

**Área: Gestão de pessoas**

**CONFLITO NA RELAÇÃO TRABALHO E FAMÍLIA DE MULHERES GERENTES -  
O CASO DO BANCO DO BRASIL**

**AUTORES**

**RENATA LAÍSE REIS DE SOUZA**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

renatalaise@yahoo.com.br

**ALMOG GRINER**

Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN

almogadm@gmail.com

**MAX LEANDRO DE ARAÚJO BRITO**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

maxlabrito@yahoo.com.br

**VICTOR OLAVO DE PAIVA MIRANDA ROCCA**

Fatern - Gama Filho

victor.olavo@gmail.com

**ANIELSON BARBOSA DA SILVA**

Universidade Federal de Paraíba

anielson@uol.com.br

**RESUMO**

O estudo busca identificar as influências das relações familiares nas práticas gerenciais, segundo a percepção de mulheres-gerentes, que atuam em uma agência do Banco do Brasil localizada na cidade de Natal/RN. A pesquisa de caráter qualitativo realizou um estudo através de entrevistas semi-estruturadas com quatro gerentes mulheres. A análise de dados foi principalmente a leitura e interpretação dos protocolos das entrevistas que permitiram chegar a algumas conclusões em torno de temas centrais. Onde os resultados indicaram que conflitos entre a prática gerencial e as relações em família ocorrem de forma bi-direcional e tem implicações que influenciam tanto um quanto o outro domínio, bem como a própria vida da gerente. Dentre os motivos geradores de conflitos encontram-se o tempo, quantidade de serviço e cobrança, problemas familiares e divergência de opiniões e percepções entre os agentes envolvidos. As gerentes demonstram, ainda, a busca do equilíbrio entre as relações familiares e as práticas gerenciais, através da tentativa de distinção de um domínio social do outro, ou seja, das relações em família e das relações no trabalho.

**Palavras-chave:** Relações em família. Práticas gerenciais. Conflito.

**ABSTRACT**

The study seeks to identify the influences of family relationships in management practices, according to the perception of women managers working in an agency of the Banco do Brasil, located in Natal/RN. The qualitative research conducted a study using semi-structured interviews with four women managers. The analysis of data was mainly reading and interpretation of the protocols of the interviews that led to some conclusions about central themes. The results indicated that conflict between management practice and relationships in the family occur in a bi-directional way and have implications that affect both fields, as well as the life of the manager. Among the reasons leading to conflicts, are the time, quantity of service and charges, family problems and divergence of views and perceptions between the actors involved. The studied managers show also the search for balance between family relationships and management practices, by trying to distinguish a social domain of another – it means, family relations and relations at work.

**Key-words:** Family Relationship. Management Practice. Conflict

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e mutável pelo qual vem passando; com isso, a administração de empresas, como Banco do Brasil, por exemplo, encontrar-se em um processo no qual precisa se adaptar às mudanças.

O gerente foi objeto de estudo de vários autores, que objetivaram delimitar a atividade gerencial, que engloba um conjunto de papéis, funções ou competências que se tornaram mais complexas ao longo do tempo. A introdução de novos modelos de gestão mais flexíveis e dinâmicos trouxe implicações para a atividade dos gerentes, o escopo da atividade gerencial adquire uma perspectiva mais ampla e as relações com o mercado e com a força de trabalho assumiram novas configurações (SILVA, 2005).

As pessoas raramente têm objetivos e interesses idênticos; e essas diferenças de objetivos e interesses individuais geralmente produzem alguma espécie de conflito (CHIAVENATO, 2005). Da mesma forma, no meio organizacional, “as diferenças de metas, experiência e tarefas são necessárias para a excelência organizacional, mas essas diferenças podem lançar os grupos em conflito” (DAFT, 2000, p. 432).

Segundo Chiavenato (2005, p. 230), “a palavra conflito está ligada à discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo”. Sendo o conflito visto como “a luta ativa de cada um por resultado desejável para si, o qual, quando alcançado, impede aos outros de conseguirem o resultado favorável a eles, produzindo, com isso, hostilidade” (LIKERT; LIKERT, 1980, p.8). Entretanto, Robbins (2002) ressalta que as ações e reações são frutos dos conflitos e podem resultar em conseqüências tanto disfuncionais (destrutivas) quanto funcionais (construtivas) para as partes envolvidas. Podendo-se concluir assim que para muitos conflitos, o que pode determinar a diferença entre conseqüências construtivas ou positivas está na forma como eles são geridos.

As mudanças no ambiente empresarial afetaram o escopo da atividade e da prática gerencial e isso está influenciando as relações dos gerentes fora do trabalho, uma vez que a competição por um espaço no mercado de trabalho demanda a necessidade de um grande investimento pessoal para o desenvolvimento profissional. E, conseqüentemente, ao dedicar mais energia e tempo ao trabalho muitos gerentes acabam vivenciando conflitos entre as atividades realizadas na função gerencial e as relações em família (SILVA, 2005).

A literatura sugere que existem variáveis – como gênero, idade e estado civil – que moldam a relação entre satisfação na carreira e o conflito entre a família e o trabalho. As mulheres tendem a fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais, enquanto o homem mais frequentemente tende a priorizar a sua carreira. Dessa forma, a satisfação na carreira da mulher tende a estar negativamente mais afetada do que a do homem (LINDO et al, 2007).

Sendo assim, abordar a percepção de gerentes mulheres sobre as relações trabalho e família, bem como sua vivência de conflitos gerados nestas relações, podem contribuir para uma maior compreensão destes tópicos e identificar as singularidades da percepção das mulheres que ocupam função de gerencia sobre os mesmos.

Visto o Banco do Brasil apresentar abertura para pesquisas, bem como apresentar gerentes mulheres em sua composição, optou-se realizar a pesquisa nesta organização.

Primeiro banco a operar no país, hoje, o Banco do Brasil é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, entre outros. Opera como banco múltiplo tradicional, conserva funções

de agente financeiro do governo federal e na execução das políticas de crédito rural e industrial.

