

# QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO DAS MULHERES GESTORAS DA CELULOSE IRANI

Leidimara Teixeira<sup>1</sup>  
Tania Maria dos Santos Nodari<sup>2</sup>

## RESUMO

As mulheres estão mais presentes em todas as áreas das organizações, desempenhando funções diversas, seja na área administrativa seja na produção. Por sua vez, as organizações cobram das mulheres desempenho igual ao dos homens. As mulheres estão desenvolvendo habilidades e competências essenciais para a vida profissional e também para conciliar a profissão com a vida pessoal. O sucesso profissional é um dos objetivos dos seres humanos, independentemente de gênero, e as gestoras também buscam compatibilizar o trabalho com a qualidade de vida adequada. Nesse sentido, o objetivo neste artigo foi identificar o grau da qualidade de vida das gestoras na Celulose Irani. Para atingir os objetivos da pesquisa, adotou-se a pesquisa descritiva e a pesquisa de campo, em que as gestoras responderam a um roteiro de pesquisa. O propósito foi conhecer os aspectos que motivam as mulheres gestoras da Celulose Irani, diante dos desafios enfrentados no dia a dia. Os resultados apontaram que as mulheres ocupam apenas 12% dos cargos de liderança na referida organização, sentem-se valorizadas e avaliaram a qualidade de vida no trabalho como boa. A escolha pela Irani como objeto de estudo deve-se à grande representatividade da empresa no ramo de Papel, Embalagem e Celulose, a forma de gestão corporativa adotada e o conjunto de princípios e valores enfatizados pela organização.

Palavras-chave: Mulheres gestoras. Motivação. Qualidade de vida.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações ocorridas no século XX, as mulheres vêm se destacando como profissionais em diversas áreas, atendendo, assim, ao anseio de ampliar a renda familiar e à necessidade de crescimento pessoal.

A notável presença da mulher no mercado de trabalho é umas características sociodemográficas mais marcantes em nossa cultura. Com mais informação e mais escolarizadas, as mulheres passaram a ocupar maior espaço no trabalho (MEDEIROS, 2009). O fato é que tanto a mão de obra disponível no mercado e a própria demografia organizacional estão ficando cada vez mais diversificadas, uma vez consideradas as transformações sociodemográficas atuais. Segundo Bruschini (2007), nas últimas décadas do século XX, o Brasil passou por importantes mudanças, como a queda da taxa de fecundidade, a redução do número de membros em uma família, o envelhecimento da população, e famílias chefiadas por mulheres. Esses fatores permitiram uma entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho.

No Brasil a entrada das mulheres no mercado de trabalho foi tardia, assim como em outros países, e as conquistas foram lentas, mas atualmente encontramos uma feminização de atividades consideradas masculinas (AQUILINI; COSTA, 2003),

Dessa forma, Brito, França e Barreto (2012) salientam a necessidade de estudos organizacionais que identifiquem o perfil e as competências profissionais e as estratégias pessoais das gestoras para a busca de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Nesse contexto, com este artigo tem-se como objetivo central analisar a motivação e a qualidade de vida das mulheres gestoras da Celulose Irani.

<sup>1</sup> Pós-graduada em Administração Financeira pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; leidimarteixeira@irani.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Pablo de Olavide de Sevilla; Mestre em Administração Moderna de Negócios pela Universidade Regional de Blumenau; Professora e coordenadora de cursos de Pós Graduação da ACH da Universidade do Oeste de Santa Catarina; tania.nodari@unoesc.edu.br

Em relação aos procedimentos metodológicos, empregou-se a abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa descritiva e exploratória. A população da pesquisa é formada por 19 mulheres que exercem cargo de gestão nas unidades da Celulose Irani.

Analisar a qualidade de vida e a motivação dessas gestoras é de fundamental relevância para os estudos na área do trabalho feminino, que tem sido uma das transformações sociais importantes nas últimas décadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

As mulheres vêm conquistando cada vez mais espaço e respeito no mercado de trabalho; segundo o IBGE (2010), elas representam 42,79% do mercado de trabalho formal. A entrada das mulheres no mercado de trabalho foi impulsionada pela falta de mão de obra masculina no período das Guerras Mundiais, quando os homens foram convocados para as frentes de batalha e as mulheres, até então responsáveis somente pelos afazeres do lar e a criação dos filhos, precisaram prover o sustento da família e suprir a necessidade de mão de obra nas indústrias (PROBST, 2007), contudo a sua participação é marcada por lutas, greves e reivindicações, e um exemplo disso é o motivo do Dia Internacional da Mulher, quando 129 operárias em 1957 morreram queimadas em uma fábrica têxtil reivindicando melhores condições de trabalho (GIANOTTI; GIANOTTI, 2006).

