



RELAÇÕES DE TRABALHO

CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO VALORIZADAS POR TRABALHADORAS DE DIFERENTES FAIXAS ETÁRIAS

WORK CHARACTERISTICS THAT ARE VALUED BY FEMALE WORKERS OF DIFFERENT AGE RANGES

Patricia Moreira da Rocha Amaral de Souza
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Ana Luiza Szuchmacher Verissimo Lopes
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Adriana Victoria Garibaldi de Hilal
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Data de submissão: 27 abr. 2015. **Data de aprovação:**

14 set. 2015. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever e analisar as características do trabalho que são consideradas relevantes para mulheres brasileiras, com nível superior, de diferentes faixas etárias (20 a 29 anos; 30 a 39 anos; mais de 40 anos), e que trabalham em empresas privadas na cidade do Rio de Janeiro. Os dados foram abordados e analisados de forma qualitativa. O estudo identificou que as características valorizadas, mencionadas pelas entrevistadas das três faixas etárias, foram praticamente as mesmas. No entanto, foram encontradas semelhanças e diferenças quanto ao grau de relevância atribuído a essas características. Os resultados da presente pesquisa podem auxiliar as organizações na identificação de fatores motivacionais para a atração e retenção de mulheres no mercado de trabalho corporativo.

PALAVRAS-CHAVE:

Características do Trabalho. Significado do Trabalho. Trabalhadoras Brasileiras. Diferentes Faixas Etárias. Método Qualitativo.

ABSTRACT

This article aims to describe and analyze the work characteristics that are considered relevant for Brazilian women with higher education, in different age groups (20-29 years, 30-39 years, over 40 years), and working in private companies in the city of Rio de Janeiro. The data have been qualitatively addressed and analyzed. The study identified that the valued work characteristics mentioned by interviewees of the three age groups were similar. However, similarities and differences were found in the degree of relevance assigned to these characteristics. The results of this research can help organizations in identifying motivations that attract and retain women in the corporate job market.

KEYWORDS:

Work Characteristics. Meaning Of Work. Brazilian Female Workers. Different Age Ranges. Qualitative Method.

INTRODUÇÃO

O presente estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla sobre o sentido do trabalho e tem como objetivo descrever e analisar as características do trabalho consideradas relevantes para mulheres brasileiras, com nível superior, de diferentes faixas etárias (20 a 29 anos; 30 a 39 anos; mais de 40 anos), e que trabalham em empresas privadas na cidade do Rio de Janeiro. Este trabalho também pretende descrever as semelhanças e diferenças de percepção entre as faixas etárias.

A inserção das mulheres no mercado de trabalho remunerado se intensificou na primeira metade do século XX, com o acontecimento das duas grandes guerras (GOMES, 2005; PROBST, 2006; TONATI, 2011). A inserção se consolidou, em muitos países, na segunda metade do século XX (HIRATA, 2009) e, especificamente no Brasil, nas décadas de 1980 e 1990 (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004), provocando profundas

transformações no mercado de trabalho e no ambiente familiar (GOMES, 2005). Nesse novo cenário, emergem aspectos relacionados ao trabalho feminino e seu significado, que merecem ser investigados.

Além disso, com as mulheres inseridas no mercado de trabalho, as organizações começam a perceber que é necessário criar novas condições, em muitos casos mais flexíveis, para facilitar a entrada e a manutenção da força de trabalho feminina no mercado de trabalho (ALVERSON, 1999; HIRATA, 2009; JYOTHI; JYOTHI, 2012).

Por muitos séculos, as organizações contaram exclusivamente com a atenção e dedicação dos homens, que tinham como função social, somente, serem provedores e sustentarem suas famílias (GOMES, 2005; PROBST, 2006; TONATI, 2011; VÁZQUEZ-CARRASCO; LÓPEZ-PÉREZ; CENTENO, 2012). No entanto, com as modificações que ocorreram e continuam acontecendo nos papéis sociais e nas identidades de ho-

mens e mulheres, é preciso que as organizações reavaliem as condições que oferecem para trabalhadores deste século XXI (ALVERSON, 1999; HIRATA, 2009; JYOTHI; JYOTHI, 2012).

Assim sendo, este estudo pretende contribuir para um melhor entendimento de quais são as necessidades e demandas dos trabalhadores modernos, e, mais especificamente, das mulheres, e quais condições e estruturas organizacionais os motivam na escolha de um lugar para trabalhar.

REVISÃO DE LITERATURA

No início do século XX, a teoria de administração tinha como principal linha de pesquisa a Administração Científica, sendo Frederick Winslow Taylor (1856-1915) seu principal precursor. Dentro da linha de pensamento dessa teoria, o trabalhador era visto como um ser racional, mas preguiçoso, cuja única motivação para o trabalho seria o dinheiro (WARR; WALL, 1979). A organização do trabalho era baseada em pesquisas que buscavam simplificar, padronizar e rotinizar as tarefas (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

A partir dos anos 1930 e 1940, críticos da Administração científica apontaram para a incapacidade da organização racionalista de resolver problemas de integração social (REED, 2006). O clássico estudo, *Administração e o trabalhador*, de Roethlisberger e Dickson (1939) e os escritos de Mayo (1933, 1945) acusaram o racionalismo – e a visão do trabalhador como ser racional e puramente econômico – de ignorar as qualidades naturais das formas sociais geradas pela industrialização.

Mais especificamente sobre a estruturação do trabalho dentro das organizações, estudiosos já influenciados pelas

novas visões da organização começaram a questionar os resultados trazidos pela simplificação do trabalho – dados os altos índices de absenteísmo e rotatividade e as dificuldades de gestão – e argumentaram que estes maus resultados estariam associados à insatisfação do trabalhador ao executar tarefas simples e rotineiras (HACKMAN; OLDHAM, 1975). As linhas de pesquisas sobre a organização do trabalho, que vieram em seguida, passaram a levar em consideração aspectos intrínsecos dos indivíduos, como satisfação, motivação e significado do trabalho.

Nesse sentido, Morse e Weiss (1955) e Vecchio (1980) realizaram pesquisas visando a identificar se o trabalho tinha alguma função além da financeira. Obtendo percentuais significativos, 80% e 72,2% das respectivas amostras desses estudos afirmaram que optariam por continuar trabalhando, mesmo que boas condições financeiras lhes fossem garantidas.

Outro aspecto analisado pelos autores foi a correlação da variável idade com a opção de continuar ou não trabalhando. Os estudos demonstraram que o percentual encontrado entre trabalhadores jovens (de 21 a 34 anos), que gostariam de continuar trabalhando, se o trabalho não fosse necessário como fonte de remuneração, foi consideravelmente maior (90% e 78,4%, respectivamente) do que o dos mais velhos (de 55 a 64 anos) (61% e 54,8%, respectivamente), indicando a possibilidade de o trabalho ser visto de maneira diferente por pessoas de diferentes faixas etárias.