O Banco do Brasil tem a missão de ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País. E com 24,6 milhões de clientes correntistas, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 mil cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

Uma vez que a pesquisa foi realizada na cidade de Natal/RN e diante do exposto, este trabalho se coloca sobre o seguinte problema: **“Como as mulheres-gerentes de uma agência do Banco do Brasil, localizada na Cidade de Natal/RN, vivenciam o conflito na relação trabalho e família?”**

Para tanto, foi-se utilizada uma pesquisa não experimental qualitativa descritiva do tipo estudo de caso, utilizando dados qualitativos coletados através de entrevistas semi-estruturadas realizadas junto às gerentes mulheres de uma agência localizada na cidade de Natal/RN. E a análise dos dados coletados foi realizada mediante leitura e interpretação dos protocolos das entrevistas.

Além desta, o artigo compreende mais cinco partes, a saber: Conflito na relação trabalho-família – aborda o referencial teórico referente ao tema da pesquisa, metodologia, análise de resultados, considerações finais e, por fim, referências.

## **2 CONFLITO NA RELAÇÃO TRABALHO – FAMÍLIA**

A família e o trabalho são dois espaços sociais, os quais levam as pessoas a vivenciarem experiências que delimitam “de algum modo a identidade pessoal e social” (CHANLAT, 1996, p. 108). Por ser um tema de extrema importância, a análise das relações entre trabalho e família tem implicações importantes tanto para as organizações como um todo como para os indivíduos (GREENHAUS E SINGH, 2004 APUD LINDO et al, 2004).

Nas últimas décadas os espaços sociais da família e do trabalho, como essenciais para a vida, foram influenciados por uma série de transformações econômicas, políticas e tecnológicas que atingiram a sociedade. Tais mudanças afetaram as relações familiares e de trabalho, gerando a necessidade de ajustes nos estilos de vida, com o intuito de incorporar novos valores e atitudes que emergiram desse processo de transformação e que levaram a sociedade a revitalizar a vida no trabalho e na família (SILVA, 2005).

De acordo com Greenhaus e Singh, (2004 APUD LINDO et al, 2004), tanto nossa vida profissional pode acrescentar ou, ao contrário, deteriorar/atrapalhar a vida familiar, quanto a vida familiar pode vir a ter influências sobre a vida profissional, sejam elas boas ou ruins.

Segundo Senge (2005, p.333), “as empresas tradicionais inegavelmente nutrem os conflitos entre trabalho e família”. Isto às vezes é realizado conscientemente, através de ameaças como, por exemplo, “para crescer aqui dentro, você deve estar disposto a fazer sacrifícios”; entretanto, na maior parte das vezes isso é feito inadvertidamente, “simplesmente criando-se uma série de exigências e pressões sobre os indivíduos, que inevitavelmente entram em conflito com o tempo para a família e para si próprio”. (SENGE, 2005, p. 333-4)

O excesso de trabalho, o aumento de responsabilidade e também o aumento da competição no mercado são alguns fatores que provocaram o surgimento de uma relação com o trabalho que muitas vezes gera ansiedade, sofrimento, medo, desânimo, tensão e decepção (SILVA, 2005). Nesse contexto percebe-se que, atualmente, “encontrar o equilíbrio entre meu trabalho e minha família” é citado como a prioridade número um por mais participantes

(dos programas de liderança e domínio pessoal) do que qualquer outro assunto em particular (SENGE, 2005, p.333).

## 2.1 A Relação Entre Trabalho-Família

A atividade gerencial, nos últimos anos, se tornou mais complexa e trouxe conseqüências para a vida do gerente. O aumento da competitividade por um cargo gerencial está levando muitos gerentes a valorizar mais uma dimensão de suas vidas – o trabalho, o que pode estar prejudicando as relações familiares de muitos deles (SILVA, 2005).

Tonelli (2001, p. 244) afirma que as gerações atuais precisam...

...responder rapidamente às mudanças que são contínuas e enfrentar múltiplas demandas tanto na vida pessoal quanto no trabalho. Por outro lado, a transformação no tempo e no espaço faz com que acontecimentos distantes repercutam sobre a vida cotidiana, numa negociação permanente entre o global e o local.

A atmosfera competitiva, a premiação dada ao sucesso, e o grande valor dado à autoconfiança no trabalho interferem na relação entre o trabalho e as outras esferas da vida dos gerentes. Sua atitude para com sua performance profissional afeta sua habilidade, principalmente em casa, para "relaxar", deixar suas necessidades serem conhecidas, e aceitar a afeição de sua família (BARTOLOMÉ, 2001).

De acordo com Bartolomé e Evans, (2001, p.37-8), “em sua jornada de trabalho, todo gerente experimenta preocupação, tensão, receio, dúvida e estresse intenso, e muitas vezes não é capaz de desviar esses sentimentos quando vai para casa”, o que pode torná-lo “psicologicamente indisponível para uma vida privada saudável”. Se um gerente é infeliz no trabalho “tem uma chance limitada de ser feliz em casa, não importando quão pouco ele viaje, quanto tempo ele passe em casa ou com que freqüência tire férias”.

Vários fatores podem limitar o desenvolvimento dos gerentes pela incapacidade de lidarem com determinadas situações no trabalho ou na vida pessoal. Dentre eles, Levinson (2001) os seguintes fatores que afetam a vida pessoal dos gerentes: premissas incorretas (a mais disseminada é a de que administrar a vida familiar é fácil), o medo excessivo de enfrentar conflitos no casamento, distrações legítimas, uma postura ‘deixa para amanhã’ e, em geral, a falta de habilidades necessárias para lidar com conflitos.

Existem diversas razões pelas quais o gerente tende a inclinar-se a favor de mais e mais tempo para o trabalho. Dentre elas Senge (2005) cita as seguintes:

**a) A questão da renda** - Se o tempo para o trabalho cai demais, pode vir a influenciar negativamente sua renda e criar pressões por mais tempo no trabalho.

**b) “Círculo vicioso” de menos tempo em casa** - Se o pouco tempo que o gerente passa em casa está empobrecendo os relacionamentos familiares, podem existir pressões psicológicas para que o mesmo evite ainda mais os problemas familiares. Cria-se assim um círculo vicioso no qual “esforçar-se” no trabalho se torna uma desculpa conveniente para evitar a angústia de ir para casa e encontrar um parceiro infeliz ou filhos problemáticos. E assim, ficar menos tempo em casa diminui o “sucesso em família” ainda mais, levando a um desejo menor de tempo com a família.

