação a gênero, mas em relação à idade já sofreu alguns, porém destacou brincadeiras e comentários inconvenientes por parte de alguns colegas, mas destacou que não leva em consideração, pois sabe da sua competência, a entrevistada (D), que diz que não sofreu preconceito, mas acha que é por ter uma personalidade muito forte, acaba sendo vista como “homem de saia” dentro de um contexto geral na organização. O relato das executivas (D) e (E) comprova o estudo de Carvalho Neto *et al.* (2010), que aponta o fato de algumas executivas, sequer percebem o preconceito como preconceito, considerando-o como um elogio. Estes comportamentos machistas estão tão fixados na cultura organizacional, que na maioria das vezes passam despercebidos pelas suas próprias vítimas.

As entrevistadas (C), (F) e (H) disseram nunca ter sofrido nenhum tipo de preconceito, porém percebem diferenças de remuneração em relação a colegas do gênero masculino isso certamente está ligado ao preconceito em relação a gênero. A entrevistada (B) diz que nunca sofreu preconceito em relação a gênero, mas sente dificuldade com os colegas de gerações mais velhas, não sabe se o preconceito é deles, porque nunca houve nada escancarado, ou se o

preconceito é dela, que acha que eles têm preconceito. A executiva (G) disse que, como na empresa onde trabalha há um número bem maior de homens do que de mulheres, às vezes é difícil de lidar com brincadeiras de mau gosto.

4.2 Resumo comparativo

A tabela 3 apresenta os principais temas pesquisados, juntamente com as respostas dos entrevistados, em formato resumido, em um resumo comparativo.

Tabela 3 – Resposta dos entrevistados em resumo

Assunto Pesquisado	Gestor	Respostas
Carreira	A	Iniciou por baixo e construiu uma carreira sólida.
	B	Uma carreira de muito trabalho e estudo
	C	Uma carreira de ascensão e muito bem sucedida
	D	Iniciou em um cargo bem generalista e aprendeu muita coisa
	E	Passou por algumas empresas para alcançar o cargo que alcançou hoje
	F	Foi construída solidamente dentro da empresa
	G	Iniciou em outra empresa e mudou para conseguir um cargo de gerente
	H	Tem uma longa caminhada na empresa para chegar aonde chegou
Remuneração	A	Minha remuneração é boa, porém inferior aos colegas de gênero masculino
	B	A cobrança é alta, mas a remuneração também
	C	Considera sua remuneração justa
	D	Considera sua remuneração acima da média de mercado
	E	Considera sua remuneração baixa, em relação ao mercado e relação aos colegas de gênero masculino
	F	Acha sua remuneração justa
	G	Acredita que sua remuneração poderia ser melhor
	H	Esta satisfeita com a sua remuneração
Empregabilidade	A	É confiante em relação a sua empregabilidade
	B	Acredita que precisa estar em constante aperfeiçoamento para manter-se no cargo
	C	Sabe que o mercado na sua área é restrito, porém acredita no seu potencial e no trabalho desenvolvido por ela
	D	Destaca que seu cargo é estável e de confiança, porém está em constante aperfeiçoamento.
	E	Está executiva é bem generalista na sua área e bem confiante
	F	Considera seu cargo estável pelo trabalho desenvolvido e pela trajetória na empresa
	G	Está em constante atualização
	H	Considera seu cargo estável pela longa caminhada na empresa
Poder	A	Tem muita dificuldade em exercer tanto com colegas de gênero masculino quanto feminino
	B	Sente dificuldade em exercer o poder somente com colegas do gênero masculino e com idade superior a dela
	C	Acredita que o poder deve ser administrado em doses homeopáticas
	D	Consegue se impor e exercer o poder sempre que necessário
	E	Tem dificuldade em exercê-lo
	F	Prefere utilizar o poder de forma mais democrática