Entrando no campo das características que motivam e dão significado a um trabalho, os psicólogos Hackman e Oldham (1975) desenvolveram a Pesquisa Diagnóstica do Trabalho (PDT). Eles sugerem que

a PDT deve ser utilizada para o replanejamento e o redesenho de um trabalho, na busca de aumento na produtividade e na motivação dos trabalhadores.

A teoria na qual a PDT se baseia propõe que a alta motivação interna, a alta qualidade de desempenho e o baixo absenteísmo e *turnover* de certo funcionário, em certo trabalho, são obtidos através de cinco fatores principais: (1) variedade de habilidades – o grau de variedade de atividades executadas em um trabalho que envolva o uso de diferentes habilidades e talentos do empregado; (2) identidade da tarefa – o quanto a tarefa executada é identificada como sendo parte de uma tarefa maior. O empregado perceberia que executa uma tarefa do início ao fim e veria os resultados de ambas; (3) significado da tarefa – o quanto o trabalho executado tem impacto na vida ou no trabalho do empregado; (4) autonomia – “o grau em que o trabalho provê considerável liberdade, independência para o empregado organizar o trabalho e determinar os processos a serem usados em sua execução” (HACKMAN; OLDHAM, 1975, p.162); e (5) *feedback* - o quanto o trabalhador recebe informações claras e diretas sobre a eficácia de seu trabalho.

De acordo com os autores, os três primeiros fatores contribuem diretamente para o sentido de um trabalho, enquanto a autonomia e o *feedback* fazem com que o indivíduo tenha o sentimento de responsabilidade e o conhecimento dos resultados de seu trabalho, respectivamente, solidificando o significado que o trabalho realizado tem para o mesmo. Dessa forma, um trabalho tem sentido se a pessoa que o realiza o considera importante, útil e legítimo (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

Nas décadas seguintes, complementan-

do os estudos de Morse e Weiss (1955), Vecchio (1980) e Hackman e Oldham (1975), diversos outros autores estudaram as características da tarefa, do trabalho e o significado do trabalho. O estudo realizado pelo grupo de pesquisadores do *Meaning of Working International Research Team* (MOW, 1987), na década de 80, foi considerado “o principal marco teórico-metodológico na produção de conhecimentos sobre o significado do trabalho” (VILELA, 2003). De acordo com os resultados do estudo, três dimensões centrais definiriam o significado que os indivíduos atribuem ao seu trabalho: Centralidade do Trabalho; Normas Sociais sobre o Trabalho; Resultados e Objetivos Valorizados do Trabalho.

A terceira dimensão – Resultados e Objetivos Valorizados do Trabalho – foi a mais utilizada, nem sempre com essa denominação, em estudos sobre o significado do trabalho no Brasil (ver BASTOS; PINHO; COSTA, 1995; CODA; FONSECA, 2004; GOULART, 2006; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007; TOLFO; PICCININI, 2007; FONSECA, 2009; SANTOS, 2010) e no exterior (HACKMAN; OLDHAM, 1975; MORIN, 2001; MOW, 1987; GUEVARA; ORD, 1996; BROWN *et al.*, 2001).

Enquanto os resultados valorizados do trabalho envolvem funções extrínsecas do trabalho e referem-se “às satisfações providas durante ou depois do desempenho das atividades”, os objetivos (que neste estudo consideramos como características) relacionam-se com os aspectos intrínsecos de um trabalho que são considerados importantes para o indivíduo, como, por exemplo, autonomia e interesse nas tarefas realizadas (CODA; FONSECA, 2004).

Com base nos estudos realizados pelo grupo MOW (1987), Morin (2001) encon-

trou em sua pesquisa 13 características, divididas em seis grupos, que contribuem para que um trabalho tenha sentido. Essas características são apresentadas no Quadro 1.

Em pesquisa posterior, Morin, Tonelli e Pliopas (2007) entrevistaram quinze executivos e identificaram características do trabalho que ajudam o indivíduo a atribuir sentido ao seu trabalho. Os autores dividiram essas características em três categorias: dimensão individual, organizacional e social, conforme apresentado no Quadro 2.

Assim como Hackman e Oldham (1975) e Coda e Fonseca (2004), o estudo de Morin, Tonelli e Pliopas (2007) aponta para a importância de características como variedade de tarefas, da aprendizagem, da autonomia e do reconhecimento.

Com as mudanças no mundo do trabalho, muitos estudos também passam a focar nas expectativas dos jovens com relação ao trabalho. Por exemplo, Ng, Schweitzer e Lyons (2010) identificaram quatro temas que, além do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, são predominantes nas expectativas de trabalho e carreira de estudantes canadenses universitários

do século XXI: Bons salários e benefícios; Oportunidades de crescimento; Experiências de trabalho significativas; Ambiente de trabalho estimulante. Os autores, em seu estudo, concluíram que a nova geração é formada por trabalhadores ambiciosos e impacientes.

Ng, Schweitzer e Lyons (2010) identificaram ainda que 50% dos entrevistados gostariam de passar a vida inteira trabalhando para a mesma organização, enquanto a outra metade declarou não ter vontade de ficar em uma mesma organização no longo prazo. Ao mesmo tempo em que esses números demonstram uma mudança de paradigma, parte da nova geração ainda prefere ter segurança e estabilidade.

Lemos, Sá e Cavazotte (2014) investigaram as expectativas de jovens universitários brasileiros com relação a carreira. As autoras identificaram que esses jovens buscam ascensão rápida, satisfação, desafio, autonomia, flexibilidade e qualidade de vida, ao mesmo tempo em que aspiram por crescimento vertical na empresa, treinamento promovido pela empresa, remuneração atraente, reconhecimento e

QUADRO 1 – Características que fazem um trabalho ter sentido

Um Trabalho que tem sentido é um que ...	Características do Trabalho
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade Eficiência
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento das competências Realização e atualização Criatividade e autonomia Responsabilidade
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais Contribuição social
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação Serviço aos outros
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira Saúde e segurança
Mantém ocupado	Ocupação

Fonte: Adaptado de Morin (2001)

QUADRO 2 – Os sentidos e não sentidos do trabalho e suas três dimensões

Dimensão		Temas recorrentes	
		Um trabalho tem sentido se...	Um trabalho não tem sentido se...
Dimensão Individual	Satisfação Pessoal	Quem exerce o trabalho sente prazer, gosta do que faz É um desafio a ser superado A pessoa percebe sua contribuição como única e criativa	É enfadonho Quem exerce não tem responsabilidade sobre seu próprio Quem o exerce não contribui na sua criação e concepção
	Independência e sobrevivência	Remunera financeiramente quem trabalha Permite que algum dia o indivíduo alcance qualidade de vida melhor Dá a sensação de independência financeira e psicológica	
	Crescimento e aprendizagem	Crescimento profissional / aprendizagem	Não explora o potencial de quem o Não há crescimento de quem o exerce
	Identidade	Fornecer identidade a quem exerce A empresa onde a pessoa trabalha é reconhecida É símbolo de status	Há o ócio, se não há trabalho
Dimensão Organizacional	Utilidade	Quem exerce percebe o processo do início ao fim Tem utilidade para a organização	Ninguém dá importância Inútil para a organização
	Relacionamento	A pessoa tem oportunidade de relacionar-se com outros Alguém da organização dá o reconhecimento	
	Inserção Social	Permite inserção social	
Dimensão Social	Contribuição Social	Contribui para a sociedade É considerado ético e moralmente aceitável	

Fonte: Morin et al. (2007)

segurança para o futuro. Estas últimas são características de um formato mais tradicional de trabalho. Os resultados da pesquisa brasileira corroboram os achados da pesquisa de Ng, Schweitzer e Lyons (2010) e apontam para a complexidade de gestão da geração mais jovem.