**c) Pressões externas por tempo no trabalho** – para a maioria dos profissionais bem sucedidos existem mais pressões externas demandando tempo no trabalho do que por tempo em casa. Tais como: “carga-horária de doze a quinze horas diárias para profissionais de alto desempenho, novas oportunidades que exigem mais viagens, pressões sutis feitas por colegas de trabalho que têm seus próprios problemas familiares” (SENGE, 2005, p.335-6).

De certa forma complementando as razões listadas por Senge, Evans (1996) lista três hipóteses que podem causar insatisfação do gerente quanto a seu nível de qualidade de vida:

**a) pressão do parceiro e da família:** isso ocorre principalmente quando membros da família se sentem infelizes com a maneira pela qual o indivíduo está trabalhando e vivendo sua vida, passando a cobrá-lo, o que o tornará infeliz e insatisfeito, semelhante ao processo do círculo vicioso por menos tempo em casa relatado por Senge (2005). Na sociedade “pós-tradicional”, homens e mulheres possuem suas carreiras e ela não está ligada apenas ao trabalho. Evans (1996, p. 18) destaca que “o indivíduo tem carreira profissional de trabalho, carreira conjugal, carreira de pai ou mãe e, às vezes também, uma carreira ativa de lazer”.

**b) trabalho absorve muito tempo e energia:** as pessoas constantemente argumentam que o trabalho ocupa um espaço muito grande em suas vidas sobrando muito pouco tempo para a vida em família. Os filhos são afetados pelo fato de os pais não terem tanto tempo para se dedicarem a eles. Os filhos que já estão na adolescência até entendem, mas os filhos menores sofrem pela falta de atenção dos pais, podendo causar até problemas psicológicos. De acordo com Evans (1996), além da questão dos filhos, não há uma relação muito clara entre tempo e energia. Às vezes as pessoas aparentemente não sabem aproveitar o tempo, o que acaba influenciando na sua qualidade de vida.

**c) o que ocorre quando a vida no trabalho funciona muito bem.** Segundo Evans (1996) essa pessoa se torna prisioneira do seu próprio sucesso e coloca o trabalho acima de tudo, inclusive da convivência em família. É alguém que possui vários álibis (BARTOLOMÉ, 2001) para justificar a falta de tempo para a família, assim, o prisioneiro do sucesso sabe que não são desculpas, pois a razão principal de ele trabalhar desse jeito não está associada a nenhum dos motivos que ele menciona; ele trabalha porque gosta (EVANS, 1996). As pessoas com este caráter não sabem separar o trabalho, a família, o lazer. Isso gera um sentimento de culpa muito grande e as pressões podem levá-lo a tomar uma atitude como o divórcio, uma discussão sobre a sua qualidade de vida, ou até um distanciamento das pessoas que convivem com ele, passando a ser até um “estranho no ninho”. Um aspecto a ser ressaltado é que o prisioneiro do sucesso deve perceber que “o casamento, como disse antes, é uma carreira. Uma relação é uma carreira, é uma trajetória difícil e árdua e não se desenvolverá nem se tornará mágica num fim de semana prolongado, vai levar muito tempo e requer muito trabalho” (EVANS, 1996, p. 22).

Essas hipóteses ilustram como o trabalho e a família são dimensões relevantes nas nossas vidas e devem ser percebidas de maneira indissociável.

Os gerentes devem estar conscientes dos fatores inerentes ao trabalho que influenciam a sua vida em família e aprender a lidar com situações em que não serão bem sucedidos, pois isso pode provocar decepções em suas carreiras. Essas situações podem contribuir para o crescimento dos gerentes já que a forma como os gerentes lidam com as decepções pode contribuir para mudanças nas suas atitudes.

Segundo Silva (2005), quando há um desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, muitos gerentes passam a ter comportamentos que acabam provocando problemas físicos e emocionais. Por consequência, há um efeito negativo na produtividade e também nas relações interpessoais. Quanto à relação trabalho-vida pessoal, o autor ressalta ainda que...

Como a vida pode ser metaforicamente denominada de um jogo em que há a necessidade de estabelecer uma estratégia na busca de bons resultados, pode-se afirmar que equilibrar a relação entre trabalho e vida pessoal depende da forma como as pessoas experienciam a vida. Esse processo é rico em oportunidades de aprendizagem e a forma como as pessoas encaram as situações pode trazer modificações no seu comportamento e na sua maneira de visualizar o mundo (SILVA, 2005, p. 51)

Após realizarem um estudo envolvendo mais de 2.000 executivos e entrevistar diversos maridos e esposas, Bartolomé e Evans (2001) observaram que, diferenças psicológicas a parte, os executivos que obtiveram sucesso no relacionamento entre o trabalho e a vida privada estão aptos a fazer três coisas melhor que os demais executivos: “eles se adaptam bem a mudanças, encontram o emprego certo para si mesmo e conseguem administrar bem as decepções da carreira” (BARTOLOMÉ; EVANS, 2001, p.36).

Silva (2005) destaca que muitos se dedicam à carreira e esquecem de valorizar as outras dimensões da vida. Assim, o espaço e o tempo são direcionados para o trabalho e muitas vezes a busca do sucesso acaba gerando grandes decepções. Em um estudo que avaliou o gerenciamento das decepções, Zaleznik (1967 APUD SILVA, 2005, p.52) ressalta que o fator-chave para lidar com elas é a capacidade de correlacionar as emoções com as perdas da carreira pessoal.

Para Bartolomé e Evans (2001, p.42), o trabalho e a vida pessoal podem ficar em harmonia e reforçar um ao outro se, e apenas se, “evitamos as armadilhas pessoais e da carreira e enfrentamos de forma satisfatória as emoções que surgem no trabalho”. Por outro lado, “os gerentes que não conseguem administrar o lado emocional do trabalho alcançam sucesso profissional à custa da vida privada”.

Para Summers e Nowicki

o sucesso no trabalho freqüentemente requer um esforço substancial e comprometimento com o tempo. Além disso, a busca do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e a realização tem um preço. Algumas vezes, ambos são possíveis, mas provavelmente os empregados devem fazer uma escolha entre eles. Pessoas sempre têm que decidir o que ser e como ser. Em outras palavras, se alguém considera que o equilíbrio é uma meta pessoal, então se pode afirmar que o custo da sua aquisição pode incluir um baixo nível de realização em outras áreas. (SUMMERS; NOWICKI 2002 APUD SILVA, 2005, p.54)

## **2.2 A Mulher E A Relação Trabalho-Família**

A vida profissional pode interferir na vida familiar, e vice e versa, de maneira benéfica ou maléfica, ou seja, o conflito trabalho-família é bidirecional. Apesar das transformações sociais no mundo moderno, as expectativas da sociedade em relação aos papéis masculinos e femininos mudaram muito pouco ao longo do tempo, moldando a relação entre a satisfação na carreira e o conflito família e trabalho. Diferentemente dos homens, que freqüentemente tendem a priorizar suas carreiras, as mulheres costumam fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais (LINDO et al, 2004, p.1). Em função dos paradigmas culturais, observa-se que as mulheres são mais afetadas do que os homens em virtude delas terem que desempenhar mais papéis domésticos.