Assunto Pesquisado	Gestor	Respostas
Poder	G	Não enxerga sua posição como sendo uma posição de poder, acha que não precisa fazer uso deste
	H	Poder? Que Poder?
Tempo: O equilíbrio entre vida profissional e pessoal	A	Diz que já foi bem mais difícil, hoje aprendeu a equilibrar melhor
	B	Diz que para manter o equilíbrio só fazendo terapia, pois é casada e tem filho pequeno
	C	Considera que sabendo organizar-se consegue conciliar bem, porém não tem filhos.
	D	Já trabalhou 12h por dia, hoje procura se policiar para manter o equilíbrio
	E	Sente muita dificuldade para manter o equilíbrio e também muita culpa pelo pouco tempo dedicado aos filhos
	F	Como tem filhos, raramente leva trabalho para casa, mas sente dificuldade em manter o equilíbrio.
	G	Tenta equilibrar da melhor forma, mas nem sempre é fácil
	H	Consegue equilibrar bem a vida pessoal e profissional e não costuma levar trabalho para casa
Qualidade de vida no trabalho	A	Tem muitas metas, e acredita que para as mulheres é mais difícil a entrega destas em função da dedicação a família e filhos
	B	Sente-se pressionada muitas vezes em função da remuneração variável ser relacionada à entrega das metas
	C	Tem um ambiente de trabalho agradável e tranquilo
	D	É muito feliz em seu ambiente de trabalho
	E	Tem um ambiente de trabalho agitado e com uma cobrança exacerbada de metas
	F	Tem metas, mas considera bem tranquilo o alcance das mesmas
	G	Tem problemas como qualquer empresa, mas gosta de seu ambiente de trabalho
	H	Considera seu ambiente de trabalho tranquilo
Preconceito	A	Subiu degrau por degrau, por isso acredita não ter enfrentado preconceito em relação à idade
	B	Nunca sofreu preconceito, mas sente dificuldade com colegas de gerações mais velhas, não sabe se o preconceito é deles ou é dela
	C	Nunca sofreu preconceito
	D	Diz nunca ter sofrido nenhum tipo de preconceito, mas acha que é vista como um “homem de saia”, pela sua personalidade
	E	Nunca enfrentou preconceitos em relação a gênero, mas em relação à idade sim, muitos
	F	Nunca sofreu nenhum tipo de preconceito
	G	Disse que aprendeu a lidar com as brincadeiras e não encara como preconceito
	H	Nunca percebeu, mas acredita que existe muito

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Na tabela, foram colocadas as respostas de forma resumida, para uma análise mais comparativa. Percebe-se, através dela, que as opiniões das executivas divergem em alguns aspectos em algumas variáveis. Isso se dá em função de que elas trabalham em empresas diferentes, com culturas diferentes, e a visão das mesmas também é diferente sobre cada variável. Sobre algumas questões, percebe-se uma sincronia nas respostas, como a variável carreira, na qual todas consideraram que se preparam para ocupar os cargos que estão ocupando, suas carreiras foram de ascensão, mas o cargo de executiva foi alcançado degrau por degrau.

Na esfera remuneração apenas duas estão insatisfeitas com a mesma, sendo que uma das entrevistada considera sua remuneração inferior a remuneração do mercado, porém a maioria das executivas estão satisfeitas com a remuneração, mesmo ganhando uma remuneração inferior a dos colegas de gênero masculino.

Todas as executivas estão tranquilas em relação a empregabilidade, sabem que o cargo que alcançaram é um cargo de confiança dentro das empresas, e estão sempre buscando qualificação para manterem-se nos seus cargos, e também acreditam no potencial e na competência que elas possuem.

Em relação ao poder percebe-se que a maioria tem uma certa dificuldade em lidar com suas relações de poder, algumas não veem o cargo que exercem como um cargo que lhes de poder, outras tem dificuldade quando precisam exercer seu poder com colegas do gênero masculino, outras preferem exercer o poder de forma mais democrática.

A variável tempo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional para as executivas que tem filhos é uma das questões mais difíceis, pois não é fácil manter esse equilíbrio, sendo que uma das entrevistadas relatou que precisou fazer terapia para manter este equilíbrio. Mas a maior parte das executivas esta aprendendo a equilibrar a vida pessoal com a vida profissional.