Outros momentos históricos mostram que as mulheres querem igualdade entre os sexos e lutam por isso; o movimento das Sufragistas pelo voto feminino nos estados Unidos e na Inglaterra em 1900 foi um marco na história, quando mulheres passaram a se conscientizar sobre a sua importância e de seus direitos. Em todo o mundo os protestos femininos ocorreram de maneira a provar que as mulheres podiam mais do que ficar somente com os afazeres domésticos (VALERIO, 2008).

Em 1944 houve a primeira alteração nas leis trabalhistas buscando assegurar as condições de trabalho da mulher, de forma mais igualitária em relação às condições de trabalho realizado por homens; também foi admitido o trabalho noturno da mulher, desde que esta seja maior de 18 anos. Em 1999 houve mais uma intervenção federal, vetando alguns artigos específicos para as condições de trabalho feminino, como o Art. 392, que proibia o trabalho de mulheres grávidas no período de seis semanas antes e seis depois do parto. Pode-se observar que sua inserção no mercado de trabalho vem acompanhada de alterações nas leis trabalhistas, que passam a ser comuns para ambos os sexos, preservando sempre a saúde e dignidade humana do trabalhador em geral. Sobre essa questão, coloca-se:

De um lado, a intensidade e a constância do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, que tem ocorrido desde a metade dos anos 1970, de outro, o elevado desemprego das mulheres e a má qualidade do trabalho feminino; de um lado a conquista de bons empregos, o acesso a carreiras e profissões de prestígio e a cargos de gerência e mesmo diretoria, por parte de mulheres escolarizadas, de outro, o predomínio do trabalho feminino em atividades precárias e informais. (BRUSCHINI, 2007, p. 538).

A crescente participação da mulher no mercado de trabalho é evidente, e elas já estão presentes nos mais variados postos de trabalhos e nas escolas. No ensino superior em 1980, dos alunos matriculados 48% eram mulheres, em 2014 avançou-se para 57%, ou seja, mais da metade, com isso também houve mudança no salário médio, que antes era de 58% em relação aos homens com mesmo grau de escolaridade, e hoje são 71% (STEFANO, 2015).

Nos últimos anos o Brasil vem passando por grandes mudanças culturais sociais e principalmente demográficas, segundo o IBGE (2010), a taxa de fecundidade em 2010 caiu para uma média de 1,9, as famílias diminuíram de tamanho visto que, em 2005, passaram a ser compostas por apenas 3,2 pessoas, em média, enquanto em 1992 tinham 3,7, e das 50 milhões de famílias em 2010, 37,3% tinham a mulher como responsável. A disponibilidade de métodos contraceptivos de maneira mais acessível e o nível crescente de instrução entre as mulheres fazem com que elas sejam detentoras de suas escolhas.

É importante ressaltar que as mulheres vêm buscando cada vez mais seus direitos, amparadas em leis na busca pela igualdade de gênero, conquistando espaço nas mais diversas áreas, estando presentes nos ramos de metal-mecânica, saúde e educação e desenvolvendo grandes projetos na direção de grandes organizações como líder.

As mulheres avançam na base da pirâmide ocupacional, mas não obtêm visíveis ganhos de oportunidades para avançar em espaços e responsabilidades de alto nível. Há, assim, uma intensificação das desvantagens, justo quando muitas mulheres mais jovens conseguem obter diplomas universitários. (STEFANO, 2015, p. 32).

Apesar de todas as mudanças ocorridas nas últimas décadas, ainda há muita desigualdade de gênero, as mulheres, na sua maioria, ainda são responsáveis pelas atividades domésticas, cuidado com os filhos e demais familiares, atividades que acabam por sobrecarregar aquelas que também realizam atividades econômicas.