As transformações demográficas têm afetado a carreira de homens e mulheres, só que de maneira diferente. Historicamente, a maioria das organizações estrutura a trajetória das carreiras gerenciais com a esperança de que os postos de trabalho sejam preenchidos pelo homem da família que tem uma esposa que gerencia a casa, permitindo a ele dar atenção total ao trabalho (SCHNEER; REITMAN, 1993 APUD SILVA, 2005, p.47). Enquanto em muitas culturas é aceitável que os homens se especializem em seus papéis profissionais e deleguem a responsabilidade principal da vida privada para suas esposas, (BARTOLOMÉ; EVANS, 2001, p.39) revelam terem impressão “de que mesmo nas culturas mais liberais e avançadas a mulher casada que escolhe seguir uma carreira ainda é considerada como responsável pela qualidade de via do casal”.

Na sociedade “pós-tradicional”, como denominam os autores citados, homens e mulheres que trabalham e têm filhos podem ter problemas ao atuarem em modelos organizacionais formatados para homens de famílias tradicionais que despendiam toda a sua energia para as demandas do trabalho.

Os dilemas e conflitos que as mulheres enfrentam na tentativa de administrar o relacionamento em sua vida privada e profissional podem ser ainda mais difíceis do que aqueles enfrentados pelos homens. As mulheres estão sob maior pressão para administrar com habilidade os limites entre a vida privada e profissional (BARTOLOMÉ; EVANS, 2001).

Segundo Schneer e Reitman (1993 APUD SILVA, 2005, p.48), existe uma geração que, no caso das mulheres, assume que não poderiam competir com homens se elas tivessem responsabilidades de uma família, que iriam desviar sua atenção do trabalho e assim elas não casam ou, se isso acontecer, elas não têm filhos.

Como muitos homens, algumas mulheres colocam sua carreira em primeiro lugar. Elas estão prontas para fazer as mesmas concessões profissionais que tradicionalmente são feitas por homens que procuram posições de liderança. (SCHWARTZ, 2001, p. 109). Entretanto, vale ressaltar que, em geral, as mulheres procuram compatibilizar sua carreira e sua vida pessoal, querendo conseguir uma carreira séria ao mesmo tempo participar ativamente da educação dos filhos (SCHWARTZ, 2001, p.111). Isto, de certa forma, indica que os homens e mulheres vivenciam de forma diferente as relações entre trabalho e família.

As barreiras para a liderança das mulheres surgem quando as camadas contra producentes as influenciam – maturidade, tradição, socialização – e enfrentam os diversos níveis de gerenciamento de negócios, impregnados de grandes preconceitos inconscientes, estereótipos e de expectativas de homens (SCHWARTZ, 2001, p. 106).

De acordo com PROBST (2006, p.4), as mulheres sofrem mais do que os homens com o estresse de uma carreira, pois as pressões do trabalho fora de casa se duplicaram. As mulheres dedicam-se tanto ao trabalho quanto o homem e, quando voltam para casa, instintivamente dedicam-se com a mesma intensidade ao trabalho doméstico. Embora alguns homens ajudem em casa, não chegam nem perto da energia que a mulher tende a dar.

Percebe-se que notáveis mudanças demográficas, tais como o número crescente de mulheres na força de trabalho, vem introduzindo um número maior de mães no mercado de trabalho, ampliando a conscientização das questões relativas ao trabalho e à vida pessoal (FRIEDMAN et al, 2001, p.10). Assim, para todas as mulheres que desejam combinar carreira e família – as mulheres que querem participar ativamente da criação de seus filhos e que também querem perseguir uma carreira seriamente, “a chave para mantê-las é dar a flexibilidade e o tempo que precisam pra dar atenção à família para que tudo funcione de forma eficaz” (SCHWARTZ, 2001, p. 114).

### **2.3 Conflitos Na Relação Trabalho - Família**

As demandas conflitantes do trabalho e da vida pessoal sempre estiveram presentes na maioria das pessoas. No caso dos gerentes, esse conflito surge no momento em que o exercício do papel da gerência entra em choque com os papéis que eles exercem na família ou vice-versa, pois existe a bi-direcionalidade. Essa incompatibilidade acaba provocando problemas (SILVA, 2005).

A maioria dos executivos ainda acredita que cada vez que os interesses pessoais de um emprego “ganham”, em última análise, a organização paga o preço. Eles consignam as questões relativas ao trabalho e à vida pessoal ao departamento de recursos humanos, onde os problemas com frequência são tratados gradativamente, através de programas, tais como flexibilidade de tempo, licença paternidade. Tais programas, entretanto, raramente ajudam

mais do que poucos empregados a alcançar um equilíbrio significativo, sustentável entre trabalho e vida pessoal, porque eles não permeiam uma cultura da empresa ou mudam fundamentalmente o comportamento dos gerentes (FRIEDMAN et al, 2001, p. 10-1).

Greenhaus et Beutell (1985 APUD SILVA 2005) argumentam que o conflito entre o trabalho e família existe quando o tempo dedicado às necessidades de um papel torna difícil satisfazer as necessidades do outro; quando a tensão da participação em um papel torna difícil a satisfação das necessidades do outro; e quando os comportamentos específicos requeridos por um papel tornam difícil a satisfação das necessidades do outro.

Quando os conflitos entre esses dois domínios ocorrem, surgem conseqüências adversas para os indivíduos e as organizações. “As pessoas que enfrentam os conflitos entre o trabalho e a família podem ter aumento do risco de doenças, um desempenho inadequado com um parceiro ou parente, redução da satisfação à vida e um desajuste no casamento” (FU; SHAFFER, 2001 APUD SILVA, 2005, p. 64).