Sobre qualidade de vida no trabalho as executivas que trabalham em empresas multinacionais tem um ambiente de trabalho com ritmo mais acelerado e uma cobrança maior em relação a metas, como pode-se observar no resumo.

Sobre questão de preconceito, por exemplo, o que uma encara como preconceito, por outra pode ser encarado como brincadeira de mau gosto, porém ao realizar as entrevistas, percebe-se que de uma forma ou outra, todas já enfrentaram algum tipo de preconceito.

5 Conclusão

Com o novo perfil municipal de Passo Fundo/RS, através da instalação de novas empresas industriais e o avanço das mulheres no mercado de trabalho, tornou-se relevante compreender qual a autopercepção das jovens executivas de Passo Fundo/RS em relação à carreira e ao desenvolvimento profissional destas jovens, que alcançaram cargos de gerência nas empresas industriais de grande porte instaladas no município.

Apesar da carreira de todas as entrevistadas ter sido de ascensão, as mesmas enfrentaram muitas dificuldades pelo fato de serem mulheres, pois o mundo corporativo ainda é muito machista, e as mulheres precisam, de certa forma, estar sempre provando que alcançaram a posição que elas ocupam hoje por competência e não por agirem como homens ou usarem de outros atributos.

Sobre planejamento de carreira, todas foram unânimes e planejam suas carreiras, algumas planejam ficar no cargo onde estão, e outras querem alcançar cargos mais altos dentro das organizações. No geral elas estão felizes por terem conseguido alcançar uma posição de liderança nas empresas que estão, sabem que, para se manterem no cargo, precisam estar em constante atualização e buscando conhecimento e qualificação. Algumas sabem que já atingiram a posição máxima dentro da empresa, mas algumas ainda querem mais.

Dentro da pesquisa, verificou-se que elas percebem diferença de remuneração, em comparação com colegas de gênero masculino. Elas sabem que ganham menos, mas algumas, ainda assim, estão satisfeitas com a remuneração e os benefícios que as empresas oferecem. Apenas uma das executivas entrevistadas não percebe essa diferença na empresa onde trabalha.

Pode-se dizer que esta diferença ocorre em função de que o setor industrial é um setor com um número muito alto de trabalhadores do gênero masculino e pode ser considerado um setor machista. Com a pesquisa, pode-se constatar que o número de mulheres gerentes na indústria ainda é muito baixo, e não só na gerência, no setor industrial a maior parte da mão de obra é masculina, e em função disso, algumas das entrevistadas relataram que já sofreram e ainda sofrem alguns tipos de preconceitos, como essas diferenças de remuneração entre homens e mulheres.

Na esfera poder, as executivas sentem grande dificuldade em exercê-lo, por isso, elas procuram trabalhar de forma mais democrática. Uma das executivas disse lidar bem com o poder, mas a maioria das entrevistadas sofre quando precisam agir de forma mais autoritária. As executivas relatam que sentem ainda mais dificuldade quando precisam exercer seu poder com colegas do gênero masculino, e quando os mesmos tem idade superior à delas fica ainda mais complicado.

No que tange ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, as executivas que não têm filhos tentam equilibrar melhor, porém as que têm filhos sofrem muito para manter o equilíbrio, e ainda sofrem com a culpa de muitas vezes não poderem estar presentes em reuniões de escola e outros compromissos, mas todas relataram que estão aprendendo a equilibrar. Todas as entrevistadas afirmaram que levam trabalho para casa, algumas eventualmente e outras todos os finais de semana.

De maneira geral, foi constatado que as executivas não enfrentaram preconceitos em relação à idade, porém, já em relação a gênero, a grande maioria relatou que já enfrentou preconceitos, e ainda enfrenta. Apesar de algumas executivas não perceberem que sofrem preconceitos, e relatarem que nunca o sofreram, estas o encaram como uma “brincadeira de mau gosto”, portanto pode-se constatar que todas já sofreram preconceitos em relação a gênero.