## 2.2 MULHERES EM CARGO DE GESTÃO

A carreira feminina é marcada por persistência, superação de preconceitos e dificuldades impostas pela sociedade, entretanto com a sensibilidade feminina e pensamento estratégico, conseguem constituir equipes diferenciadas e heterogêneas, fazendo elevar o número de cases de sucesso de mulheres em cargos de liderança.

Os avanços da mulher no mercado de trabalho são nítidos. As novas formas de trabalho mais flexíveis e criativas, que culminaram com a diversidade da força de trabalho, e a própria busca da mulher por seu espaço na sociedade possibilitaram grandes mudanças. (BRANDÃO; FERRAZ; LIMA, 2015, p. 491).

Podemos citar grandes exemplos de mulheres em cargos de liderança no Brasil, como Luiza Helena Trajano, presidente da rede Magazine Luiza, Claudia Sender, presidente de TAM empresa aérea, Chieko Aoki, fundadora e presidente do Blue Tree, e Andrea Menezes Presidente da filial brasileira do banco sul-africano Standard Bank, confirmando a publicação no balanço anual da Gazeta Mercantil que revela o aumento da parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras, que subiu de 8% em 1990 para 13% em 2000 (STEFANO, 2015).

Segundo IBGE (2010), nas últimas décadas as mulheres tem sido maioria nas universidades brasileiras, exemplo disso é que há mais mulheres médicas com menos de 30 anos e em 2013 o número de mulheres que concluíram os cursos de graduação em Direito e Administração em todo o País foi superior ao de homens. Dessa forma, as mulheres buscam conhecimento e desenvolvimento a fim de atender às necessidades do mercado e diminuir o abismo que constitui a distinção entre homens e mulheres, principalmente nos cargos de liderança.

No Brasil, as mulheres detêm 35% dos cargos de média gerência, 16% dos altos cargos executivos e apenas 2% entre presidentes de empresas. Ainda que os números sejam pequenos nos cargos de liderança, o que se vê é a ascensão da mulher nesses cargos antes dominados por homens, mesmo que de forma lenta elas vêm mostrando que é possível quebrar paradigmas.

Contudo, Pelegrini e Martins (2012) destacam que além dos desafios diários, as mulheres ainda precisam ter firmeza, decisão e energia, ou seja, as virtudes consideradas antes exclusivas dos homens precisam ser desenvolvidas por elas. Além disso, as mulheres conseguem fazer mágica para fazer caber no mesmo dia a reunião com cliente, o médico do filho, o curso de especialização, a lista do supermercado, a academia, o presente para o marido e aquele relatório importantíssimo.

## 2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Barreira e Nakamura (2006) afirmam que “em 1954, Maslow apregoava a importância da motivação como mola propulsora para o bem-estar das pessoas, não só para o atendimento de suas necessidades fisiológicas como também para a promoção de sua auto-realização.”

Nesse contexto as pessoas motivadas ficam menos doentes e conseguem ter mais sucesso em suas metas, objetivos, desejos ou aspirações, pois se dedicam com mais intensidade a cumpri-las, acreditando que serão recompensadas de acordo com seu comprometimento e dedicação.

Segundo Cogo, Balsan e Moura (2013), os fatores motivacionais estão associados à realização, ao conhecimento, à possibilidade de crescimento, ao progresso, à responsabilidade e ao trabalho em si, entretanto os aspectos higiênicos, quando não presentes, causam insatisfação, mas se existentes, não oferecem o mesmo grau de satisfação. Quando

os fatores motivacionais estão presentes garantem alto grau de satisfação, e isso só é possível se as atividades forem desafiadoras e estimulantes. As conjunções que cercam o indivíduo compreendem as condições físicas e ambiente de trabalho, desde o salário ou auxílio financeiro, os benefícios sociais, as políticas da organização, a gestão, o clima nas relações, os regulamentos internos e as oportunidades existentes.

As empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e consequentemente deem respostas mais eficaz face aos indicadores de performance organizacional. (FERREIRA et al., 2006, p. 187).

As organizações, ao longo dos anos, vêm trabalhando de forma a criar técnicas motivacionais que impulsionem seus funcionários a trabalhar de forma conjunta e harmoniosa e superando o desempenho de cada um, atingindo sustentavelmente os objetivos da organização.

