



Fontes e conseqüências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes

por Anielson Silva, Carlos Rossetto e Luiza Rebelo

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo identificar as fontes e conseqüências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes. A abordagem metodológica adotada na pesquisa foi a qualitativa. O estudo foi realizado com quinze mulheres-gerentes que atuam em uma instituição financeira em três capitais brasileiras. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas. A análise compreensiva interpretativa dos resultados seguiu as orientações de Silva (2005). O estudo revelou a presença de três fontes de conflito: o tempo, o comportamento e a tensão. O tempo provoca problemas na vida pessoal e profissional, interferindo mais nas relações em família do que nas relações profissionais. Os conflitos provocados pelo comportamento e pela tensão afetam tanto a gerente em si, como as relações familiares (filhos, cônjuge e pais) e profissionais (pares, colaboradores e clientes). Os conflitos na relação trabalho-família vivenciados pelas mulheres estão interconectados e prejudicam o seu desempenho e a sua qualidade de vida.

Palavras-chave: Trabalho, Família, Conflito, Mulheres Gerentes

TITLE: Sources and consequences of conflict in the relationship work-family of women managers

ABSTRACT: The present research aimed at identifying the sources and consequences of the conflicts in the relation between work-family of the manager women. The methodological approach used was the qualitative one. The research was done with fifteen manager women who work at a financial institution in three Brazilian capitals. The data collection was held through semi structured interviews. The interpretative comprehensive results analysis followed the orientation of Silva (2005). The study has revealed three sources of conflict: time, behavior and tension. Time generates problems in the personal and professional life, interfering more in the family relations than in the professional relations. The conflicts generated by the behavior and by the tension affect us as well as the family relations (kids, spouse and parents) and professional relations (partners, employees and clients). The conflicts in the work-family relation experienced by the women are interconnected and cause harm in their performance and their life quality.

Key words: Work, Family, Conflict, Women Managers

TÍTULO: Causas y consecuencias de los conflictos en las relaciones trabajo-familia de mujeres directivas

RESUMEN: Esta investigación tuvo como objetivo identificar las causas y consecuencias de los conflictos en la relación entre el trabajo y la familia de las mujeres directivas. El enfoque metodológico adoptado en la investigación fue de tipo cualitativo. El estudio se realizó con quince mujeres directivas que trabajan en una institución financiera en tres ciudades brasileñas. La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semi-estructuradas. El



análisis comprehensivo interpretativo de los resultados siguió las directrices Silva (2005). El estudio reveló la presencia de tres fuentes de conflicto: el tiempo, el comportamiento y la tensión. El tiempo causa problemas en la vida personal y profesional, lo que interfiere en las relaciones familiares más que en las relaciones profesionales. Los conflictos causados por el comportamiento y la tensión afectan tanto a la propia directiva, tales como las relaciones familiares (hijos, cónyuge y padres) y profesionales (compañeros, empleados y clientes). Los conflictos en la relación entre el trabajo y la familia que sufren las mujeres se interconectan y afectan a su rendimiento y calidad de vida.

Palabras-clave: Trabajo, Familia, Conflicto, Mujeres Gestoras

As relações entre o trabalho e a família, apesar de ocorrerem de várias maneiras e em diferentes níveis, estão inseridas em um sistema complexo (a vida) que permeia a natureza humana e a sua relação com o mundo, demanda a necessidade de estudos que considerem os diferentes contextos em que as pessoas vivem e trabalham. Tanto o trabalho quanto a família podem ser considerados domínios que contribuem ou dificultam o de-

envolvimento profissional e pessoal das pessoas (Silva, 2005).

É fato que a inserção da mulher no mercado trouxe implicações para a sua vida pessoal mudando, sobretudo, as estruturas sociais vigentes na sociedade, como por exemplo a estrutura familiar. Farias (2004, p. 47) destaca a mudança na compreensão da família, passando de uma visão econômica e reprodutiva para uma visão

Anielson Barbosa da Silva

anielson@uol.com.br

Doutorado em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Professor Associado de Administração de Recursos Humanos no Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa/PB, Brasil. Pesquisador Coordenador do grupo de pesquisa em Competências e Aprendizado cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

PhD in Production Engineering (Univ. Federal de Santa Catarina, Brazil). Associate Professor of Human Resource Management at the Management Department, Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa/PB, Brazil. Chief researcher of the Competence and Learning research group at the Brazilian research agency (CNPq).

Doctorado en Ingeniería de Producción (Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil). Profesor Asociado de Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de Gestión de la Universidad Federal de Paraíba (UFPB), Joao Pessoa, Paraíba, Brasil. Jefe investigador de la competencia y el aprendizaje en grupo de investigación de la agencia de investigación de Brasil (CNPq).

Carlos Ricardo Rossetto

rossetto@univali.br

Doutorado em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Professor Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade do Vale do Vale do Itajaí (UNIVALI), Florianópolis/SC, Brasil. Pesquisador Coordenador do grupo de pesquisa em Processo e Formação de Estratégias cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

PhD in Production Engineering (Univ. Federal de Santa Catarina, UFSC). Professor Coordinator of Graduate Studies in Administration (PPGA), University of Vale do Itajaí (UNIVALI), Florianópolis/SC, Brazil. Coordinator of Group Strategy and Network (REDESTRAT).