Identificam-se vários artigos que abordam o tema trabalho e vida pessoal dentre os publicados pela revista *Harvard Business Review* entre 1970 e 2000. Esses artigos destacam aspectos relacionados à dor da perda, à compreensão dos sentimentos dos gerentes na sua relação entre trabalho e vida pessoal, o tempo dedicado ao trabalho e a família, o custo do sucesso, a escolha em relação à carreira, o colapso dos gerentes, mulheres na gerência, o local de trabalho alternativo e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (SILVA, 2005).

Com base em uma análise de vários estudos, Ahmad (2003 APUD SILVA, 2005, p.64) 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 APUD SILVA, 2005, p.64) argumentam que, no campo da Administração, o conflito entre trabalho e família tem sido objeto de inúmeras pesquisas. Vários estudos mostraram que esse conflito é um constructo bi-direcional que ocorre de duas formas: a) o trabalho interferindo com a vida em família (trabalho -> conflito na família) e b) vida familiar interferindo com as responsabilidades no trabalho (família -> conflito no trabalho).

De acordo com SILVA (2005, p.65-7), o artigo de GREENHAUS e BEUTELL (1985) - Sources of conflict between work and family roles – “é um dos mais citados na literatura sobre conflito na relação trabalho e família”. Neste artigo os autores abordam as fontes de conflitos entre os papéis do trabalho e da família, discutindo a natureza desses conflitos e destacando os conflitos de papéis, os conflitos entre papéis e os conflitos entre o trabalho e a família. Os autores classificam os conflitos entre trabalho e família, numa perspectiva multi-dimensional, em três tipos:

a) **Conflito baseado no tempo:** ocorre quando a demanda de tempo em uma situação esgota o tempo disponível requerido para encontrar demandas associadas com outro domínio.

b) **Conflito baseado no comportamento:** surge quando comportamentos utilizados em um domínio interferem no desempenho do papel em outro **domínio**.

c) **Conflito baseado na tensão:** aparece quando o estresse surge em um domínio e compromete o desempenho em outro domínio, geralmente como um resultado de papéis incompatíveis.

Vale lembrar que essa tipologia de conflitos apresentada pelos autores não pode ser isolada. Carlson et al (1995 APUD SILVA, 2005, p. 67-8) argumenta que os estudos sobre esses tipos de conflitos demonstram resultados divergentes e aponta a “existência de outros

fatores como necessários para explicar as fontes de conflitos entre trabalho e família de maneira mais completa”.

De acordo com Martins et al (2002 APUD LINDO et al, 2004), a literatura sugere que existem variáveis – como gênero, idade e estado civil – que moldam a relação entre satisfação na carreira e o conflito entre a família e o trabalho. As mulheres tendem a fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais, enquanto o homem mais frequentemente tende a priorizar a sua carreira. Dessa forma, a satisfação na carreira da mulher tende a estar negativamente mais afetada do que a do homem.

Caso haja a existência de filhos, Noor (2002 APUD LINDO et al, 2004) mostra que as horas de trabalho da mulher crescem muito mais do que as dos homens, considerando-se que horas de trabalho representam a soma das horas despendidas no emprego formal e em casa. Em algumas situações, como de filhos recém-nascidos ou doentes, que necessitam de maiores cuidados e atenção, a maternidade pode até provocar a necessidade de substituição do emprego formal por atividades que venham a requerer menos tempo de trabalho, visto que, muitas vezes, o salário recebido não compensa sair de casa e contratar uma pessoa para cuidar da criança, constituindo-se numa relação em que o custo passa a ser maior do que o benefício.

Os conflitos podem surgir quando uma pessoa que valoriza um aspecto particular é forçada por uma pressão situacional a gastar menos tempo do que essa pessoa gostaria em relação a um determinado papel (CARLSON et al, 1995 APUD SILVA, 2005). De acordo com Levinson (2001), lidar com conflitos requer que as pessoas aprendam duas habilidades fundamentais...

...A primeira, uma questão de prática diária, é continuar um diálogo em vez de deixar as emoções acumularem e finalmente explodirem. Isso significa dar feedback positivo e não apenas negativo. (...) A segunda habilidade é lidar com conflitos mais profundos e persistentes. (LEVINSON, 2001, p.93).

Vale destacar que mesmo não devendo ter medo do conflito, devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de proceder em tais momentos. (FOLLET APUD HAMPTON, 1991, p.291). Assim, identificam-se duas possibilidades de agir em relação aos conflitos que são constantes no dia-a-dia dos indivíduos, não podendo ser evitados de maneira absoluta.

Os conflitos entre trabalho e família são muito comuns nos dias de hoje, em função das paixões e interesses que atingem a sociedade, a qual passou a priorizar uma visão de curto prazo (SILVA, 2005). Além disso, Silva (2005) aponta que as mudanças ocorridas na estrutura demográfica da sociedade alteraram a estrutura familiar tradicional, o que provocou a necessidade de um ajustamento nas relações pessoais e profissionais. O desenvolvimento de estudos sobre o tema pode ajudar a compreender as implicações das transformações ocorridas no mundo do trabalho e na sociedade à vida das pessoas e, no caso deste trabalho, a vida de gerentes.

### 3 – METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização Da Pesquisa

O presente trabalho pretendeu Compreender **como as mulheres-gerentes de uma agência do Banco do Brasil, localizada na cidade de Natal/RN, vivenciam o conflito na relação trabalho e família.**

Portanto, tratou-se de uma pesquisa descritiva, tendo como função principal a análise do objeto, buscando descrever a sua situação atual, sem realizar qualquer tipo de influência.

De acordo com Mattar (1996), a pesquisa descritiva serve para descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Segundo Vergara (1997), a pesquisa descritiva estuda as características de uma população específica. Portanto, é o tipo de pesquisa mais apropriado, quando o objetivo é descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los, sem interferir no ambiente de estudo.

Este trabalho é caracterizado, também, pelo método estudo de caso, definido por Yin (1989 APUD BRESSAN, 2000 p.2) como “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidencia são utilizadas”.

Em relação à condução da investigação, esse estudo caracteriza-se pelo uso de dados qualitativos. Segundo Schwartzman (1989), os métodos qualitativos visam analisar, descrever e formular recomendações pelo exame aprofundado e amplo de informações, sem preocupar-se em associar valores ou escalas quantificáveis. Assim, estes métodos possibilitam um maior aprofundamento, permitindo que se compreenda com maior embasamento a realidade institucional, preocupação esta inexistente na análise quantitativa.