De modo geral, entre artigos e estudos acadêmicos são escassas as pesquisas e análises específicas sobre significado do trabalho para as mulheres, seja no Brasil ou em outros países. Alguns artigos que analisam a inserção da mulher no mercado de trabalho mundial (MELO *et al.*, 2009; VÁZQUEZ-CARRASCO; LÓPEZ-PÉREZ; CENTENO, 2012) e no mercado de trabalho brasileiro (LEITE, 1994; FRANÇA; SCHIMANSKI, 2009; ALMEIDA *et al.*, 2010)

destacam que a busca da mulher pelo trabalho fora do lar é uma forma de garantir (1) sua independência (LEITE, 1994; FRANÇA; SCHIMANSKI, 2009; MELO *et al.*, 2009; ALMEIDA *et al.*, 2010; VÁZQUEZ-CARRASCO; LÓPEZ-PÉREZ; CENTENO, 2012) e (2) o sustento próprio e de sua família (FRANÇA; SCHIMANSKI, 2009; LEITE, 1994; MELO *et al.*, 2009; ALMEIDA *et al.*, 2010).

No que tange às diferenças de condições de trabalho existentes para homens e mulheres, a maior parte dos autores que discorrem sobre o tema acredita que, apesar de suas conquistas nas últimas décadas, as mulheres ainda são discriminadas de algumas maneiras (BRUSCHINI, 1994; CASTELLS, 1999; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004;

GOMES, 2005; PROBST, 2006; FRANÇA; SCHIMANSKI, 2009; LEONE; BALTAR, 2008; OLIVEIRA; GAIO; BONACIM, 2009; CHIES, 2010; JAIME, 2011). As mulheres encontrariam dificuldades como: (1) desigualdade salarial, (2) equilíbrio entre a vida profissional e familiar, produto de uma divisão do trabalho que ainda prevê, em grande parte das culturas, o gerenciamento da casa como função feminina, (3) deficiência de políticas sociais de apoio familiar, como creches, por exemplo, (4) falta de voz nos espaços de decisão e de poder.

Uma pesquisa realizada pela *Harvard Business Review*, em 2005, e destacada por Melo *et al.* (2009), sobre os motivos que fazem homens e mulheres americanos abandonar o mercado de trabalho, demonstra que ainda é difícil para algumas mulheres conciliar sua vida profissional com sua família: 44% das mulheres que participaram da pesquisa declararam ter abandonado seus empregos para ficar mais tempo com suas famílias.

Jyothi e Jyothi (2012) entendem que as organizações precisam atentar para as dificuldades de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional de seus funcionários e buscar formas e condições flexíveis e criativas de reduzi-las, sem que haja a perda de produtividade.

Somado a isso, Bastos, Pinho e Costa (1995), Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e Santos (2010) propõem que pessoas de diferentes profissões, gêneros e em momentos diversos do ciclo de vida valoram o trabalho e suas características de forma distinta e que, portanto, pesquisas devem ser realizadas com ênfase no entendimento dessas diferenças.

Nesse sentido, o presente estudo pretende contribuir para o conhecimento so-

bre o tema ao descrever e analisar as características do trabalho que são consideradas relevantes para mulheres brasileiras, com nível superior, de diferentes faixas etárias, e que trabalham em empresas privadas na cidade do Rio de Janeiro. Este trabalho também pretende descrever as semelhanças e diferenças de percepção entre as faixas etárias.

METODOLOGIA

Tendo em vista a natureza exploratória deste estudo e o intuito de investigar ideias, percepções e sentimentos, os dados foram abordados e analisados de forma qualitativa. De acordo com a taxonomia proposta por Gil (1988) e Vergara (2005), a presente pesquisa pode ser classificada, quanto aos seus fins, como exploratória e descritiva. A natureza exploratória da pesquisa deriva da carência de estudos acadêmicos voltados para a investigação das percepções sobre as características do trabalho por pessoas do gênero feminino e de semelhanças e diferenças dessas percepções em distintas faixas etárias. Somado a isso, como esta pesquisa pretende descrever características, percepções e sentimentos das entrevistadas, pode também ser classificada como descritiva.

Em relação aos meios de investigação, ainda de acordo com Gil (1988) e Vergara (2005), uma pesquisa pode ser de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e, ou, estudo de caso. Vergara (2005) alerta ainda que esses tipos de pesquisa não são mutuamente exclusivos, o que permite que uma pesquisa tenha mais de uma classificação quanto a seus meios.

Nesse sentido, quanto aos meios, esta

pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, por ter utilizado livros, periódicos e outras fontes primárias e secundárias para a coleta de informações e dados iniciais, e como estudo de caso, por se tratar de um tema contemporâneo (YIN, 2005) e por ter como objetivo explorar e descrever, através de pesquisas em profundidade, percepções e sentimentos de um grupo de mulheres, com nível superior e que trabalhem em empresas privadas no Rio de Janeiro, em relação aos seus trabalhos.

Perfil das entrevistadas

Os indivíduos selecionados para a pesquisa foram mulheres, com formação superior e em carreira gerencial, que trabalham em empresas privadas na cidade do Rio de Janeiro. Dentro de cada faixa etária (20-29 anos, 30-39 anos, acima de 40 anos) foram entrevistadas sete mulheres (totalizando 21). A seleção das entrevistadas foi feita por conveniência, com a preocupação de selecionar pessoas de distintas formações.

O Quadro 3 fornece o perfil das participantes desta pesquisa, sendo cada uma delas identificada por um *id* composto por duas letras e um número. A primeira letra “E”, comum a todas as participantes, é somente uma abreviatura de “entrevistada”. As letras, A, B ou C, que se seguem, representam a faixa de idade na qual se encontram: A – Mulheres entre 20 e 29 anos (inclusive), B – Mulheres entre 30 e 39 anos (inclusive) e C – Mulheres acima dos 40 anos (inclusive). Os números foram escolhidos de forma aleatória e servem somente como forma de identificar as entrevistadas.