Doctorado en Ingeniería de Producción (Universidad Federal de Santa Catarina, UFSC). Profesor Coordinador de Estudios Graduados en Administración (PPGA), Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Florianópolis, Brasil. Coordinador del Grupo de Estrategia y de la Red (REDESTRAT).

Luiza Maria Bessa Rebelo

rebelolu@terra.com.br

Doutorada em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil). Professora Associada na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus/AM, Brasil. Avaliadora dos cursos de Administração e Negócios pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério de Educação (INEP/MEC). Professora de Pós-Graduação nos cursos de Engenharia de Produção e Contabilidade.

PhD in Production Engineering. Associate Professor at the Federal University of Amazonas – UFAM, Manaus, AM, Brazil. Evaluator for INEP/MEC's Management and Business courses. Professor at the Master of Production Engineering and Accounting courses.

Doctorada en Ingeniería de Producción. Profesora Asociada en la Universidade Federal do Amazonas – Manaus, Amazonas, Brasil. Evaluadora para INEP/MEC s en los cursos de gestión y de negocios. Profesora del posgrado de Ingeniería de Producción y en los cursos de Contabilidad.

Recebido em Agosto de 2010 e aceite em Dezembro de 2010.

Received in August 2010 and accepted in December 2010.

sócio-afetiva, pautada no afeto e na ajuda mútua, que faz emergir novas representações sociais e novos arranjos familiares.

Vários autores ressaltam que a participação em múltiplos papéis pode gerar conflito quando há a priorização de um papel em relação ao outro (Carlson, Kacmar e Stepina, 1995; Hammer e Thomson, 2005) ou como resultado de demandas incompatíveis (MacDermid e Harvey, 2006). Para Hammer e Thompson (2005), o conflito de papéis é uma tensão psicológica estimulada pelas pressões dos papéis que as pessoas representam. A teoria dos papéis sugere que o conflito ocorre quando as pessoas se engajam em múltiplos papéis que são incompatíveis. O conflito é o tema predominante no estudo da relação trabalho e família (MacDermid e Harvey, 2006).

Este artigo traçou como objetivo identificar as fontes e conseqüências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes de uma instituição financeira. O hífen entre as palavras «trabalho» e «família» caracterizam a conexão entre as experiências vividas nos dois domínios.

Na busca de contribuir para o entendimento de como as mulheres-gerentes vivenciam o conflito na relação trabalho-família, e estabelecer novos direcionamentos para a realização de futuras pesquisas abordando o tema ou variantes dele, este artigo traçou como objetivo identificar as fontes e conseqüências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes de uma instituição financeira. O hífen entre as palavras «trabalho» e «família» caracterizam a conexão entre as experiências vividas nos dois domínios. Para Pitt-Catsouphes, Kossek e Sweet (2006), o termo «conexão» tem sido conceituado como «relacionamento», «interação» e «interface». É, também, nesse sentido que se caracteriza o hífen presente entre as palavras «mulheres» e «gerentes».

Referencial teórico

Como afirma Mendez (2005, p. 51), «o avanço do Capitalismo e o conseqüente ingresso das mulheres no mundo do trabalho colaboraram para desestabilizar a

divisão entre o mundo público (reservado aos homens) e o privado (das mulheres)». Esse estreitamento dessas relações demandou uma ressignificação dos papéis de homens e mulheres na sociedade, transcendendo os papéis tradicionais e possibilitando outras ocupações profissionais (Marques, 2005). Muitas mulheres vivenciam conflitos pela dificuldade de compatibilizar papéis e se configura numa desvantagem pessoal no mercado, como qualquer trabalhadora, que envolve o cuidado dos filhos, da família, da casa e que precisa ser superada.

Neste estudo, o conflito é percebido a partir de uma perspectiva complexa e multidimensional, que, para Silva (2005), é uma forma de resgatar o espaço do ser humano na dimensão trabalho e na dimensão família de forma integrada e não fragmentada. Em alguns momentos, vincula-se a expressão prática gerencial para representar o contexto da ação profissional dos gerentes. Silva (2009, p. 55) define a prática gerencial como «um conjunto de ações que abrange as atividades e papéis exercidos por gerentes, vivenciada em um contexto social e ligada ao saber prático ou entendimento prático».

No caso dos gerentes, esse conflito surge no momento em que o exercício do papel da gerência no domínio do trabalho entra em choque com os papéis que ele exerce no domínio da família e vice-versa. Essa incompatibilidade acaba gerando conflitos quando as pressões de um papel são incompatíveis com as pressões do outro papel (Skitmore e Ahmad, 2003).

Greenhaus e Beutell (1985) argumentam que o conflito entre trabalho e família existe quando o tempo dedicado às necessidades de um papel torna difícil satisfazer as necessidades do outro; a tensão da participação em um papel torna difícil a satisfação das necessidades do outro; e os comportamentos específicos requeridos por um papel tornam difícil a satisfação das necessidades do outro.

Com base em uma análise de vários estudos, Ahmad (2003) destaca que existe uma variedade de antecedentes (incluindo ambigüidade, conflitos de papéis, demandas de tempo e envolvimento com os domínios do trabalho e da família) que levam a experienciar conflitos. O conflito resulta quando um domínio (família) começa a interferir no outro (trabalho) ou vice-versa.



Marchese *et al.* (2002) argumentam que, no campo da Administração, o conflito entre trabalho e família tem sido objeto de inúmeras pesquisas. Vários estudos constataram que o conflito é um constructo bi-direcional que ocorre de duas formas: o trabalho interferindo com a vida em família (trabalho → conflito na família); e vida familiar interferindo com as responsabilidades no trabalho (família → conflito no trabalho).