Estudiosos julgam os métodos qualitativos mais apropriados porque muitos aspectos da avaliação são inconscientes, subjetivos, idiossincráticos e únicos, e, portanto, requerem um aprofundamento interativo e avaliações não-padronizadas. Segundo Silva (2005), na pesquisa qualitativa, os pesquisadores estão interessados em compreender fenômenos sociais, focalizando os significados construídos pelos sujeitos a partir das experiências como foram vividas ou sentidas. Patrício (1999, p. 67) ressalta que “quando se trata de conhecer e compreender a vida humana, é preciso perceber os fenômenos nas interações do contexto no qual acontece, na tentativa de buscar a sua aproximação, conscientes apenas de sua aproximação”. Isso justifica o uso dessa abordagem para estudar o conflito entre a prática gerencial e as relações em família.

Uma vez considerado o intuito do estudo, dentre os vários métodos citados por Merriam (1998), optou-se por se realizar um estudo qualitativo básico. Neste, “o pesquisador visa compreender, à luz das perspectivas e visões de mundo dos pesquisados, o fenômeno que está sendo investigado” (SILVA, 2005, p.77), que no caso desta pesquisa envolvem os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Nesse tipo de estudo, o pesquisador utiliza a descrição e análise de dados, por meio da identificação padrões recorrentes (categorias de significados, temas).

Os estudos qualitativos básicos não têm como objetivo desenvolver uma teoria substantiva, mas apresentar uma descrição e análise dos dados consistente e que leve o leitor a verificar que os dados apresentados na pesquisa são consistentes.

Diante do exposto e do objetivo de compreender a vivência do conflito na relação trabalho e família, pelas gerentes-mulheres de uma unidade do Banco do Brasil. Pode-se classificar que o estudo, portanto, consistiu em uma pesquisa não experimental, qualitativa descritiva, segundo Tripodi (1979).

### **3.2 Participantes Da Pesquisa**

A população desta pesquisa compreendeu as gerentes-mulheres de uma unidade do Banco do Brasil localizada na cidade de Natal/RN.

Para esse estudo, o tipo de amostragem adotado foi caracterizado pelo tipo não probabilístico intencional, no qual Lakatos e Marconi (1996, p. 47) afirmam que esses tipos de pesquisas “[...] não podem ser objetos de certo tipo de tratamento estático.” Esse tipo de

amostragem se caracteriza pela liberdade que o pesquisador tem para escolha dos elementos que lhe for conveniente para atingir os objetivos da pesquisa.

O acesso as gerentes ocorreu inicialmente por telefone e uma visita a unidade, com o objetivo de explicar o propósito da pesquisa e solicitar a participação voluntária das mesmas no estudo. Após a aceitação, foi agendado um horário após o expediente de trabalho com cada uma das gerentes. A agência estudada contava com cinco gerentes mulheres das quais quatro participaram deste estudo. Esses fatores foram fundamentais para que o estudo tivesse êxito.

### **3.3 Dados E Instrumentos De Coleta**

O autor Mattar (1996) pontua que o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos. Todo o trabalho de planejamento e execução das etapas iniciais do processo de pesquisa se consolida no instrumento de coleta de dados.

Para efeito desta pesquisa, o processo prático de coleta de dados deu-se por meio de uma entrevista semi-estrurada, realizada pessoalmente com as gerentes mulheres, abordando os seguintes temas: equilíbrio trabalho e família, fatores que geram conflito na prática gerencial e nas relações em família, significado da vivência do conflito na relação trabalho e família, entre outros.

A entrevista baseada em roteiro semi-estruturado, é definida por Lakatos e Marconi (1996, p. 84), como “um tipo de conversa de natureza profissional entre duas pessoas, onde uma delas obtenha informações sobre determinado assunto”. Esta ferramenta dá ao pesquisador a liberdade de “explorar amplamente determinada questão, dentro de um roteiro de tópicos relacionado ao problema estudado”, (LAKATOS e MARCONI, 1996, p. 85), o que permite ao entrevistador conduzir a entrevista por meio de uma conversa informal.

As entrevistas tiveram um tempo de duração que variou de 15 a 30 minutos e ocorreram em outubro de 2007. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente, gerando protocolos que permitiram e facilitaram o processo de análise objetivando encontrar uma estrutura para o fenômeno.

### **3.4 Análise E Interpretação Dos Dados**

Com base no perfil qualitativo deste estudo, a análise dos dados realizou-se mediante, principalmente, a leitura e interpretação dos protocolos das entrevistas.

Para Dey (1993 APUD SILVA, 2005, p. 81), a análise de dados qualitativa é descrita, em primeiro lugar, “através da identificação e da relação entre categorias analíticas”. De acordo com o autor, “A análise é um processo de resolução de dados em seus componentes constituintes para revelar seus temas característicos e padrões. A análise de dados também é subdividida em três processos: descrição, classificação e conexão”. Esses processos não são mutuamente exclusivos, mas integrados.

Após as entrevistas serem transcritas, realizou-se um processo de análise compreensiva interpretativa dos dados, a qual procura delimitar passos para compreender o fenômeno. Esse processo de categorização e busca de significados envolve um movimento de ida e volta entre pedaços de “dados” concretos e conceitos abstratos, entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação (MERRIAM, 1998).

O tema, de acordo com Van Manen (1990 APUD SILVA, 2005), é uma forma de estabelecer o controle e a ordem para a pesquisa e para a escrita. O tema pode ser considerado uma forma para capturar o fenômeno que as pessoas tentam entender, procurando descrever

um aspecto da experiência. Da leitura e releitura dos protocolos codificados, emergiram quatro sub-temas significativos para o estudo: família e prática gerencial, conflito entre a prática gerencial e as relações em família, tempo na vivência de conflitos entre a prática gerencial e na família e equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família. Estes foram utilizados de forma a facilitar a realização da análise, assim como sua compreensão e exposição.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

As relações em família recebem grande importância na vida das gerentes e são prioridade em relação a sua prática gerencial. Uma vez que as respostas obtidas nas entrevistas são baseadas nas experiências individuais vividas por cada gerente, obtiveram-se diversos fatores citados como sendo as bases das relações em família. Entretanto, dois foram citados com mais frequência, sendo eles o diálogo e a compreensão. O quadro 1, a seguir, ilustra os significados atribuídos pelos gerentes à família e apresenta as bases das relações em família de acordo com o material colhido com as gerentes entrevistadas.