Coleta de Dados

Entrevista em profundidade foi o mé-

todo de coleta de dados para a presente investigação, utilizando-se um roteiro de pesquisa semiestruturado, com perguntas abertas e que estimulassem o discurso das entrevistadas no tocante a motivações e sentimentos vivenciados durante suas trajetórias e vidas profissionais. As entrevistas duraram entre 64 minutos e 150 minutos. As entrevistas foram gravadas com a permissão das entrevistadas, gerando um total de 32 horas e 50 minutos de gravação. Todas as entrevistas foram transcritas.

Tratamento dos dados

A análise de conteúdo é um método indireto de observação que analisa dados que estão sob forma verbal ou textual e permite que todos os comportamentos, ideias e percepções colhidos nas entrevistas realizadas sejam organizados e resumidos (FREITAS; JANISSEK, 2000).

Seguindo a técnica de análise de conteúdo para tratamento de dados, como explicitada por Freitas e Janissek (2000) e Vergara (2012), as transcrições das entrevistas foram, então, analisadas cuidadosa e repetidamente, de forma a criar categorias que representassem, da melhor maneira, os temas mais relevantes encontrados na amostra analisada.

RESULTADOS

Nesta sessão, serão descritas as características valorizadas do trabalho encontradas no estudo. Essas características relacionam-se com os aspectos intrínsecos de um trabalho que são considerados importantes pelo indivíduo, como, por exemplo, autonomia e interesse nas tarefas realizadas (CODA; FONSECA, 2004).

Antes de descrevê-las, vale destacar que tais características são percepções e que

QUADRO 3 – Perfil das entrevistadas

ID da Entrevistada	Faixa Etária	Estado Civil	Filhos	Anos de Experiência Profissional	Formação Superior	Cargo
E A1	20 - 29	Solteira	0	8	Publicidade	Analista de comunicação sênior
E A2	20 - 29	Solteira	0	5	Economia	Gerente de relações com investidores e tesouraria
E A3	20 - 29	Solteira	0	6,5	Administração de Empresas	Coordenadora de varejo
E A4	20 - 29	Casada	0	12	Psicologia	Coordenadora de recursos humanos
E A5	20 - 29	Solteira	0	5,5	Comunicação /Publicidade	Gerente de produto júnior
E A6	20 - 29	Solteira	0	6	Letras	Analista de marketing
E A7	20 - 29	Casada	0	5	Economia	Coordenadora financeira
E B1	30 - 39	Casada	0	12	Economia	Gerente de recursos humanos
E B2	30 - 39	Separada	0	15	Administração de Empresas	Gerente de marketing sênior
E B3	30 - 39	Casada	0	10,5	Administração de Empresas	Analista de suprimentos sênior
E B4	30 - 39	Solteira	0	12	Comunicação /Publicidade	Gerente de grupo de marketing
E B5	30 - 39	Casada	0	13	Engenharia Civil e Contabilidade	Gerente de contabilidade
E B6	30 - 39	Casada	2	21	Analista de Sistemas	Analista de processos
E B7	30 - 39	Casada	Grávida	11	Marketing	Coordenadora de varejo
E C1	40 +	Casada	1	30	Hotelaria	Gerente de compras
E C2	40 +	Casada	1	20	Direito	Diretora jurídica
E C3	40 +	Separada	2	35	Economia	Gerente de cobrança
E C4	40 +	Casada	2	24	Economia	Diretora da unidade do Rio de Janeiro
E C5	40 +	Casada	0	19	Comunicação	Gerente de responsabilidade Social
E C6	40 +	Casada	2	22	Informática e Comunicação	Analista de comunicação
E C7	40 +	Casada	2	30	Comunicação	Diretora de desenvolvimento organizacional

a relevância dada a cada uma delas parece variar em função da personalidade, das experiências passadas, das necessidades e

dos desejos de cada uma das entrevistadas. É importante ter em mente que os sentimentos e opiniões acerca das característi-

cas de um trabalho são relativos e podem variar ao longo do tempo, de acordo com novas situações encontradas e experiências vividas.

O estudo identificou que as características do trabalho mencionadas pelas entrevistadas estão associadas às atividades realizadas e ao cargo ocupado, e, ou, ao perfil e ao contexto organizacional.

Identificou-se também que as características valorizadas do trabalho, mencionadas pelas entrevistadas das três faixas etárias (20 a 29 anos; 30 a 39 anos; mais de 40 anos), foram praticamente as mesmas. No entanto, foram encontradas semelhanças e diferenças quanto ao grau de relevância atribuído a essas características. Enquanto algumas características do trabalho parecem ter grande relevância para as entrevistadas dos três grupos, outras são percebidas de forma distinta. A partir das percepções e opiniões acerca de cada característica e de quantas entrevistadas fizeram referência a elas, tentou-se comparar a importância de cada uma delas para os três grupos de entrevistadas.

O Quadro 4 apresenta um resumo comparativo com todas as características valorizadas do trabalho (mencionadas nas entrevistas realizadas neste estudo) e as respectivas relevâncias percebidas pelos três grupos de entrevistadas.

A seguir, cada uma dessas características será apresentada.

Características valorizadas do trabalho relacionadas com o cargo ocupado e com as atividades realizadas

Competências

Para as entrevistadas do grupo de 20 a 29 anos, ter competências e conhecimen-

tos necessários para a realização do trabalho mostra-se como um aspecto relevante, pois gera segurança, conforto e satisfação na realização das tarefas de trabalho. Algumas entrevistadas afirmaram que, ao estar em uma posição em que não sentiam que tinham os conhecimentos e aptidões básicos para realizá-las, entraram em um processo de estresse constante.

“[...] quando eu fui para essa nova vaga, eu expliquei que eu não conhecia nada sobre ela, mas que eu estava disposta a aprender. [...] eu não tinha domínio de nada que eu estava fazendo e ainda tinha que vender uma ideia para alguém. Então eu comecei a me sentir muito desestabilizada, eu de verdade achei que ia ter um ataque de pânico.” (EA3)

As narrativas das entrevistadas dos outros dois grupos (30 a 39 e mais de 40 anos) indicam que, com maior maturidade e experiência, as entrevistadas passam a ter mais segurança de que são capazes de aprender e realizar projetos em distintas áreas, mesmo que a priori elas não tenham os conhecimentos básicos necessários para executá-los.