Macdermid e Harvey (2006) indicaram que a maioria das mensurações envolvendo o conflito na relação trabalho-família provém da estrutura proposta por Greenhaus e Beutell (1985), que abordam as fontes de conflitos entre os papéis do trabalho e da família. Esses autores discutem a natureza desses conflitos, destacando os conflitos de papéis, os conflitos entre papéis e os conflitos entre o trabalho e a família e classificam-nos numa perspectiva multidimensional, em três tipos:

- conflito gerado pelo tempo – ocorre quando a demanda de tempo em uma situação esgota o tempo disponível requerido para encontrar demandas associadas com outro domínio;
- conflito gerado pelo comportamento – surge quando comportamentos utilizados em um domínio interferem no desempenho do papel em outro domínio;
- conflito gerado pela tensão – aparece quando o estresse surge em um domínio, intromete-se sobre e impede o desempenho em outro domínio, geralmente como um resultado de papéis incompatíveis.

Rizzo *et al.* (1970) afirmam que, quando há incompatibilidade ou incongruência, podem surgir vários tipos de conflitos, tais como: conflito entre os padrões internos da pessoa ou valores e os comportamentos definidos pelos papéis; conflito entre o tempo, os recursos ou capacidades de uma pessoa e comportamentos definidos pelos papéis; conflito entre vários papéis para a mesma pessoa que requer comportamentos diferentes ou incompatíveis, ou mudanças no comportamento como uma função da situação.

Apesar dos estudos buscarem uma melhor compreensão dos conflitos entre trabalho e família, não existe uma estratégia que seja considerada a melhor para a integração entre os papéis (Kossek *et al.*, 1999). Alguns autores abordam a noção de ajuste entre trabalho e família (Pittman, 1994;

Debord *et al.*, 2000), que implica na percepção de um balanço de trocas multifacetadas entre a família e a organização do trabalho que vai além da ausência do conflito de papéis. Ele também pode ser considerado um importante mediador entre fatores do trabalho e tensão no casamento (Pittman, 1994).

Silva (2005) ressalta que existem fatores individuais e grupais que geram o surgimento de conflitos e nenhum estudo, por melhor que seja, pode generalizar seus resultados, pois todas as pessoas possuem valores, crenças e atitudes, além de viverem em um contexto social e interagem com várias pessoas, seja no ambiente familiar ou fora dele. A nossa vida é uma via de mão dupla e o trabalho e as famílias se cruzam constantemente, o que pode contribuir para o surgimento de várias incompatibilidades, provocando o conflito.

Metodologia

A abordagem utilizada neste estudo foi qualitativa, o que auxilia o pesquisador a compreender fenômenos sociais, focalizando os significados construídos pelos sujeitos a partir das experiências como foram vividas ou sentidas (Merriam, 1998).

O estudo proposto visa identificar as fontes e conseqüências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes de uma instituição financeira. A delimitação das mulheres-gerentes e do tipo de atividade profissional desenvolvida por elas foram definidas de forma intencional, caracterizando a amostra como não-probabilística (Merriam, 1998). A pesquisa foi realizada em 2007 nas cidades de Natal/RN e Manaus/AM e, em 2008, na cidade de Florianópolis/SC. Foram pesquisadas 16 gerentes, 5 em Natal/RN, 5 em Florianópolis/SC e 6 em Manaus/AM¹.

A coleta dos «dados» das experiências foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, com temas envolvendo a trajetória da gerente, a carreira, a vivência de conflitos e as suas implicações na relação entre o trabalho e a vida em família.

O processo de análise compreensivo-interpretativa dos dados teve início após a realização e transcrição das entrevistas. A categorização e busca de significados envolveu um movimento de ida e volta entre pedaços de «dados» concretos e conceitos abstratos, entre o raciocínio indutivo e dedu-

tivo, entre a descrição e a interpretação (Merriam, 1998). A análise também foi subdividida em três processos: descrição, classificação e conexão. Esses processos não foram mutuamente exclusivos, mas se integraram (Coffey e Atkinson, 1996). A análise seguiu o ciclo da análise da pesquisa proposto por Silva (2005).

A primeira etapa da análise teve como objetivo codificar os discursos das gerentes. As gerentes de Santa Catarina foram identificadas com a sigla (SC), as de Natal (RN) e as de Manaus (AM). Para cada gerente, foi indicado um número de 1 até 6. Após a codificação foi gerado um protocolo codificado contendo todos os discursos que subsidiaram a identificação dos temas, que emergiram da pesquisa.

Este estudo abrange apenas um dos temas revelados pela análise compreensiva interpretativa, e que revelou forte similaridade com as fontes de conflito propostas por Greenhaus e Beutell (1985). Assim, utilizou-se a estrutura utilizada pelos autores na apresentação dos resultados da pesquisa, ou seja, o conflito provocado pelo tempo, pelo comportamento e pela tensão.

Resultados da pesquisa

A análise compreensiva interpretativa sobre a vivência de conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes ajuda na compreensão do significado do conflito e as suas implicações, além de revelar que, para algumas gerentes, o conflito é unilateral e, para outras, é bilateral.

• Fatores que geram conflito na relação trabalho-família

A análise dos protocolos das entrevistas levou a identificação de três fatores que geram conflito na relação trabalho-família das mulheres-gerentes pesquisadas: o tempo, o comportamento e a tensão.