<b>FAMÍLIA</b>	<b>BASES DA FAMÍLIA</b>	
Base de Tudo	Deus	Carinho
Porto Seguro	Compreensão	Confiança
O que importa	Diálogo	Humildade
Uma ajuda	Respeito	Acolhimento

**Quadro 1:** espaço social da família – significado e bases das relações em família

**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2007.

Convém ressaltar que esses fatores considerados como as bases da família, se exercidos podem auxiliar a convivência das relações em família, reduzindo a incidência de conflitos, bem como ajudando os membros da família a administrarem os conflitos enfrentados de forma funcional (construtiva). Ademais, fatores como diálogo, compreensão, respeito, confiança e apesar de terem sido relacionadas às relações em família, também podem ser fundamentais na prática gerencial, auxiliando a minimizar a ocorrência de conflitos que interfiram na relação entre trabalho família.

A função de gerente do Banco do Brasil é vista por alguma das entrevistadas como uma seqüência do trabalho que vinham realizando, na qual têm que, além das tarefas referentes a esta função, administrar pessoas, sejam elas funcionário ou clientes. Abaixo, o quadro 2 demonstra os significados que entrevistadas atribuem à sua atual função.

<b>SER GERENTE DO BANCO DO BRASIL</b>
Pegar para si responsabilidades que estão além de suas habilidades
Acúmulo de funções e responsabilidades
Ter que administrar pessoas (funcionários e clientes), além das tarefas que tem que exercer
Muita cobrança
Seqüência do trabalho que vinha sendo realizado.

**Quadro 2:** práticas gerenciais – significado de ser gerente

**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2007.

Quanto à prática gerencial, percebe-se que as mulheres pesquisadas consideram que recebem muita cobrança e uma elevada quantidade de responsabilidade, tornando-se assim uma função que demanda muita energia e tem potencial para ser uma fonte constante de conflitos.

Visto a relevância dos conflitos no presente estudo, averiguou-se a percepção das gerentes sobre os mesmos. Os aspectos apresentados a seguir indicam questões como problema, desconforto e falta de equilíbrio. O quadro 3 abaixo relaciona as respostas obtidas.

<b>SIGNIFICADO DE CONFLITO</b>
Um não aceitar a opinião do outro (divergência de opiniões)
Em vez de procurar um caminho em comum, querer desviar
Algo que gere desconforto
Algum problema em casa que afete o trabalho, ou vice-versa
Falta de equilíbrio
Não conseguir distribuir bem as tarefas

**Quadro 3:** significado do conflito

**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2007.

Quanto aos fatores que podem vir a causar conflitos, foram listados os seguintes fatores quanto á fontes geradoras de conflitos no trabalho e na família:

<b>FATORES QUE GERAM CONFLITO</b>	
<b>No trabalho</b>	<b>Na família</b>
Acúmulo de serviço	Interesses pessoais
Quantidade de serviço	Problemas de saúde
Cobrança	Problemas financeiros
Mudanças nas rotinas de trabalho	
Desentendimentos com a equipe	

**Quadro 4:** fatores que geram conflitos

**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2007.

Assim percebe-se que os fatores geradores de conflito no trabalho referem-se ao acúmulo e quantidade de serviço, à cobrança, mudanças e desentendimentos, abrangendo assim tanto atividades das práticas gerenciais em si quanto relações interpessoais. Já os causadores de conflito nas relações em família estão relacionados a questões de saúde e finanças, bem como os interesses pessoais dos membros da família, envolvendo assim questões relacionadas ao bem-estar familiar.

Os conflitos podem ser encarados de forma funcional ou disfuncional. A forma funcional pode refletir-se no caso da gerente que está enfrentando uma atual mudança de funções como uma situação em que poderá aprender novas habilidades. Entretanto, as consequências disfuncionais dos conflitos permanecem em evidência. Através dos comentários colhidos pôde-se coletar uma série de implicações que estes conflitos podem ter, a saber:

<b>IMPLICAÇÕES DOS CONFLITOS</b>	
<b>Implicações físicas e psicológicas</b>	Asma psicológica Hipotireoidismo Cansaço físico Alterações de humor Nervosismo Alteração de sono Aumento da sensibilidade

<b>Implicações do trabalho na família</b>	Influência no comportamento Irritação Descontar nas pessoas de casa Variação das emoções
<b>Implicações da família no trabalho</b>	Prejudicar o relacionamento com o cliente Redução do desempenho Ficar dispersa Redução da capacidade de assimilar informações Ficar de cara emburrada Chegar no Banco chorando

**Quadro 5:** Implicações dos conflitos

**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2007.

Os relatos revelam ainda que os conflitos podem ocorrer do trabalho para a família, ou vice-versa, mas nos dois casos o conflito interfere no comportamento e nas atitudes dos gerentes, ficando assim evidente a bi-direcionalidade de um conflito. Entretanto, vale ressaltar que de acordo com as gerentes, é mais fácil a interferência dos conflitos vividos no trabalho em casa do que o contrário.

A gestão do tempo foi destacada como algo complicado, e as diferentes estratégias de gestão utilizadas pelas gerentes parecem obter resultados semelhantes. Os comentários das gerentes revelam situações em que a distribuição do tempo entre a prática gerencial e relações em família é dificultada devido à carga horária requerida pela atividade desenvolvida no banco, a qual não é flexível. Isso impossibilita as gerentes de se fazerem presentes junto à família em certos momentos, gerando certa insatisfação e mesmo sentimento de culpa. Assim, ao invés de o tempo ser tido como um auxílio na resolução de conflitos, ele parece ser visto como algo escasso que pode ser gerador de mais conflitos.

De acordo com as entrevistadas, a busca do equilíbrio consiste, basicamente, em tentar separar as relações em família da atividade gerencial, sabendo-se distinguir os assuntos, bem como os conflitos de um domínio daqueles referentes ao outro. O quadro 6, demonstra as ações realizadas pelas gerentes na tentativa de alcançar este equilíbrio.

<b>BUSCA DO EQUILÍBRIO</b>
Separar uma coisa da outra, não misturar
Saber distinguir um do outro
Tentar conciliar da melhor forma possível
Em casa, não ficar pensando no trabalho, e vice-versa; desligar o celular da empresa.