“Você começa a trabalhar e depois que você começa a fazer aquilo bem você cria a certeza de que ‘eu vou dar certo em qualquer lugar porque eu trabalho muito bem, eu sou muito comprometida’.” (EB7)

“Hoje, não vejo grandes dificuldades no que eu faço. Acho que eu já cheguei em uma maturidade que não tem nenhum problema que me apareça que eu não saiba como resolver. [...] com o tempo vai ficando mais fácil (realizar o trabalho).” (EC2)

Variedade e Desafio

Os depoimentos do grupo entre 20 e 29 anos sugerem que ter atividades variadas no dia a dia representa desafios constantes

QUADRO 4 – Resumo e comparativo das características valorizadas do trabalho pelas entrevistadas das três faixas etárias

Características Valorizadas		Relevância		
		Entrevistadas de 20 a 29 anos	Entrevistadas de 30 a 39 anos	Entrevistadas acima de 40 anos
Relacionadas com o cargo e com as atividades realizadas	Competências	média relevância	baixa relevância	baixa relevância
	Variedade e Desafio	alta relevância	alta relevância	média relevância
	Identificação com o Escopo de Trabalho	alta relevância	alta relevância	alta relevância
	Importância dos projetos/responsabilidades	alta relevância	média relevância	média relevância
	Propósito do trabalho	alta relevância	alta relevância	alta relevância
	Autonomia	alta relevância	alta relevância	alta relevância
	Contato com pessoas e áreas variadas	alta relevância	alta relevância	alta relevância
Relacionadas com o perfil e contexto organizacional	Setor e/ou atividade fim da empresa (afinidade com)	média relevância	média relevância	média relevância
	Status/reputação da empresa	média relevância	média relevância	baixa relevância
	Local de trabalho	média relevância	média relevância	alta relevância
	Clima de trabalho	alta relevância	alta relevância	alta relevância
Relacionadas com o cargo, com as atividades realizadas e/ou com o perfil e contexto organizacional	Contato com pessoas de altos níveis hierárquicos	alta relevância	alta relevância	baixa relevância
	Admiração por pares e por funcionários de outros níveis hierárquicos	alta relevância	alta relevância	média relevância
	<i>Feedback</i>	alta relevância	alta relevância	alta relevância
	Oportunidades de crescimento	alta relevância	média relevância	baixa relevância
	Nível Salarial e Benefícios Indiretos	baixa relevância	alta relevância	alta relevância
	Não necessidade de viagens	não mencionada	média relevância	alta relevância
	Existência de projetos sociais	não mencionada	não mencionada	média relevância

e gera um maior aprendizado. Além disso, indo ao encontro do que foi sugerido por Hackman e Oldham (1975) e corroborado por Coda e Fonseca (2004) e Morin, Tonelli e Pliopas (2007), a maior parte delas

afirmou que prefere trabalhar por projeto e, ou, em uma área dinâmica, em vez de ter uma rotina de tarefas determinada que, segundo essas mulheres, torna o trabalho cansativo e desmotivador. Somado a isso,

vale destacar que, para muitas delas, a rotina tem uma relação direta com atividades burocráticas e, ou, operacionais.

“A rotina me desgastou bastante lá (trabalho anterior). Não tinha desafio! [...] Aqui, cada hora eu estou fazendo uma coisa, eu trabalho por projeto. E isso me estimula muito, porque é sempre um desafio novo para mim.” (EA2)

As entrevistadas do grupo entre 30 e 39 anos, e parte das entrevistadas do grupo de 20 a 29 anos, valorizam e se sentem estimuladas por tarefas dinâmicas e variadas; no entanto, acreditam que ter um equilíbrio entre essas e atividades rotineiras é o ideal.

“Eu acho rotina mais confortável, é cômodo você chegar e saber o que tem que fazer. Mas por outro lado, você ter um projeto é muito interessante porque você aprende muitas coisas novas. Eu acho que o ideal é você ter um equilíbrio, ter algumas rotinas e poder ver coisas diferentes.” (EB1)

As narrativas das entrevistadas do grupo acima de 40 anos também sugerem que ter atividades variadas e desafiantes é preferido e desejado. No entanto, seus depoimentos indicam que outras características do trabalho são priorizadas, diferente do que ocorre nas outras faixas etárias, nas quais essa característica do trabalho (desafio) é percebida como significativamente relevante. Algumas das entrevistadas que têm acima de 40 anos declararam não ter tantos desafios em seus trabalhos atuais e, mesmo assim, não parecem estar em busca de outro que as instigue mais.

“Hoje eu me sinto muito confortável na minha área. [...] Então hoje eu gostaria de estar trabalhando, dentro da mesma empresa, em projetos mais desafiadores” (EC1)

Identificação com o Escopo de Trabalho

Todas as entrevistadas demonstram va-

lorizar o escopo do trabalho. Algumas afirmaram ser importante estar em uma função com a qual se identifiquem e em que gostem das tarefas exigidas pela mesma.

“O trabalho é importante por eu gostar do que eu faço... eu gosto do que eu faço, eu me realizo fazendo o que eu faço (EC2)

Importância dos projetos/responsabilidades

Os relatos de parte das entrevistadas entre 20 e 29 anos sugerem que a relevância da área em que atuam, e, ou, a responsabilidade das funções exercidas para o resultado final da companhia pode gerar satisfação, na medida em que permite que elas tenham grandes desafios e percebam como seus trabalhos influenciam, de maneira positiva, a organização.

“Quando se trabalha na área principal da empresa, você pode ver o quanto seu trabalho influencia; você pode ver que (a maior parte dos) resultados da empresa se referem à sua marca.” (EA5)

Além disso, o convite para fazer parte de tarefas consideradas estratégicas e de grande responsabilidade é visto, por duas entrevistadas entre 20 e 29 anos, como uma forma de reconhecimento de seu trabalho. Ao serem chamadas para participar de atividades de grande importância, elas se sentiram reconhecidas e realizadas.

Quase todas as narrativas dos outros dois grupos (30 a 39 e mais de 40 anos) não evidenciaram que estar em posições de grande relevância para a empresa seja muito importante. No entanto, os depoimentos revelaram que muitas dessas entrevistadas ocupam cargos de grande responsabilidade e importância para a empresa.

Propósito do Trabalho

Depoimentos dos três grupos sugerem que entender a finalidade do tra-

balho executado faz com que realizar as tarefas diárias, como um meio para se alcançar tal objetivo, tenha mais sentido. Da mesma forma, participar do processo de criação e implementação de um projeto e poder ver o resultado do mesmo parece gerar prazer e satisfação, concordando com Hackman e Oldham (1975) e Coda e Fonseca (2004).

“Estou perdendo um tempão aqui para fazer alguma coisa que eu não sei nem o que vai ser feito com ela depois, nem o que ela pode gerar.” (EA7)

Autonomia

A autonomia, elemento motivador já identificado por estudos anteriores (HACKMAN; OLDDHAM, 1975; CODA; FONSECA, 2004; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007) foi uma característica recorrentemente mencionada pelas entrevistadas dos três grupos.

“Eu acho que de maneira geral eu estou bem satisfeita com a autonomia que eu tenho [...] Não sei se eu saberia trabalhar sendo mais limitada.” (EB1)

Contato com pessoas e áreas variadas

Relatos de entrevistadas dos três grupos sugerem que estar em um cargo e, ou, em área que permite um contato frequente com pessoas da própria área, de diversas áreas e, em alguns casos, de outros países, pode fazer com que o trabalho seja percebido como interessante e agradável.

“Gosto muito de lidar com gente. Tenho equipes multidisciplinares, novas, velhas, mais experientes, menos experientes, homens, mulheres.” (EC3).