O tempo

O tempo é uma variável determinante quando se discute a dedicação dos gerentes no que tange a dimensão profissional e percebe-se que sua institucionalização no campo do trabalho leva-o a flexibilizar cada vez mais o tempo para a sua vida pessoal. «Pelo que a gente vê a competitividade

vem sempre aumentando, então, o tempo é sempre mais escasso, sempre exige mais de você, aí que eu digo, isso vai aumentar, ou piorar...» (GSC 5). A expectativa do gerente é de que o trabalho demandará cada vez mais tempo e energia para a dimensão profissional e isso implicará no surgimento de conflitos na relação trabalho-família. O tempo é considerado por Greenhaus e Beutell (1985) um dos fatores geradores de conflito nessa relação.

«Desde quando eu comecei a trabalhar, eu nunca tive uma situação em que eles reclamaram na minha falta de tempo, isso sempre foi uma reclamação (...) conflitos no trabalho e família. É, você tem muitos conflitos, porque quando você busca algo, você tem que dar tempo maior para aquilo, tem que abrir mão do tempo para a família, muitas vezes a família reclama disso, às vezes não reclama e você vai ver as conseqüências do tempo que você não priorizou para a família» (GSC 4).

O conflito na relação trabalho-família emerge pela necessidade de maior dedicação de tempo e priorização do trabalho. A expressão «abrir mão do tempo para a família» significa uma renúncia, uma abdicação desse tempo e é isso que causa o conflito, caracterizado pelas reclamações dos filhos e pela falta de priorização do tempo para a família. Esse comprometimento de tempo é maior em relação à carreira, indicando que o tempo para a família fica à mercê do tempo dedicado ao trabalho (Thompson e Bunderson, 2001).

A dinâmica do tempo não permite contingências e, quando isso acontece, toda a rotina acaba sendo prejudicada. No discurso a seguir, a gerente utiliza a expressão «acalmar os ânimos» para indicar que alguma coisa no ambiente do trabalho foge do controle em função de seu atraso.

«O meu tempo é assim: eu acordo às 5h30 da manhã, vou caminhar e às 6h eu já tenho que estar em casa para acordar e dar banho na minha filha para levar para a escola. Antes da escola, voltar e deixar meu marido na parada e ir depois para o trabalho. E acaba atrasando tudo, chego tarde no trabalho, aí vou acalmar os ânimos para poder me dedicar mais ao trabalho. Depois disso vou-me dedicar aos trabalhos da faculdade e fica naquela história de tentar dividir, com o marido, com a filha, com



os outros afazeres domésticos, eu tenho que ficar administrando» (GRN 1).

Outra situação envolvendo o conflito da gerente envolve a sua visão unilateral. Essa priorização é unilateral porque a gerente era capaz de criar uma fronteira psicológica e deixar a família de fora da organização. Nem a doença da filha afetou o comportamento da gerente. A unilateralidade estava presente no fenômeno do transbordamento emocional negativo (Bartolomé e Evans, 1980; Smyrniotis *et al.*, 2003). Isso fica evidente quando a gerente afirma que «quando passo na porta giratória para saída levo todos os problemas do Banco junto», e isso acaba gerando conflitos com os filhos.

«O meu tempo na relação de trabalho foi sempre dado para o Banco. Um conflito que vivenciei ocorreu quando a minha filha ficou doente e já estava na agência, e mesmo durante o dia, sabendo que tinha que marcar uma consulta para minha filha, priorizei o trabalho, pois quando passava na porta giratória a família ficava fora, mas quando passo na porta giratória para saída levo todos os problemas do Banco junto, daí isso, os conflitos que eu pude sentir em relação a questão com os filhos, que cobram um pouco e que diziam para eu sair, me divertir, me desligar, de não estar constantemente vivenciando a questão do Banco» (GSC 3).

Já no trabalho, fica evidente a dificuldade de gerenciar o tempo. «É muito complicado gerenciar isto. Sempre o tempo fica mais para o trabalho» (GSC 1). A necessidade de dedicação de tempo ao trabalho torna a jornada uma «batalha» contra o tempo e alguma atividade fica pendente no final da jornada, apesar da tentativa de gerenciá-lo.

«No Banco aqui acho que toda mulher dedica oito horas, mas a gente trabalha muito mais... porque não dá tempo... faço tudo para administrar bem o meu tempo, mas não dá tempo não, sempre deixa de fazer alguma coisa» (GAM 5).

«Eu acho que a gente sempre prioriza o tempo do trabalho, porque o tempo do trabalho é mais quantificado, nós temos ponto eletrônico, quem não tem ponto eletrônico com certeza ele será sempre maior que o eletrônico, sempre foi, porque o tempo do trabalho, ele sempre tende a ter uma prioridade, porque tudo que é da família, você diz não, isso eu posso ver depois, isso posso ver amanhã, isso eu posso ver no sábado ou no domingo» (GSC 4).

O tempo é percebido de forma quantitativa e isso fica evidente pelas exigências institucionais e pelos mecanismos de regulação, como o ponto eletrônico. Um dos relatos das gerentes indica que a priorização do tempo leva a gerente a dedicar mais tempo ao trabalho, porque o tempo para a família é mais flexibilizado.

