

JOVENS EXECUTIVAS: UM ESTUDO SOBRE SUA AUTOPERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À CARREIRA¹

Alessandra Costenaro Maciel
alessandra.costenaro@gmail.com
Faculdade Meridional - IMED

Rosimara Ruas De Paula
rosimara_paula@sucredi.com.br
SICREDI/Faculdade Meridional - IMED

William Zanella
wzanella@imed.edu.br
Faculdade Meridional - IMED

Adriano José da Silva
administracao@imed.edu.br
Faculdade Meridional - IMED

RESUMO

Este 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. Sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar a autopercepção das jovens executivas em relação à carreira.

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. 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 Chaves: Executivas; autopercepção; carreira.

¹ Recepção: 03/09/2014.

Aprovação: 21/10/2014.

Publicação: 05/12/2014

YOUNG EXECUTIVE: A STUDY ON CAREER PERCEPTION

ABSTRACT

This study was motivated due to greater access of women to executive positions and the difficulties faced by them, added to the highly competitive scenario and to the pressure for results. The objective of this study is to identify the self-perception of young executives in relation to their career. 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 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. 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.

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 está 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 estruturam 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 pesquisas, as mulheres conquistam mais jovens cargos de direção que 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).

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).

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).

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 (TANURE *et al.*, 2007).

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.

2. Mulheres executivas

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).

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.

Segundo Milcovich e Boudreau (2000), 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. Este trabalho vai abordar a carreira subjetiva, e para tanto abordará a carreira, e as variáveis como: remuneração, empregabilidade, poder, preconceito e tempo (equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal) das executivas.

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).

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).

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).

Outra variável importante, que não se pode deixar de abordar, é a remuneração, 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.

3. Metodologia

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, 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 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.

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.

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 semiestruturado, com perguntas abertas para possibilitar as entrevistadas 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. As entrevistas foram realizadas no mês de abril/2014, 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. As principais variáveis abordadas no roteiro foram: Carreira, Remuneração, Empregabilidade, Poder, Tempo, Preconceito de idade e gênero.

4. Resultados da Pesquisa

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 pelos autores (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 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	Industria Implementos Agrícolas	Sim

G	36	48h	Indústria Implementos Agrícolas	Sim
H	39	50h	Industria Implementos Agrícolas	Não

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A Tabela 3 apresenta a resposta dos entrevistados no que tange a carreira. 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.

Tabela 3 – Resposta dos entrevistados em resumo: carreira

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

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.

A Tabela 4 apresenta o resumo das respostas dos entrevistados no que tange a remuneração. 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.

Tabela 4 – Resposta dos entrevistados em resumo: remuneração

Assunto Pesquisado	Gestor	Respostas
	A	Minha remuneração é boa, porém inferior aos colegas de gênero

	masculino
Remuneração	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

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A Tabela 5 apresenta o resumo das respostas das executivas no que tange a empregabilidade. 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.

Tabela 5 – Resposta dos entrevistados em resumo: empregabilidade

Assunto Pesquisado	Gestor	Respostas
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

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A Tabela 6 resume as respostas das executivas no que se refere ao poder. 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.

Tabela 6 – Resposta dos entrevistados em resumo: poder

Assunto Pesquisado	Gestor	Respostas
	A	Tem muita dificuldade em exercer tanto com colegas de gênero

		masculino quanto feminino
Poder	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
	G	Não enxerga sua posição como sendo uma posição de poder, acha que não precisa fazer uso deste
	H	Poder? Que Poder?

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

A Tabela 7 apresenta a variável tempo e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e demonstra que 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 está aprendendo a equilibrar a vida pessoal com a vida profissional.

Tabela 7 – Resposta dos entrevistados em resumo: tempo

Assunto Pesquisado	Gestor	Respostas
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

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

E, por fim, a Tabela 8 apresenta as respostas das executivas no que tange o preconceito. Nesta esfera, três executivas 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.

Tabela 8 – Resposta dos entrevistados em resumo: Preconceito

Assunto Pesquisado	Gestor	Respostas
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 pelos autores (2014).

Ainda falando sobre preconceito, pode-se ressaltar que, por exemplo, o que uma executiva encara como preconceito, a outra pode ser encarado como brincadeira de mau gosto, porém ao realizar as entrevistas, percebeu-se que de uma forma ou outra, todas já enfrentaram algum tipo de preconceito.

Nas tabelas acima, foram ressaltadas as respostas de forma resumida, para fins de análise comparativa. Entretanto, pode-se perceber, através delas, que as opiniões das executivas divergem em alguns aspectos em algumas variáveis. Acredita-se que 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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da carreira de todas as entrevistadas ter sido de ascensão, as mesmas enfrentaram muitas dificuldades pelo fato de ser mulher, 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, no geral elas estão felizes por ter conseguido alcançar uma posição de liderança nas empresas que estão, sabem que para manter-se 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, comparando com colegas de gênero masculino, elas sabem que ganham menos, 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.

Além disso, o setor industrial, é um setor com um numero muito alto de trabalhadores do gênero masculino, pode ser considerado um setor mais machista, com a pesquisa pode-se constatar que o numero de mulheres gerentes na indústria ainda é muito baixo, em função disso algumas das entrevistadas sofreram e sofrem alguns tipos de preconceitos. Na esfera poder as executivas sentem grande dificuldade em exercer o mesmo, elas procuram trabalhar de forma mais democrática, apenas uma das executivas disse lidar bem com o poder, a maioria das entrevistadas sofrem 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 tempo (equilíbrio entre a vida pessoal e profissional), as executivas que não tem filhos tentam equilibrar melhor, porém as que têm filhos sofrem muito para manter o equilíbrio, porém todas relataram que estão aprendendo a equilibrar, porém as que têm filhos ainda sofrem com a culpa de muitas vezes não poder estar presente em reuniões de escola, por exemplo. Mas todas relatam que levam trabalho para casa, algumas levam eventualmente e outras todos os finais de semana. De maneira geral foi constatado que as executivas não enfrentaram preconceitos em relação à idade, já em relação a gênero a grande maioria enfrentou preconceitos, e ainda enfrenta, mas aprenderam a lidar com isso.

Com a pesquisa foi possível identificar que o percentual de executivas nas empresas industriais de grande porte em Passo Fundo/RS ainda é baixo, apenas 24% dos postos são ocupados por mulheres, o que evidencia um certo preconceito em relação as mulheres. Porém, este índice vai de encontro ao índice Brasileiro de mulheres em cargos de gestão. A pesquisa atingiu o objetivo proposto de identificar a autopercepção das executivas em relação à carreira, através das variáveis: remuneração, empregabilidade, tempo, poder e preconceito.

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/RS.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.
- 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.
- 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.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- MALHOTRA, N.. **Pesquisa de Marketing.** Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 2011.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 23.ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- PROBST, E. R. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista Leonardo Pós**, n. 2, jan./jun. 2003. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02 - 05.pdf> . Acessado
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- TANURE, B. *et al.* **Executivos Sucesso e (In) Felicidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.