Características valorizadas do trabalho relacionadas com o perfil e contexto organizacionais

Setor e, ou, atividade fim da empresa (afinidade com)

Entrevistadas de todas as faixas etárias afirmaram que trabalhar em uma empresa em que elas se identificam com o setor ou com o produto/serviço oferecido pode fazer com que o trabalho seja mais prazeroso e tenha mais sentido.

“É uma empresa super legal, porque você está envolvida com teatro, cultura etc., coisas que eu gosto. [...] o que mais me agrada é, eu acho que é, o lado cultural do negócio.” (EA6)

Status/reputação da empresa

Além da afinidade com o setor e com a atividade fim da empresa, para as entrevistadas entre 20 e 29 anos e entre 30 e 39 anos, a reputação da organização em que se trabalha também parece ser um aspecto importante do trabalho. Os relatos sugerem que trabalhar em uma empresa prestigiada pode gerar satisfação e orgulho.

“É uma empresa de que todo mundo pensa “Que empresa bacana, tem produtos super legais!”. Você vê em prateleiras, nos supermercados, você vê em revistas. [...] É uma empresa bem renomada!” (EA5)

Por outro lado, os depoimentos das entrevistadas acima de 40 anos não indicaram a relevância de se trabalhar em uma empresa prestigiada no mercado.

Local de trabalho

O local de trabalho também foi uma característica citada como um elemento muito importante do trabalho. Os depoimentos indicam que trabalhar em um local distante pode dificultar as rotinas de trabalho e pessoais. O desejo por trabalhar perto de onde se mora parece ser influenciado, principalmente, pelo tempo consumido no deslocamento diariamente e pelas más

condições de trânsito na cidade do Rio de Janeiro. Os depoimentos mostraram que o trânsito não só tira horas do dia, como afeta a qualidade de vida.

“É muito difícil conseguir fazer alguma coisa extratrabalho durante a semana, até mesmo um exercício físico.” (EA2)

Os depoimentos das entrevistadas acima de 40 anos também indicam a preferência por um local de trabalho que permita o uso dos intervalos de trabalho para realizar atividades pessoais rotineiras.

“Adoraria trabalhar perto de casa para poder almoçar em casa com meus filhos, poder resolver minha vida de mulher, cabeleireiro, manicure durante a hora do almoço. É meu sonho de consumo.” (EC6)

Adicionalmente, a possibilidade de trabalhar de casa (*home office*) um ou dois dias na semana parece ser desejada por muitas entrevistadas de 30 a 39 anos.

“Se eu tivesse dois dias seria um equilíbrio bem bacana, porque eu não perderia tempo de deslocamento, então esses dias acabariam virando dias muito mais longos.” (EB5)

Clima de Trabalho

Os depoimentos evidenciam que o clima de trabalho é uma característica do trabalho bastante valorizada pelas entrevistadas de todas as faixas etárias. A maior parte delas acredita ser importante estar em um ambiente que considere agradável e onde se sinta confortável para realizar o trabalho. As narrativas evidenciam que as entrevistadas percebem como elementos importantes para o clima organizacional: uma intersecção satisfatória entre os seus valores pessoais e os da empresa; o grau de (in)formalidade tem a ver com a rigidez de regras de conduta e vestimenta, e com a disposição de mesas e cadeiras, o ritmo e

dinâmica de trabalho, a convivência agradável com os outros funcionários e a rigidez/flexibilidade do horário de trabalho.

“Num ambiente bom, as coisas fluem, o viés do ambiente bom produz bons trabalhos.” (EC6)

“Saí (da empresa), porque o ritmo (devagar) do trabalho de empresa pública não me agrada.” (EA2)

O sentido atribuído aos elementos considerados importantes para o clima varia entre as entrevistadas de todas as faixas etárias. No entanto, para todas elas, a flexibilidade do horário de trabalho é percebida como um fator que pode contribuir para um ambiente motivador e mais produtivo, enquanto a rigidez do mesmo pode gerar insatisfação.

“A flexibilidade de horário, essa cultura, faz com que as pessoas trabalhem mais. Acho que é inteligente.” (EA4)

Características valorizadas do trabalho relacionadas com o cargo ocupado e com as atividades realizadas e, ou, com o perfil e contexto organizacionais

Contato com pessoas de altos níveis hierárquicos

Os discursos de algumas entrevistadas entre 20 e 29 anos e entre 30 e 39 anos apontam que elas acreditam que ter contato frequente com indivíduos de alto poder de decisão permite que o trabalho que realizam seja notado pelos mesmos, o que poderia representar um crescimento profissional mais acelerado.

“Surgiu uma oportunidade para eu voltar para a área X, que era uma área em que eu voltaria a ter acesso direto aos diretores, e poderia mostrar mais o meu trabalho. E como não tinha um coordenador nessa área, eu poderia assumir este cargo em um futuro próximo.” (EA3)

De maneira distinta, algumas narrativas também indicam que as organizações podem ter uma hierarquia mais horizontal. Essa característica parece ser considerada fonte de liberdade e autonomia para a execução do trabalho demandado.

“Se eu quiser mandar um e-mail para a CFO, eu vou mandar e não tem problema. Eu acho que essa abertura me dá a sensação de eu tenho independência para fazer as coisas: posso falar com quem eu quiser, sem uma hierarquia certa para seguir.” (EA7)

Admiração por pares e por funcionários de outros níveis hierárquicos

Outra característica valorizada pela maior parte das entrevistadas entre 20 e 39 anos, e que, conforme sugerido por Brown *et al.* (2001) e Ng, Schweitzer e Lyons (2010), tem influência sobre a satisfação gerada pelo trabalho e o significado atribuído ao mesmo, é a admiração por superiores. De acordo com os depoimentos, para as entrevistas dessa faixa etária, é relevante trabalhar em uma empresa que seja, de alguma maneira, gerenciada e conduzida por pessoas que elas respeitem e admirem.

“É muito ruim ter um chefe que você não admira.” (EA1)

Por outro lado, nos relatos das entrevistadas acima dos 40 anos, o foco de atenção apresenta-se mais voltado para a relação com os subordinados. Uma das entrevistadas explicou que deseja trabalhar com subordinados capacitados e nos quais ela confie. Nesse sentido, fazendo um paralelo entre as três faixas etárias, é possível sugerir que, independente do cargo hierárquico ocupado, as entrevistadas, de modo geral, valorizam trabalhar com quem confiam e admiram.

“Acho que, por exemplo, não faz sentido

você trabalhar com pessoas em quem você não confia, que você não acha inteligente, que você não acha que possa agregar” (EC2)

Feedback

As narrativas das entrevistadas em todas as faixas etárias demonstram que estar em uma empresa onde há uma cultura de *feedbacks* formais e informais parece ser importante para que as entrevistadas entendam se estão fazendo o trabalho conforme esperado e para que se sintam reconhecidas e capazes. Assim, os discursos das entrevistadas vão ao encontro de estudos anteriores (HACKMAN; OLSDHAM, 1975; CODA; FONSECA, 2004; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007) que afirmam que o *feedback*, importante forma de reconhecimento, é uma característica relevante do trabalho.