**Quadro 6:** busca do equilíbrio.

**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2007

Percebe-se assim que a principal atitude adotada é a de tentar manter os assuntos de cada domínio na área do mesmo, evitando-se assim que conflitos originários de um deles seja levado a interferir no outro.

Diante dos resultados da pesquisa, existem alguns pontos que merecem destaque. O primeiro é que as bases das relações em família podem ser consideradas como forma de minimizar a incidência de conflitos não apenas nestas relações, mas também na prática gerencial. Isso se deve, talvez, ao fato de que as gerentes chegam a passar mais tempo no Banco do que passam com as próprias famílias, o que tornaria a equipe do Banco em Uma “segunda família”, como a gerente G2 ressaltou em determinado ponto de sua entrevista.

Outro aspecto que merece destaque envolve as conseqüências dos conflitos para os gerentes. Existe uma forte evidência de que os conflitos vividos tanto na prática gerencial e

nas relações em família causam problemas emocionais, físicos, de saúde, além de prejudicarem o relacionamento familiar. Ademais, conflitos provenientes das relações em família trazem implicações ao desempenho dos gerentes no trabalho.

Quanto a estes últimos, pode-se destacar que uma vez que as organizações visam obter o máximo de desempenho de seus funcionários para com o seu desenvolvimento, talvez devam investir mais na questão da relação trabalho família em suas políticas de gestão de pessoas, tomando não apenas atitudes imediatistas e/ou superficiais em frente a este tipo de situação, mas sim de forma sustentada e interessada na satisfação e qualidade de vida de seu pessoal tanto na vida organizacional como também na familiar.

O tempo demonstra ter um papel determinante no surgimento de conflitos familiares, uma vez que existe uma relação de dependência do tempo dedicado à família em relação ao tempo dedicado para a prática gerencial.

Por fim, a busca do equilíbrio é uma estratégia para a minimização de conflitos e está intimamente ligada à conciliação de interesses, à estabilidade na carreira, à experiência e ao relacionamento familiar.

## 5- Considerações Finais

De acordo com os dados coletados, podem-se chegar a algumas considerações quanto à forma que as gerentes mulheres da população estudada vivenciam o conflito na relação trabalho-família.

Primeiramente, constata-se que a função de gerente é tida como uma função que demanda muita energia e tem potencial para ser uma fonte constante de conflitos, os quais em sua maioria se enquadram no conceito de disfuncionais. Esses conflitos são bi-direcionais e, segundo as gerentes, interferem no comportamento e nas atitudes dos gerente, sendo mais recorrente a interferência de conflitos vividos no trabalho nas relações no trabalho que o oposto.

Em segundo, existe uma forte evidência de que os conflitos vividos tanto na prática gerencial e nas relações em família causam problemas emocionais, físicos, de saúde, além de prejudicarem o relacionamento familiar. Ademais, conflitos provenientes das relações em família trazem implicações ao desempenho dos gerentes no trabalho.

A busca do equilíbrio é uma estratégia para a minimização de conflitos e está intimamente ligada à conciliação de interesses, à estabilidade na carreira, à experiência e ao relacionamento familiar. De acordo com as entrevistadas, a sua busca do equilíbrio consiste, basicamente, em tentar separar as relações em família da atividade gerencial, sabendo-se distinguir os assuntos, bem como os conflitos de um domínio daqueles referentes ao outro.

Todas as questões discutidas nesse estudo são fundamentais na vida das pessoas, sobretudo para o bem-estar das famílias, o desempenho das empresas e a sociedade em geral. Os profissionais e as organizações precisam estar atentos para a necessidade de avaliar o impacto que as transformações organizacionais, sociais e culturais trouxeram para a vida das pessoas.

## REFERÊNCIAS

- Banco do Brasil.** Disponível em: <<http://www.bb.com.br>>. Acesso em: 13 out. .2007
- BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P. A. L. O sucesso precisa custar tanto? In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Trabalho e Vida pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. P.36-62
- BARTOLOMÉ, Fernando. O álibi do trabalho: quando torna-se mais difícil voltar para casa. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Trabalho e vida pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. P.81-99

- BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. FECAP, São Paulo v.1. n.1 .p.12. jan. 2000.
- CHANLAT, J. F. (coordenador). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. 3. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. Incentivando a equipe de trabalho. In: - . **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 211-243
- DAFT, Richard L. **Organizações – teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.36, n.3, p.jul./ago./set. 1996, p. 14-22.
- FRIEDMAN; Stewart D.; CHRISTENSEN, Perry; DEGROOT, Jessica. Trabalho e vida pessoal: o fim do jogo soma zero. 20 In: **HARVARD BUSINESS REVIEW. Trabalho e vida pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p.9-35
- HAMPTON, D.R. **Administração – comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill/Makron Books, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEVINSON, H.. Quando os gerentes entram em colapso. In: **HARVARD BUSINESS REVIEW. Trabalho e vida pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 63-80.
- LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. Um novo recurso para a administração de conflitos. In: - . **Administração de conflitos – novas abordagens**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. p.1-10.
- LINDO, Maíra Riscado et. al. Conflito vida pessoal vs vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004, 1,CD-ROM.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. edição compactada. São Paulo: Atlas, 1996.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.
- PATRÍCIO, Z.M. Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas. In: PATRÍCIO, Z.M.; CASAGRANDE, J.; Araújo, M. **Qualidade de vida do trabalhador**. Florianópolis: Ed. do autor, 1999. p. 19-88
- PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02.05.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2007.
- ROBBINS, Sthephen P. Conflito e negociação. In: - . **Comportamento Organizacional**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p.373-385
- SCHWARTZ, Felice N.. Mulheres na erência e os novos fatos da vida. In: **HARVARD BUSINESS REVIEW. Trabalho e Vida Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.100-21.
- SCHWARTZMAN, S. Funções e metodologias de avaliação do ensino superior. In: **Avaliação**. Belém, Pa: UFPa, 1989.
- SENGE, Peter M.. **A Quinta Disciplina**. 19.ed. Trad. OP Traduções . Rio de Janeiro: Best Sellers, 2005. 441 p.
- SILVA, Anielson Barbosa. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- TONELLI, M. J. Organizações, relações familiares e amorosas. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 243-262.
- TRIPODI, Tony et al. **Análise de pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979. 337p.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.