Tadeucci (2009, p. 18) “descreve que as pessoas podem ter resultados mais gratificantes, ou não em suas metas e objetivos pessoais, a medida que se sentirem mais motivados, capazes e tiverem condições em seu ambiente para atingir as suas expectativas.”

Diante disso apesar das metas estabelecidas por cada indivíduo, a motivação de realizá-las depende tanto de motivação internas quanto do ambiente onde se está inserido, e as organizações devem estar preparadas para que assegurem um ambiente propício para o cumprimento de suas metas alinhadas às da própria organização.

### 3 A EMPRESA FOCO DE ESTUDO HISTÓRICO

Fundada em 1941, a Celulose Irani começou com uma fábrica de papel na Vila da Campina da Alegria, localizada no Meio-Oeste de Santa Catarina, com capital aberto desde 1977. Em 1994 a empresa foi integrada pelo Grupo Habitasul, que tinha como atividade, Desenvolvimento Imobiliário, Hotelaria e Turismo, com ações negociadas nas principais bolsas de valores do País, incorporando-se ao Habitasul que estava em expansão para as áreas de indústria metalúrgica e celulose.

Possui a Iraflor como controlada, com sede em Vargem Bonita, a Habitasul Florestal, a HGE – Geração de Energia Sustentável, a IRANI trading, com sede em Porto Alegre (RS), as indústrias de Embalagens em Vargem Bonita (SC), Indaiatuba (SP) e Vila Maria (SP), a Unidade de Papel em Vargem Bonita e Santa Luzia (MG) e a Unidade de Resinas em Balneário Pinhal (RS).

Atua na produção de papéis para embalagens, caixas e chapas de papelão ondulado e resinas. Exporta para mais de 30 países, possui 46,2 mil hectares de florestas distribuídas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, sendo 46,5% a conservação e o restante a infraestrutura e produção. Cerca de 2,5 mil colaboradores atuam em escritórios administrativos e unidades de produção.

Tendo compromisso de melhores práticas com seus acionistas e demais partes interessadas, adota uma governança corporativa, sendo uma empresa orientada pelo conceito de desenvolvimento sustentável; anualmente divulga seu relatório de sustentabilidade, alinhado a diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)* e orientado pela metodologia da *International Integrated Reporting Council (IIRC)*.

A Celulose Irani fechou o ano 2015 com 2.562 colaboradores, sendo 16% mulheres e 84% homens, e entre as colaboradoras da Irani 49% estão na função operacional, 5% na técnica, 41% na administrativa e 6% em função de liderança; comparando-as com os homens, 72% estão no operacional, 11% na técnica, 9% na administrativa e 8% na liderança (CELULOSE IRANI, 2015).

Tabela 1 – Gestores da Celulose Irani

<b>GRUPO DO CARGO</b>	<b>HOMENS</b>	<b>MULHERES</b>
Encarregado (somente na HFlor/RS)	7	1
Supervisor	50	5
Coordenador	58	11
Gerente	23	2
Assessor Diretoria	1	0
Superintendente	3	0
Diretor	3	0
Presidente Conselho Adm.	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>19</b>

Fonte: Celulose Irani (2015).

Observando a ocupação de cargos entre homens e mulheres na Celulose Irani, pode-se notar que as mulheres são minoria, visto que dos 146 cargos, 19 são ocupados por mulheres, o que significa 13%. Pode-se perceber, ainda, que as funções mais elevadas na empresa, como diretorias, superintendências e a assessoria da diretoria, não são ocupadas por nenhuma mulher.

Esse quadro replica a realidade do mercado de trabalho brasileiro, em que as mulheres representam atualmente 43,8% de todos os trabalhadores, mas a participação vai caindo conforme aumenta o nível hierárquico. Elas representam 37% dos cargos de direção e gerência, e no topo, nos comitês executivos de grandes empresas, elas são apenas 10% no Brasil (ALMEIDA, 2017).