Oportunidade de crescimento

Para as entrevistadas entre 20 e 29 anos, é muito importante estar em uma área e, ou, empresa em que percebam que há espaço para que cresçam profissionalmente.

Para o grupo entre 30 e 39 anos e acima de 40 anos, ter oportunidades de crescer tem uma relevância menor do que outros aspectos do trabalho. A possibilidade de ter um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional mostra-se mais relevante.

“Eu não quero mais ser promovida, eu quero parar aqui [...] Eu acho que o equilíbrio entre minha vida pessoal e profissional é muito fundamental hoje na minha vida.” (EB2)

Nível salarial e benefícios indiretos

Benefícios indiretos apareceram de modo tênue nos depoimentos das entrevistadas entre 20 e 29 anos. Esses benefícios, que parecem ser oferecidos, em alguns

casos, a todas as pessoas da organização e, em outros, a cargos específicos, podem ser entendidos como qualquer auxílio oferecido pela empresa aos seus funcionários, fora as condições básicas para a realização do trabalho e o salário recebido.

“A gente tem muitas ações internas para cuidar das pessoas. [...] tem mimos para aniversariantes, tem ginástica laboral, a gente já fez yoga.” (EA4)

Ter um alto salário não parece ser uma prioridade para as entrevistadas mais jovens, diferentemente do que sugeriu Ng, Schweitzer e Lyons (2010). Por outro lado, vale destacar que ter uma remuneração parece ser essencial para as entrevistadas, na medida em que ela proporciona independência financeira, sustento e a obtenção de produtos e serviços desejados pelas entrevistadas.

“Eu trabalho porque eu preciso ganhar dinheiro. [...] O trabalho é quem paga as minhas contas.” (EA5)

É possível sugerir que o nível salarial é pouco valorizado porque nenhuma das entrevistadas dessa faixa etária tem filhos e algumas ainda moram com seus pais.

Por outro lado, o nível salarial e os benefícios indiretos recebidos em troca do trabalho realizado são elementos de grande importância não só para as entrevistadas de 30 a 39 anos, que em sua maioria são casadas e dividem as contas com seus maridos, como também para as entrevistadas acima dos 40 anos, que, em sua maioria, não só contribuem financeiramente para os gastos de casa, mas também sustentam e proporcionam momentos de lazer para seus dependentes.

“Eu acho que a mulher pode, fruto de seu trabalho, contribuir de forma significativa, não precisa ser mais e nem menos que o marido, mas

para o que precisa, no mínimo o essencial para a subsistência da família: estudo, comida, etc., eu acho que isso é muito importante.” (EC7)

Viagens

Uma característica não foi mencionada pelo grupo entre 20 e 29 anos: ter um trabalho em que não haja necessidade de viagens constantes. Por outro lado, para os outros dois grupos essa parece ser uma característica relevante. Algumas entrevistadas explicaram que, tendo uma rotina familiar, é importante estar em um trabalho que não demande viagens constantes.

“Como é que eu vou ser mãe de um bebezinho de cinco meses e vou ficar viajando?” (EB7)

Existência de projetos sociais

Os depoimentos das entrevistadas com mais de 40 anos sugerem uma característica que não foi mencionada pelas entrevistadas dos outros grupos: trabalhar em uma empresa que realiza projetos sociais. Seus relatos sugerem que as entrevistadas se sentem pessoalmente realizadas ao influenciar pessoas e contribuir para a sociedade.

“A empresa se preocupa muito com o social e tem vários projetos nesse sentido. [...] É uma empresa que faz parte, se importa e contribui com a sociedade. E isso é muito importante para mim.” (EC3)

DISCUSSÃO

Neste estudo, identificou-se uma gama de características valorizadas do trabalho por entrevistadas das três faixas etárias (20 a 29 anos; 30 a 39 anos; mais de 40 anos). Os resultados sugerem que, ao mesmo tempo em que algumas características são igualmente valorizadas pelos três grupos participantes, outras variam de acordo com a faixa etária.

Apresentaram-se como fatores altamente valorizados pelos três grupos: identificação com o escopo das atividades realizadas, entendimento do propósito do trabalho, finalização do projeto, autonomia, *feedback*, clima de trabalho, contato com pessoas e áreas variadas, admiração por pares e por funcionários de outros níveis hierárquicos.

Os resultados que apontam para a alta valorização da identificação com o escopo das atividades realizadas, do entendimento do propósito do trabalho, da finalização do projeto, da autonomia e do *feedback* reforçam quatro das cinco dimensões principais propostas por Hackman e Oldham (1975) - identidade das tarefas, significado das tarefas, autonomia, *feedback*. A quinta dimensão “variedade de habilidades” mostrou significativa valorização para as entrevistadas entre 20 e 39 anos. Para o grupo mais velho, essa característica não se mostrou relevante, conforme será discutido mais adiante.

O clima de trabalho parece ser de extrema relevância para todas as entrevistadas, independente da faixa etária. Dessa forma, é importante que as organizações fiquem atentas e invistam para tornar o ambiente de trabalho agradável e estimulante, para seus funcionários trabalharem mais satisfeitos, em um local que faça mais sentido para eles, e em que resultados eficazes sejam alcançados.

Ainda sobre o clima, um destaque deve ser dado para o fato de todas as entrevistadas perceberem a flexibilidade do horário de trabalho como um fator que pode contribuir para um ambiente motivador e mais produtivo, enquanto a rigidez do mesmo pode gerar insatisfação. Adicionalmente, apesar de o local de trabalho ser mais valorizado pelo grupo acima de 40, entrevistadas de todas as faixas etárias mencionaram

que trabalhar em um local distante pode dificultar as rotinas de trabalho e pessoais, principalmente por causa do tempo consumido no transporte para o trabalho na cidade do Rio de Janeiro. Observou-se ainda que, apesar de o local de trabalho não se apresentar como uma característica decisiva para a escolha de um trabalho, esse é o aspecto mais valorizado pelas entrevistadas que possuem filhos.

Nesse sentido, os resultados dessa pesquisa apontam para a relevância das dimensões de tempo e espaço como características muito relevantes para a satisfação, motivação e qualidade de vida das funcionárias mulheres em seus diferentes momentos de vida.

As entrevistadas atribuem grande relevância ao trabalho. No entanto, a família e a vida pessoal também tendem a ganhar maior relevância com o passar do tempo. Paralelamente, ao longo de suas trajetórias profissionais, as entrevistadas tornam-se mais seguras de suas aptidões e competências e passam a valorizar menos o reconhecimento e crescimento profissional, que em muitos casos já foi alcançado. Por outro lado, o nível salarial e os benefícios indiretos passam a ter alta relevância, já que os mesmos garantem que as entrevistadas assumam maiores responsabilidades financeiras frente a suas famílias.