Apesar das gerentes destacarem o desejo de dedicar mais tempo para a família, também indicam a dificuldade de dedicar mais tempo em função das demandas de trabalho. Skitmore e Ahmad (2003) ressaltam que, executivos bem sucedidos, desejam ter mais tempo para se dedicar ao seu lar, além de ter uma vida pessoal que possibilite uma maior satisfação.

Além do tempo dedicado à família, a gerente destaca a necessidade de dedicar tempo à qualificação. O interessante é que o tempo para a qualificação acontece fora da jornada de trabalho. É um pré-requisito para a ascensão profissional e isso implica em reduzir ainda mais o tempo para a vida em família.

Além do tempo dedicado à família, a gerente destaca a necessidade de dedicar tempo à qualificação. O interessante é que o tempo para a qualificação acontece fora da jornada de trabalho. É um pré-requisito para a ascensão profissional e isso implica em reduzir ainda mais o tempo para a vida em família.

«Quando você está numa função, você tem que manter a atualização e o conhecimento, então, você está sempre estudando, você não tem como parar, e o próprio Banco, ele estimula essa parte da ascensão profissional através do conhecimento, de certificações, de MBA, e dá uma ajuda sensacional, só que você vai se envolvendo no crescimento profissional, e você acaba também se envolvendo com isso e ocupa a noite» (GAM 2).

Uma análise dos resultados indica que o tempo provoca conflitos na relação trabalho-família porque a atividade gerencial implica na dedicação de mais tempo e energia para o trabalho. A lógica do tempo institucionalizado faz com que o tempo da família seja o único a ser flexibilizado e isso leva os filhos a cobrarem mais atenção de suas mães-

-gerentes, provocando dificuldades no relacionamento familiar pela falta de diálogo. O tempo dedicado ao trabalho provoca conflitos na família porque a atividade gerencial é marcada pela sobrecarga e pelo acúmulo de tarefas.

O comportamento

Quando a mulher-gerente não vivencia o conflito em uma dimensão, vivencia em outra (trabalho → família ou família → trabalho). O estudo revelou a predominância de uma tentativa de criar uma segmentação e não deixar que o trabalho interfira na vida em família. A bi-direcionalidade do conflito ficou evidente nos discursos de uma gerente apresentando a seguir.

«Os conflitos familiares incomodam, implicam no teu comportamento dentro da empresa, com certeza, se você tem um conflito familiar e não consegue resolver e vai trabalhar com aquilo na cabeça, você não consegue trabalhar bem, você é a mesma pessoa que saiu de casa, e o contrário também, você chega em casa e as vezes tá lá com os filhos e pô, não tá me escutando? Você tá lá pensando naquele problema no trabalho que você levou junto para casa. Então eu acho que um interfere no outro, positivamente e negativamente» (GSC 4).

A gerente destaca que os conflitos familiares afetam o comportamento na empresa, dificultando a realização de tarefas. Pode-se utilizar as considerações de Carlson *et al.* (1995) para ratificar esse resultado, pois o estudo dos autores revelou que os conflitos nas relações em família refletiram no desempenho do gerente. Pleck *et al.* (1980) ressaltam que um trabalho que demanda uma alta carga física ou mental pode gerar fadiga e irritabilidade, causando problemas na família.

Também destaca a natureza multidimensional do ser humano e isso fica evidente quando relata que a pessoa é a mesma, independentemente do contexto. Por outro lado, a gerente não consegue deixar que os problemas vivenciados no trabalho não transbordem para a vida pessoal. A interferência, seja do trabalho para a família ou da família para o trabalho, pode ser positiva ou negativa e existe a consciência de que essa interferência é algo que deve ser trabalhado diariamente.

Por outro lado, a gerente também relata uma situação de

unilateralidade da interferência do trabalho na família, o que também afeta o comportamento, ratificando que o mesmo é caracterizado pela irritação, e leva os membros da família a não se sentirem confortáveis e se preocuparem em não atrapalhar a gerente para evitar que a irritação aumente. A atitude do filho em fugir de casa sugere que o comportamento da criança está intimamente relacionado ao comportamento da mãe e gerente e também pela falta de convivência diária.

«Assim, eu noto que a minha mãe vive perguntando, 'ah, eu estou atrapalhando', ela se sente atrapalhando. Às vezes eu chego, se eu chegar em um momento muito irritada em casa, ela se sente atrapalhando, ela não se sente a vontade. Com relação ao menino, ele só pensou em fugir uma vez, mas (risos) às vezes é por causa da reação da gente para alguma coisa. Que a gente não está convivendo ali no dia-a-dia» (GRN 3).

«Não dá para dizer que não, às vezes interfere, por que, às vezes passo por uma situação aqui, que fico chateada, e acabo indo chateada para casa, eu tenho o meu menor, de vez em quando ele me diz, me conta o que aconteceu hoje, aí eu senti que ele percebeu, então a gente não pode dizer que não leva, eu preferia levar menos, já tenho isso a muito tempo, que não falo de trabalho dentro de casa, os problemas ficam aqui e levo minha vida lá em casa, daí, não tem assim, até, mais tem outros dias que fico chateada com alguma coisa que não consegui fazer negócio e...» (GSC 2).

Uma das gerentes também relata que, ao vivenciar uma situação de conflito na família, que foi o divórcio, reduziu o seu desempenho na empresa, causado pela dispersão e pela falta de concentração. Também evidencia que as pessoas ligadas a sua família sofriam as conseqüências da vivência de conflitos no trabalho.