O preconceito pode ser considerado a maior dificuldade enfrentada pelas executivas nas empresas industriais de grande porte, pois em alguns casos passa despercebido pelo fato de estar tão implícito nas organizações. Até mesmo a dificuldade que as executivas sentem em exercer seu poder dentro da organização com colegas de gênero masculino ou as diferenças de remuneração em relação também a colegas do gênero masculino é uma forma de preconceito, mas não é visto como tal, por algumas das executivas.

Através da pesquisa, foi possível identificar que o percentual de executivas nas empresas industriais de grande porte em Passo Fundo ainda é baixo, apenas 24% dos postos são ocupados por mulheres, o que evidência o preconceito em relação a elas. Porém este índice vai de encontro ao índice brasileiro de mulheres em cargos de gestão que é praticamente o mesmo conforme apresentado na justificativa deste estudo.

De modo geral, esta pesquisa atingiu todos os objetivos propostos, conseguiu identificar a autopercepção das executivas em relação a todas as variáveis propostas, como a carreira, remuneração, empregabilidade e também conseguiu verificar as percepções destas em relação ao ambiente de trabalho, verificar como conciliam a carreira com a vida pessoal,

bem como também conseguiu analisar o significado atribuído ao poder pelas jovens executivas.

Deve-se considerar que este estudo possui algumas limitações, pois as entrevistas foram realizadas somente com oito executivas, e também somente em empresas industriais de grande porte e, em função disso, os resultados encontrados neste setor e nestas empresas podem ser diferentes dos resultados que seriam encontrados em outras organizações de outros setores da economia como por exemplo o setor de comércio e ou serviços. Sugere-se, então, que sejam realizados novos estudos em outros setores da economia para atingir um número maior de executivas, para avaliar as mesmas variáveis e poder comparar as percepções e dificuldades das executivas nos diversos setores da economia da cidade de Passo Fundo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 7.ed. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 2001.

BASSO, K. ; PAULI, Jandir ; BRESSAN, V. . **Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho**. Cadernos EBAPE.BR (FGV), 2014

BETIOL, M. I. S; TONELLI, M. J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **RAE - Revista de administração de empresas**, São Paulo, SP, v. 31, n. 4, p. 17-33. 1991.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE - Revista de administração de empresas**, São Paulo, SP, v. 9, n. 1, jan./jun. 2010.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHÊNEVERT, D; TREMBLAY, M. **Managerial career success in canadian organizations: is gender a determinant?** Disponível em: <<http://Cirano.qc.ca/pdf/publication/98s-09.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2014.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **RAE - Revista de administração de empresas**, São Paulo, SP, v.36, n. 3. 1996.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A.B.M. Estilos de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 2. 2002.

HELAL, D.; SANTOS, M. R. **O Discurso da Empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial**. Rio de Janeiro: EnAnpad, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mulher no mercado de trabalho:** perguntas e respostas. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

LAVINAS, Lena. Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. **TD's - Texto para Discussão - IPEA**, Rio de Janeiro, n.826, set. 2001.

LIMA, G. S.; NETO, A.C.; TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, jan./abr. 2012.

LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. **A Geração Y: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEZES, M. I. C. B. B. Mulher, poder e subjetividade. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 59-85. 2002.

MINAYO, M. C. de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. São Paulo: Gente, 1995.

OSTROFF, C.; ATWATER, L.E. Does whom you work matter? Effects of referent group gender and age composition on managers' compensation. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 4. 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, Danilo *et al.* Mulheres executivas no Brasil: cotidiano e desafios. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.14, n.1. 2013.

SADIR, Maria Angélica *et al.* **Stress** e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. **Paidéia**, Ribeirão Preto, SP, v.20, n.45, 73-81 jan./abr. 2010.

TANURE, Betania *et al.* **Executivos Sucesso e (In) Felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, A. *et al.* **Estresse, Doença do Tempo: um estudo sobre o tempo espremido dos altos executivos brasileiros**. Rio de Janeiro: EnAnpad 2008.

TOLEDO, Samantha. **Carreira e Identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional dos jovens executivos de empresas multinacionais**. Salvador: EnAnpad, 2006.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em administração**, São Paulo, v.8, n.1. 2001.

ZANELLI, J. C.; **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre:Atlas, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.