As mulheres representam 51,5% da população brasileira, mas ainda são minoria em vários outros setores, entre os 11 ministros do Supremo Tribunal Federal (STF), apenas dois são mulheres, no Supremo Tribunal de Justiça (STJ) são seis mulheres para 27 homens. No Poder Executivo Federal, entre ministros e secretários com mesmo status, 7% das funções são ocupadas por mulheres, já entre os governadores de estado elas representam 3,7%, e entre os prefeitos são somente 11,6%. Os dados do IBGE (2010) também revelam que o Brasil ocupa a 155ª posição entre 193 países no ranking da representação feminina no legislativo, já na Câmara dos Deputados as mulheres representam 9,9%, e no Senado, 16%.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa descritivo-exploratória, sendo o universo da pesquisa formado por 19 mulheres que exercem cargo de gestão nas unidades da Celulose Irani. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva precisa ser bem planejada para ter resultados úteis e verídicos. Para isso, é importante a tarefa de coleta de dados que corresponde a uma fase intermediária. Conforme Gil (2010, p. 27), as “pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população.” O mesmo autor coloca que as pesquisas exploratórias “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”

No intuito de levantar informações a respeito da qualidade de vida das gestoras na Celulose Irani e identificar a realidade em relação ao âmbito profissional e pessoal, foi enviado um roteiro de pesquisa com 39 perguntas, por meio do *google drive*. O roteiro foi enviado via e-mail a 17 pessoas no dia 29 de novembro de 2016, com prazo de sete dias para resposta; como duas estavam em licença, e obteve-se um retorno de 15 respostas, representando 88,23%.

Ao analisar as informações recebidas, identificou-se que das 15 gestoras 6,7% têm até 25 anos, 6,7% estão entre 26 e 30 anos, 26,7% estão entre 31 e 35 anos, 26,7% estão entre 36 e 40 anos e 33,3% têm acima de 41 anos, ou seja, a maioria chegou a exercer cargos de liderança antes dos 40 anos.

Em relação a sua formação acadêmica, 93,3% têm cursos de pós-graduação, o que comprova a situação das mulheres na atualidade em relação aos estudos e à formação profissional. Em 2014, segundo a Pnad, elas acumulavam oito anos de estudos, enquanto eles, 7,5 anos. Também a taxa de analfabetismo entre elas é menor: 7,9% contra 8,6% registrados entre os homens (PORTAL BRASIL, 2017).

A pesquisa revelou que 66,7% das entrevistadas são casadas ou estão em união estável; das 15 mulheres pesquisadas, 6,7% moram sozinhas, 46,7% com o marido, 26,7% com o marido e filhos, 6,7% somente com os filhos, e 13,3% moram com a família de origem. Das 15 gestoras 40% têm filhos com menos de 15 anos.

Os dados também revelaram que, como a maioria da população feminina que trabalha fora, as entrevistadas cumprem a jornada de trabalho dupla, dividindo o tempo com os afazeres domésticos e com a educação dos filhos. Em relação a esse aspecto, Verdélio (2017) coloca que as mulheres trabalham, em média, 7,5 horas, a mais que os homens por semana em razão da dupla jornada, que inclui tarefas domésticas e trabalho remunerado. Em 2015, a jornada total média das mulheres era de 53,6 horas, e a dos homens, de 46,1 horas. Em relação às atividades não remuneradas, a proporção se manteve quase inalterada ao longo de 20 anos: mais de 90% das mulheres declararam realizar atividades domésticas; os homens, em torno de 50%.

No que concerne à qualidade de vida, a pesquisa mostra que 66,7% das gestoras da Irani praticam alguma atividade física regularmente, como caminhada e academia, demonstrando, assim, a preocupação em cuidar do seu bem-estar. No entanto, as mulheres que não estão praticando atividade física argumentaram que há indisponibilidade de tempo, bem como sentem dificuldade em se alimentar de forma saudável.

Nenhuma das gestoras se afastou do trabalho por doença ocupacional ou por stress no trabalho, acidente, LEER ou outra causa. Somente uma gestora teve um tempo afastada do trabalho por problemas renais.

Em se tratando do tempo de trabalho que atuam na Celulose Irani, 13,3% das gestoras trabalham na empresa há menos de três anos, 40% estão na empresa de três a sete anos, 20%, de oito a 10 anos e 26,7% trabalham na empresa há mais de 11 anos. As entrevistadas (93,3%) deixaram muito evidente que a perspectiva de crescimento profissional na empresa representa o principal motivo que as levaram a trabalhar e a permanecer na Celulose Irani. É importante ressaltar, ainda, que 60% disseram que se sentem realizadas pessoal e profissionalmente.