«Na época que eu estava vivendo (o divórcio), meu desempenho com certeza caiu. O que eu poderia assimilar de conhecimento e tudo, com certeza eu ficava bem mais dispersa, sem conseguir me concentrar. Às vezes você chega descontando. Agora que eu estou sozinha já não tenho mais em quem descontar, mas na época que eu chegava mau-humorada, com marido, com filho» (GRN 4).

Dois gerentes também indicaram em seus discursos que os conflitos da família interferem mais no trabalho, porque



existe um compartilhamento de informações sobre os problemas vivenciados no trabalho com a família, por meio do diálogo, mas a carga dos conflitos está presente na vida da gerente, o que não é um fator positivo. Da família para o trabalho é mais difícil porque não existe espaço para compartilhar os conflitos familiares. É a família que carrega o peso dos conflitos no trabalho.

«Eu acho que a gente traz muito mais conflitos da família para o trabalho do que ao contrário, porque você chega em casa e você troca com teu marido, com teus filhos, você troca, 'ah hoje no Banco estava difícil', estava aquilo, mas você leva a carga dos conflitos para casa, aí isso é ruim, e você evita trazer os conflitos, ninguém chega aqui comentando os conflitos familiares, mas com certeza as pessoas chegam em casa comentando seus conflitos do trabalho» (GSC 4).

O estudo revela que o comportamento das gerentes é afetado pelos conflitos vividos na relação trabalho-família. Para algumas gerentes, o conflito é bi-direcional e para outras é unidimensional. Existe o fenômeno do transbordamento emocional, assim como da tentativa de segmentação dos espaços sociais. O comportamento decorrente do conflito na relação trabalho-família provoca falta de concentração, redução de desempenho, dificultando a realização de tarefas no ambiente de trabalho, além de problemas na relação com o cliente. Na família, o comportamento da gerente causa um clima de insatisfação, aborrecimento, choro e desejo de ter mais tempo para a família.

A tensão

O ambiente de trabalho das gerentes é marcado pelas emoções e o estresse é percebido como uma implicação decorrente do exercício da atividade gerencial. Os problemas causados pelo estresse envolvem indisposição e deixa a gerente abalada emocionalmente. Chanlat (2005) apresenta, além de fatores gerados de estresse comuns aos gerentes de ambos os sexos, alguns que são próprios das mulheres-gerentes, tais como sobrecarga de trabalho, conflitos de papéis, relações interpessoais, especificidades da carreira e o clima organizacional.

«Independente de se estar trabalhando na gerência ou no atendimento, têm picos de estresse, onde se está emocional-

mente indisposta, o modo que você faz o atendimento é diferente de uma fase para outra, porque você pode estar muito abalada, dependendo do dia, tem dia que estou muito sobrecarregada de serviço» (GRN 1).

No discurso da gerente, o estresse é causado pela sobrecarga de trabalho, que no ambiente bancário varia muito de acordo com o período do mês. Um aspecto relevante destacado pela gerente é que, ao assumir um cargo gerencial, o nível de estresse aumentou e ela desenvolveu hipotireoidismo, uma doença causada pela produção insuficiente de hormônio da tireóide [tiróide], que afeta mais as mulheres e que causa vários problemas de saúde.

«Eu adoeci literalmente porque eu desenvolvi hipotireoidismo em virtude da quantidade de estresse porque juntava o estresse do Banco com o estresse lá de fora... Hoje meu menino já está maior, já diminuiu mais. Mas foi isso que gerou mesmo» (GRN 3).

Para uma das gerentes pesquisadas, a consciência das especificidades do ambiente bancário e o gerenciamento das emoções ajuda a lidar com o estresse. Aprender a lidar com a natureza do trabalho é o meio para se conscientizar que o trabalho é um espaço de convivência com o outro e ajuda a enfrentar as situações do dia-a-dia.

«Eu gosto muito do trabalho, apesar da gente saber que é um trabalho estressante, mas quando você começa a trabalhar a emoção, quando você aprende a trabalhar, a lidar com isso, é claro que cem por cento você não vai ser, vai ter aquele dia que... mas quando você começa a trabalhar essa coisa de conviver com o outro, porque é difícil, você está aqui no dia-a-dia...» (GAM 1).

O dinheiro também provoca situações de perigo na vida das gerentes, levando as mesmas a vivenciarem situações como seqüestro, assalto, que não ficam restritos apenas ao ambiente de trabalho, mas também provocam problemas na vida em família, como ilustram os discursos a seguir.

«Não teve nada, engraçado que naquele dia do assalto, também, a agência de Fraiburgo (cidade de Santa Catarina) e no assalto o cara desceu de cima do telhado, e desceu por um alçapão, no cofre, o cofre era assim atrás. Começou a gritar é um assalto, é um assalto» (GSC 2).

Os estudos de Greenhauss e Beutell (1985) e Smyrniotis et al. (2003) evidenciaram a existência de que estressores no

trabalho produzem sintomas de pressão, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade. De acordo com Fu e Shaffer (2001), as pessoas que vivenciam conflitos na relação trabalho-família podem ter um aumento no risco de doenças, um desempenho inadequado com um parceiro ou parente, redução de satisfação em relação à vida e um desajuste no casamento, ratificando que algumas das implicações indicadas anteriormente afetam, não apenas a vida das mulheres, assim como as suas relações no ambiente familiar e profissional.