As entrevistadas mais maduras se mostram mais tolerantes em relação às características gerais de um emprego e, por estarem chegando ao final de suas carreiras no mundo corporativo, manifestam menor disponibilidade e vontade de mudar de trabalho em busca de projetos mais desafiadores. Além disso, algumas delas percebem uma discriminação no mercado, referente às pessoas mais velhas, o que poderia dificultar uma troca de emprego nessa fase de suas vidas.

A maior parte das entrevistadas que tem mais de 40 anos declarou que, se tivesse dinheiro suficiente para manter um padrão de vida confortável, desejaria não atuar mais no mundo corporativo e passaria a fazer outras atividades não remuneradas, como cursos e trabalhos voluntários. Se comparados às outras faixas etárias, os depoimentos sugerem que há um maior desejo de, através do trabalho, poderem contribuir para a sociedade. Para essa faixa etária, um trabalho é mais atraente se possuir características que permitam dedicação à vida pessoal e à sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da presente pesquisa podem auxiliar as organizações na identificação de motivações que atraem e fazem com que mulheres permaneçam no mercado de trabalho corporativo. As “características valorizadas no trabalho”, encontradas neste estudo, podem servir como base para que os executivos de recursos humanos desenhem o perfil da empresa e das vagas oferecidas e, durante o processo

de seleção, busquem entender os fatores de trabalho que cada candidato acredita ter nenhuma relevância, baixa, média ou alta relevância para si. Ao mesmo tempo, é importante que os recrutadores sejam os mais transparentes possíveis no que tange às características do cargo em questão e que estimulem a sinceridade dos candidatos, de forma a evitar futuras frustrações e insatisfações de ambos os lados.

Os resultados sugerem que o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais deve atender as mudanças de expectativas que tendem a ocorrer ao longo da vida de suas funcionárias. É importante que tanto os responsáveis pelos recursos humanos quanto gestores e executivos das organizações estejam atentos à possibilidade de mudanças de percepções, desejos e prioridades que, se não forem atendidos, podem vir a gerar demissões no médio e longo prazo. Por fim, mulheres podem utilizar os resultados desta pesquisa para refletir sobre as características do trabalho que são relevantes para si, de modo que possam fazer escolhas profissionais mais acertadas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. V. et al. Valores pessoais das mulheres empresárias: aplicação da escala LOV. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v.9, n.3, p.49-68, set./dez. 2010.
- ALVERSON, M. The dawn of a new workplace: Examining 21st century work force trends. **Women in Business**, [S. l.], v. 51, n. 6, p. 16-19, 1999.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho - um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, nov./dez. 1995.
- BROWN, A. et al. Identifying meaning and perceived level of satisfaction within the context of work. **Work**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 219, 2001.
- BRUSCHINI, C. O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, 2. sem. 1994. Colóquio Internacional Brasil, França e Quebec. Número especial.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, [S. l.], v. 34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.
- CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 507-528, maio/ago 2010.
- CODA, R.; FONSECA, G. F. Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** – FE-CAP, São Paulo, n.14, p.7-18, abr. 2004.
- FONSECA, M. S. **Um estudo sobre o significado do trabalho para servidores públicos na faixa etária dos 50 anos de idade**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2009.
- FRANÇA, A. L.; SCHIMANSKI, E. Mulher, trabalho e família: uma análise sobre a dupla jornada feminina e seus reflexos no âmbito familiar. **Revista Emancipação**, Ponta Grossa, v. 9, n. 1, p. 65-78, 2009.
- FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, jul./set. 2005.
- GOULART, P. M. Trabajar en el nuevo capitalismo: cultura y experiencia del trabajo en el Brasil Contemporáneo. 2006. Tese (Doutorado) - Faculdade de Psicologia, **Universidade Autônoma de Barcelona**, Barcelona, 2006.
- GUEVARA, K.; ORD, J. The Search for Meaning in a Changing Work Content. **Futures**, [S. l.], v. 28, n. 8, p. 709-722, 1996.
- HACKMAN, J.; OLDFHAM, G. Development of job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.
- HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparada. In: GUIMARÃES, N. A.; HIRATA, H.; SUGITA, K. (Org.). **Trabalho flexível, empregos precários?** São Paulo: Edusp, 2009.
- JAIME, P. Para além das *pink collars* – Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. **Revista de Ciências Sociais (Civitas)**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 135-155, jan./abr. 2011.
- JYOTHI, V. S.; JYOTHI, P. Assessing Work-Life Balance: Form Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women. **Advances in Management**, [S. l.], v. 5, n. 6, p. 35-43, June 2012.
- LEITE, C. L. P. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEMOS, A. H. C.; SÁ, P. F.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais? **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 9-27, 2014.
- LEONE, E. T.; BALTAR, P. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos de População**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 233-249, jul./dez. 2008.
- MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. Londres: Routledge, 1933.
- MAYO, E. **The social problems of an industrial civilization**. Londres: Routledge, 1945.
- MELO, K. S. et al. Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Cadernos de Administração**, São Paulo, ano 2, v. 1, n. 3, jan./jun. 2009.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.
- MORIN, E. M.; TONELLI, M. J.; PLIO-PAS, A. L. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**,

- Belo Horizonte, v.19, p. 47-56, 2007. Número especial.
- MORSE, N. C.; WEISS, R. S. The Function and Meaning of Work and the Job. **American Sociological Review**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 191-198, 1955.
- MOW. Meaning of Work International Research Team. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.
- NG, E.; SCHWEITZER, L.; LYONS, S. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. **Journal of Business & Psychology**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 281-292, June 2010.
- OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A. G. Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 80-97, jan./abr. 2009.
- PROBST, E. R. A evolução da mulher no mercado de trabalho. [S. l.]: **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, 2006.
- REED, M. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, v.1, p.62-98.
- REES, D. Algumas considerações sobre a pesquisa qualitativa. **Signótica**, Goiânia, v. 20, n. 2, p. 253-274, jul./dez. 2008.
- ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the worker**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
- SANTOS, G. S. **Significados atribuídos ao trabalho: uma análise comparativa entre professores do ensino superior em diferentes regimes de trabalho**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC (Fundação Mineira de Educação e Cultura), FACE – Faculdade de Ciências Empresariais, 2010.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 38-46, 2007. Edição Especial.
- TONATI, A. V. Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2011.
- VÁZQUEZ-CARRASCO, R.; LÓPEZ-PÉREZ, M. E.; CENTENO, E. A qualitative approach to the challenges for women in management: are they really starting in the 21st century? **Quality and Quantity**, [S. l.], v. 46, n. 5, p. 1337-1357, 2012.
- VECCHIO, R. P. The Function and meaning of Work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 361-367, June 1980.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VILELA, E. C. **Significado do trabalho e escolha acadêmico-profissional: um estudo com universitários primeiranistas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande no Norte, Natal, 2003.
- WARR P.; WALL, T. History of work concepts. In: DAVIS, L. E.; TAYLOR, J. C. (Ed.). **Design of Jobs**. 2nd. ed. Harmondsworth: Penguin, 1979. p. 21-28.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.