Em se tratando de ginástica laboral, 33,3% responderam que não é realizada na empresa, já 40% afirmaram que às vezes é realizada, e apenas 26,7% responderam que realizam diariamente. A ginástica laboral consiste em uma atividade física para ser aplicada no local de trabalho, em local e espaço apropriados, como no pátio ou até mesmo em uma sala com grande espaço vazio. Ela serve para trabalhar o corpo, englobando os aspectos cognitivos e psicológicos, pois ajuda a estimular o autoconhecimento (MENDES; LEITE, 2004). A realização da ginástica laboral é de suma importância para os trabalhadores para que se tenha um momento de exercício e relaxamento em seu período de trabalho.

É importante ressaltar que as gestoras sentem que têm um bom relacionamento com colegas, e liberdade para expor ideias e praticá-las (93,3%) e que estão satisfeitas com as tarefas que desempenham. Elas revelam (60%) que se sentem valorizadas, e 92,8% afirmaram que estão motivadas e realizadas com o trabalho que executam.

Entretanto, vale salientar que 80% afirmaram que trabalham fora do expediente, e 86,7% delas relataram que se sentem sobrecarregadas.

No que diz respeito à boa qualidade de vida no trabalho, 80% sentem que está boa, 13,3% se mostraram indiferente, e 6,7% afirmaram que está ruim. Em relação à abordagem desse problema, 73,3% das entrevistadas sentem que a empresa não possui um programa de qualidade de vida, já 26,7% disseram que há um plano de qualidade de vida, mas não evidenciaram quais itens compõem esse programa. Uma das entrevistadas relata que há necessidade de a organização investir em um programa de qualidade de vida para as gestoras. Conforme a entrevistada X, “a empresa possa melhorar a atuação na qualidade de vida de seus colaboradores, fornecendo informações sobre saúde, introduzindo pequenos eventos sobre o tema e incentivando os colaboradores a se exercitarem e se alimentarem de forma saudável.” (informação verbal).

A pesquisa também revelou que as entrevistadas esperam que seja criado um programa de qualidade de vida que englobe rotinas de ginástica laboral, encontro de gestoras para troca de experiências, prática de atividades físicas e acompanhamento de profissionais da saúde, como nutricionistas e preparadores físicos, e que esse programa poderia ser estendido a todas as mulheres da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres estão presente de forma mais intensiva no mercado de trabalho, estão mais escolarizadas e ocupando funções diversas nas organizações públicas e privadas.

A inserção da mulher no mercado de trabalho é um dos fenômenos sociais mais importantes das últimas décadas, por isso têm ganhado campo os estudos sobre esse tema.

Nesse sentido, com este artigo teve-se como objetivo analisar a qualidade de vida e a motivação das gestoras que trabalham na Celulose Irani.

Em resposta a esse objetivo os dados da pesquisa revelaram que na organização foco da pesquisa, apenas 12% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres, o que vem de encontro aos dados nacionais.

Em relação à motivação, as entrevistas gostam do trabalho que executam, sentem-se motivadas, sendo que o maior fato de motivação é a realização pessoal e profissional.

Sobre a qualidade de vida na organização, há controvérsias, pois alguns consideram boa, mas muitas deles afirmam que na empresa não há um programa de qualidade de vida para as gestoras e recomendam que esse programa seja implementado.

O estudo também revelou que as entrevistadas consideram que a Celulose Irani é uma empresa boa para trabalhar, preocupada com o bem-estar de seus colaboradores, tem planos de assistência, como de saúde e odontológico, e o setor de saúde e segurança no trabalho engajado em manter a saúde do trabalhador, entretanto, como mostrou a pesquisa, elas destacaram a importância de um plano de qualidade de vida.

O estudo investigou apenas as gestoras da empresa, como recomendação poderiam ser realizados outros trabalhos com todas as mulheres que atuam na empresa, inclusive comparando a qualidade de vida e a satisfação entre homens e mulheres.