Considerações finais

A realização da pesquisa revelou que o conflito vivenciado pelas mulheres se configura como de papéis, mas também de interesses. As mulheres-gerentes estão conscientes de que a ascensão à carreira provoca uma série de problemas na família, sobretudo porque a ascensão a um cargo gerencial, na maioria das vezes, demanda a mudança de cidade, e isso implica em levar a família ou abandoná-la.

A incompatibilidade de horários e a redução do tempo dedicado à família em função da priorização de tempo demandado pelo trabalho na organização dificultaram a convivência em família. A priorização do trabalho requer dedicação, que se torna um dilema entre dar atenção à família e buscar um espaço no Banco.

Schneer e Reitman (1993) ressaltam que, na Sociedade «pós-tradicional», tanto homens quanto mulheres que trabalham e têm filhos vivenciam problemas ao atuarem em mo-

Na Sociedade «pós-tradicional», tanto homens quanto mulheres que trabalham e têm filhos vivenciam problemas ao atuarem em modelos organizacionais formatados para homens de famílias tradicionais, que despendiam toda a sua energia para as demandas do trabalho.

delos organizacionais formatados para homens de famílias tradicionais, que despendiam toda a sua energia para as demandas do trabalho.

Apesar dos resultados seguirem a estrutura proposta por Greenhauss e Beutell (1985) de forma segmentada, o estudo revela que tais fatores estão intimamente relacionados. As conseqüências dos conflitos na relação trabalho-família são indicadas no Quadro.

O Quadro indica que o tempo provoca problemas na vida pessoal e profissional, interferindo mais nas relações em família do que nas relações profissionais, uma vez que na vida profissional o tempo está relacionado a problemas vivenciados pela gerente, que são inerentes ao seu trabalho e não estão vinculados a relações interpessoais. Já as implicações dos conflitos baseados no comportamento e na tensão afetam tanto a gerente em si como as relações familiares (filhos, cônjuge e pais) e profissionais (pares, colaboradores e clientes). Os conflitos na relação trabalho-família vivenciados pelas mulheres estão interconectados e prejudicam o seu desempenho e a sua qualidade de vida.

Quadro

Fonte de conflito na relação trabalho-família	Conseqüências dos Conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes
TEMPO	redução de tempo para a família; cobrança dos filhos; dificuldade no relacionamento com a família; falta de diálogo com a família; acúmulo de tarefas; sobrecarga de trabalho.
COMPORTAMENTO	comportamento dispersivo; redução de desempenho; dificuldade na realização de tarefas; problemas no relacionamento com o cliente; clima de insatisfação; aborrecimento; desejo de ter mais tempo para a família.
TENSÃO	estresse; mau-humor; impaciência; irritabilidade; ansiedade; hipotireodismo.



Espera-se que este estudo ajude a ampliar a compreensão sobre a dinâmica da atividade gerencial, numa perspectiva complexa e multidimensional, auxiliando os profissionais que atuam em cargos gerenciais a refletirem sobre suas experiências. Além disso, que subsidie uma maior compreensão sobre o papel e as dificuldades enfrentadas pelas mulheres que atuam em posições gerenciais, e que ajude os responsáveis pela educação gerencial a considerar uma perspectiva interacionista na formação de profissionais ligados à gestão.

Esta pesquisa apresenta limitações, decorrentes da abordagem utilizada, do número de mulheres pesquisadas e também do contexto do estudo. Os resultados não podem ser generalizados, mas servem de reflexão para futuros estudos. Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada com 15 mulheres-gerentes que atuam em agências do Banco do Brasil localizadas em três Estados brasileiros (Amazonas, Rio Grande do Norte e Santa Catarina) e os resultados se referem às experiências vivenciadas pelas mulheres pesquisadas.

Estudos adicionais podem ratificar os significados que emergiram da pesquisa ou desencadear novos significados para o fenômeno em estudo. Recomenda-se a realização de pesquisa com mulheres solteiras ou casadas sem filhos, pois existem conexões espaciais, temporais e comportamentais na relação entre o trabalho e a família (Clark, 2000).

Além disso, sugere-se aprofundar estudos sobre o tempo como gerador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, a relação entre estágio na carreira e equilíbrio na relação trabalho e família e as implicações dos conflitos na relação trabalho e família, com ênfase no estresse das mulheres-gerentes. ■

Nota

1. Devido a um problema no áudio de uma das entrevistas em Natal/RN, foram utilizados na análise 15 protocolos de entrevistas.

Os autores agradecem ao CNPq pelo apoio financeiro para a realização da pesquisa. Os financiadores não tiveram influência no desenho do estudo, na coleta e análise de dados, na decisão de publicar e na preparação do artigo.

Referências bibliográficas

AHMAD, M. S. S. (2003), «Work-family conflict: a survey of Singaporean workers». *Singapore Management Review*, vol. 25, n.º 1, pp. 35-51.

BARTOLOMÉ, F. e EVANS, P. A. L. (1980), «Must success cost so much?». *Harvard Business Review*, pp. 137-148, Março-Abril.

CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M. e STEPINA, L. P. (1995), «An examination of two aspects of work-family conflict: time and identity». *Women in Management Review*, vol. 10, n.º 2, pp. 17-25.

CHANLAT, J. F. (2005), «Mitos e realidades sobre o estresse de gerentes». In E. Davel e M. C. O. L. Melo, **Gerência em Ação: Singularidades e Dilemas do Trabalho Gerencial**, FGV, Rio de Janeiro, pp. 281-322.

CLARK, S. C. (2000), «Work/family border: a new theory of work/family balance». *Human Relations*, vol. 56, n.º 6, pp. 747-770.

COFFEY, A. e ATKINSON, P. (1996), *Making Sense of Qualitative Data*. Sage, Thousand Oaks (CA).

DEBORD, K.; CANU, R. F. e KERPELMAN, J. (2000), «Understanding a work-family fit for single parents moving from welfare to work». *Social Work*, vol. 45, n.º 4, pp. 313-324, Jul.

DIEESE (2004), Boletim DIEESE. Ed. especial, Março. Disponível em http://www.sei.ba.gov.br/conjuntura/ped/ped_estudos_especiais/pdf/mulher_chefe.pdf. Acesso em 14/08/06.

EVANS, P. (1996), «Carreira, sucesso e qualidade de vida». *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 36, n.º 3, pp. 14-23, Jul./Set.

FARIAS, C. C. (2004), «A família da Pós-Modernidade: em busca da dignidade perdida da pessoa humana». *Revista de Direito Privado*, vol. 5, n.º 19, pp. 56-68, Jul./Set.

FU, C. K. e SHAFFER, M. A. (2001), «The tug of work and family: direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict». *Personnel Review*, vol. 30, n.º 5, pp. 502-522.

GREENHAUS, J. H. e BEUTELL, N. J. (1985), «Sources of conflict between work and family roles». *Academy of Management Review*, vol. 10, n.º 1, pp. 76-88.

KOSSEK, E. E.; NOE, R. A. e DEMARR, B. J. (1999), «Work-family role synthesis: individual and organizational determinants». *The International Journal of Conflict Management*, vol. 10, n.º 2, pp. 102-129, Abr.

MACDERMID, S. M. e HARVEY, A. (2006), «The work-family conflict construct: methodological implications». In Pitt-Catssouphe, E. E. Kossek e S. Sweet, **Work and Family Handbook: Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, pp. 567-586.

MARCHESE, M. C.; BASSHAN, G. e RYAN, J. (2002), «Work-family conflict: a virtue ethics analysis». *Journal of Business Ethics*, n.º 40, pp. 145-154.

MARQUES, E. K. (2005), «Mulheres ocupadas em cargos de direção: mudanças e permanências no mercado de trabalho na RMPA». *Mulher e Trabalho*, vol. 5, pp. 133-143.

MENDEZ, N. P. (2005), «Do lar para as ruas: capitalismo, trabalho e feminismo». *Mulher e Trabalho*, vol. 5, pp. 51-63.

MERRIAM, S. B. (1998), **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. Jossey-Bass, São Francisco (CA).

MORGAN, G. e SMIRCICH, L. (1980), «The case for qualitative research». *Academy of Management Review*, vol. 5, n.º 4, pp. 491-500.

MOSCOVICI, F. (2000), **Renascença Organizacional**. 8.ª ed., José Olympio, Rio de Janeiro.

PITT-CATSSOUPHES; KOSSEK, E. E. e SWEET, S. (2006), «Charting new territory: advancing multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches in the study of work and family». In Pitt-Catssouphe, E. E. Kossek e S. Sweet, **Work and Family Hand-**

book: Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, pp. 1-16.

PITTMAN, J. F. (1994), «Work/family fit as a mediator of work factors on marital tension: evidence from the interface of greedy institutions». *Human Relations*, vol. 47, pp. 183-209.

PLECK, J. H.; STAINES, G. L. e LANG, L. (1980), «Conflict between work and family life». *Monthly Labor Review*, vol. 103, n.º 3.

RIZZO, J. R.; HOUSE, R. J. e LIRTMAN, S. I. (1970), «Role conflict and ambiguity in complex organizations». *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, pp. 150-163.

SCHNEER, J. A. e REITMAN, F. (1993), «Effects of alternative family structures on managerial career paths». *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 4, pp. 830-843, Agosto.

SCHNEER, J. A. e REITMAN, F. (1993), «Effects of alternative family structures on managerial career paths». *Academy of Management Journal*, vol. 36, n.º 4, pp. 830-843, Agosto.

SILVA, A. B. (2005), «A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família». Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

SILVA, A. B. (2009), **Como os Gerentes Aprendem?** Saraiva, São Paulo.

SILVA, J. R. G. e WETZEL, U. (2004), «Configurações de tempo e a tentativa de adaptação dos indivíduos às mudanças organizacionais». In Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, Curitiba, **Anais...** Curitiba, ANPAD, 1, CD-ROM.

SKITMORE, M. e AHMAD, S. (2003), «Work-family conflict: a survey of singaporean workers». *Singapore Management Review*, vol. 25, n.º 1, pp. 35-52.

SMYRNIOS, K. X.; ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A. et al. (2003), «Work-family conflict: a study of american and australian family businesses». *Family Business Review*, vol. 16, n.º 1, pp. 35-51, Mar.

THOMPSON, J. A. e BUNDERSON, J. S. (2001), «Work-nonwork conflict and the phenomenology of time». *Work and Occupations*, vol. 28, n.º 1, Fev., pp. 17-39.

DOS PRODUTOS E CONSUMIDOR
ATÉ AO ESPÍRITO
HUMANO

MARKETING 3.0

PHILIP KOTLER
HERMAWAN KARTAJAYA E IWAN SETIWAN