### *Life quality at work: case study of female managers of Celulose Irani*

#### *Abstract*

*Women are more present in every area of the organizations, performing several functions in the administrative or production areas. The organizations, in turn, ask women for the same performance as men's. Women are developing essential abilities and competences for their professional life, also to align their profession to personal life. The professional success is one of the objectives of the human beings, regardless of gender, and the female managers seek to reconcile their jobs and life quality. In this sense, the objective of this article is to identify the degree of life quality of the female managers of Celulose Irani. To achieve the objectives of the research, the descriptive research and field research were adopted, and the managers answered a research guide. The aim was to get to know which aspects motivate the female managers of Celulose Irani before the challenges faced in their everyday life. The results showed that women occupy only 12% of the leadership positions in this organization and that they feel valued and evaluated the life quality at work as good. The choice for Celulose Irani as object of study was due to its great responsibility in the paper, packaging and cellulose industry, the adopted corporate management method, and the set of principles and values emphasized by the organization.*

*Keywords: Female managers. Motivation. Life quality.*

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas. **O globo**, 05 mar. 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>>. Acesso em: 06 out. 2017.

AQUILINI, G. de H.; COSTA, P. L. O sobre-desemprego e a inatividade das mulheres na metrópole paulista. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 17-33, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142003000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142003000300003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 set. 2016.

BRASILEIRAS estudam mais, ganham menos e aumentam atuação como chefe da família. **Portal Brasil**, 07 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2017/03/brasileiras-estudam-mais-ganham-menos-e-aumentam-atuacao-como-chefe-da-familia>>. Acesso em 06 out. 2017.

BRITO, L. M. P.; FRANÇA, D. S. A.; BARRETO, M. A. Mulheres gestoras – qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho?. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 1, p. 43-61, 2012.

BARREIRA, D. D.; NAKAMURA, A. P. Resiliência e a auto-eficácia percebida: articulação entre conceitos. **Aletheia**, n. 23, p. 75-80, 2006.

BRANDÃO, R. A; FERRAZ, S. B; LIMA, T. C. B. de. **Mulheres e Valores do Trabalho**: Estudo em uma Multinacional, São Bernardo do Campo, jul./dez. 2015.

BRUSCHINI, M. C. A. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0337132>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

CELULOSE IRANI. **Relatório Sustentabilidade**. 2015. Disponível em: <<http://relatorioanualirani.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COGO, M. P.; BALSAN, L. A. G.; MOURA, G. L. de. Fatores que motivam os bancários: Uma análise das percepções dos escriturários e de seus gerentes. **Revista Pensamento & Realidade**, Santa Maria, v. 28, n. 1, p. 66-88, 2013.

FERREIRA, A. et al. Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 187-198, 2006.

GIANOTTI, V.; GIANOTTI, C. S. **Caderno NPC: A origem socialista do dia da mulher**. 8. ed. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://nucleopiratininga.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Cartilha-da-Mulher-2016-NPC.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE. Estatísticas de Gênero. **Uma análise do Censo Demográfico, 2010**. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000019360010112014002831157109.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2015.

MEDEIROS, I. Y. **Amamentação em mulheres que trabalham**: o não trabalho no trabalho. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6135/tde-05052008-195957/pt-br.php>>. Acesso em: 17 maio 2016.

MENDES, A. R. LEITE, N. L. **Ginástica laboral**: princípios e aplicações práticas. Barueri, SP: Manole, 2004.

PELEGRINI, J.; MARTINS, S. N. A história da mulher no trabalho: da submissão às competências. Um resgate histórico e as gestoras lajeadenses neste contexto. **Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 2, p. 57-66, abr./jun. 2010.

PROBST, E. R. **Evolução da Mulher no mercado de trabalho**. 2007 Dissertações (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos humanos)–Instituto Catarinense de Pós Graduação, Santa Catarina, 2007. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

STEFANO, F. **As mulheres precisam de cotas?**: Cotas para mulheres? É fato: apesar de todos os avanços, as mulheres são minoria no topo das empresas. Mas será que as cotas são soluções. São Paulo, 2015.

TADEUCCI, M. de S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba, 2009, p-11. Disponível em: <<http://www2.videolivria.com.br/pdfs/23998.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2016.

VALERIO, M. **De tudo um pouco**. 1968: Conscientemente ou não, ano de revolução feminina. 2008. Disponível em: <<https://mairavalerio.wordpress.com/>>. Acesso em: 08 out. 2016.

VERDÉLIO, A. **Mulheres trabalham 7,5 horas a mais que homens devido à dupla jornada**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.etc.com.br/geral/noticia/2017-03/mulheres-trabalham-75-horas-mais-que-homens-devido-dupla-jornada>>. Acesso em: 01 ago. 2017.