

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO

**CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E O USO DE PRÁTICAS DE
SUPORTE INSTRUMENTAL EM EMPRESAS FABRICANTES DE
ELETROELETRÔNICOS DE CAXIAS DO SUL**

SARAJANE DE FÁTIMA LIMA DE OLIVEIRA

Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion

Co-orientadora: Prof^a. Dr^a. Janaína Macke

Caxias do Sul, junho de 2009.

SARAJANE DE FÁTIMA LIMA DE OLIVEIRA

**CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E O USO DE PRÁTICAS DE
SUPORTE INSTRUMENTAL EM EMPRESAS FABRICANTES DE
ELETROELETRÔNICOS DE CAXIAS DO SUL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion

Co-orientadora: Prof^a Dr^a. Janaína Macke

Caxias do Sul, junho de 2009.

SARAJANE DE FÁTIMA LIMA DE OLIVEIRA

**CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E O USO DE PRÁTICAS DE
SUPORTE INSTRUMENTAL EM EMPRESAS FABRICANTES DE
ELETROELETRÔNICOS DE CAXIAS DO SUL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Inovação e Competitividade.

Conceito Final.....

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ademar Galelli – UCS

Prof. Dr. Eric Dorion – UCS

Prof. Dr^a Maria Emília Camargo – UCS

Prof. Dr. Wanderley Codo – UnB

Dedico este trabalho ao meu pai (*in memoriam*) e minha mãe pelo incentivo ao estudo. À minha família pelas horas de abnegação na convivência diária e, em especial à minha filha Marina que demonstra seu orgulho por ter-me como mãe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por me dar a vida e permitir que tenha concluído mais esta etapa.

Agradeço a todos que me acompanharam nesta importante etapa da minha vida, destacando o coordenador e professores do PPGA-UCS, em especial os profs. Dr. Ademar Galelli e Dr^a. Maria Emília Camargo pela atenção e auxílio dispensados durante a fase de estruturação da dissertação.

Aos professores que participaram da Banca de Qualificação do Projeto que, através de suas contribuições e apontamentos me fizeram redirecionar o foco de pesquisa.

Aos Profs. Dr. Eric Dorion e Dr^a. Janaína Macke, orientador e co-orientadora, respectivamente, pela paciência, incentivo e por acreditarem em meu potencial.

Ao Prof. Dr. Wanderley Codo, que prontamente me forneceu o instrumento DIT – Diagnóstico Integrado do Trabalho, o qual foi crucial para o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço os colegas do curso pelo incentivo, troca de conhecimento e experiências e, em especial os colegas Patrícia, Jaime e Silvana, com os quais dividi minhas frustrações, ansiedades e apoiei-me nos momentos mais difíceis, pela troca de informações e pelos trabalhos realizados em conjunto.

Ao NEPAE - Núcleo de Estudos, Pesquisa e Assessoria Estatística, através dos professores Adriana Verza, Carlos Pinent e Adalberto A. D. Filho.

A professora de inglês Fabiana Branchini pela amizade, compreensão e pela ajuda na multiplicação de esforços, pois só assim foi possível desenvolver o referencial teórico que em grande parte foi baseado em artigos estrangeiros;

As empresas que se mostraram receptivas a participarem desta pesquisa, através dos responsáveis pela área de RH e área produtiva e funcionárias que fizeram parte da amostra, contribuindo com suas opiniões e sentimentos;

Agradeço, também, a empresa Compact Indústria de Produtos Termodinâmicos Ltda. por ter possibilitado a realização do pré-teste do instrumento de pesquisa;

Ao meu esposo, José Antonio, por compreender e aceitar o meu desejo de buscar mais conhecimentos e aos amigos (as) e vizinhas que, direta ou indiretamente, contribuíram com informações, apoio e incentivo.

Por fim, à minha mãe, irmã, filha, sogros, sobrinhos, enfim, toda a família que em todos os momentos, com as suas presenças e compreensão, jamais me deixaram sucumbir na busca desta aspiração.

A arte de interrogar é bem mais a arte dos mestres do que a dos discípulos; é preciso ter já aprendido muitas coisas para saber perguntar aquilo que não se sabe.

Jean-Jacques Rousseau

RESUMO

Em uma sociedade, onde a competitividade empresarial encontra-se acirrada e a força de trabalho tende a ser cada vez mais diversificada, na qual as mulheres ocupam importante espaço no mundo profissional, as organizações necessitam adotar estratégias que propiciem, além da lucratividade, um ambiente saudável que priorize o bem-estar das pessoas que delas fazem parte. Nesse contexto, a busca do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é uma questão a ser enfrentada por todas as empresas. Dessa forma, essa pesquisa teve por objetivo propiciar um entendimento sobre a atuação de algumas empresas do setor eletroeletrônico de Caxias do Sul em relação ao conflito trabalho-família que pode afetar as mulheres trabalhadoras. O método científico que norteou a pesquisa foi o fenomenológico proposto por Husserl, sendo que esta ocorreu em duas etapas. A primeira etapa da pesquisa foi de caráter exploratório e teve uma abordagem qualitativa. Portanto, voltou-se para a coleta de informações relativas às empresas através de entrevistas semi-estruturadas a fim de verificar os seus posicionamentos quanto ao uso de práticas de suporte instrumental, visando minimizar o conflito trabalho-família, sendo a análise de conteúdo utilizada para esse fim. Na segunda etapa, foi utilizada a concepção descritiva da pesquisa, sendo a abordagem quantitativa. Nesta etapa, foi realizada a coleta de informações por parte das funcionárias, de forma a levantar o perfil sociodemográfico das mesmas e investigar a ocorrência do fenômeno conflito trabalho-família, utilizando-se o método de *survey*. A população foi composta por quatro empresas fabricantes de eletroeletrônicos de Caxias do Sul, e as amostras configuraram-se como não-probabilística por julgamento e probabilística do tipo amostragem estratificada proporcional. Como resultados, observou-se que as empresas estudadas adotam tais práticas, motivadas principalmente, pela busca de satisfação dos funcionários, redução dos índices de rotatividade e absenteísmo e aumento da produtividade. Identificou-se a ocorrência do conflito trabalho-família entre as funcionárias e um efeito positivo resultante do uso das práticas de suporte instrumental, contribuindo para minimizar esse fenômeno.

Palavras-chave: Conflito trabalho-família, conflito família-trabalho, suporte social, práticas de suporte instrumental.

ABSTRACT

In a society, where the competitiveness of the enterprise is growing and the work force tends more to be each time diversified, in which the women occupy important space in the professional world, the organizations needs to adopt strategies that they propitiate, beyond the profitability, a healthful environment that prioritizes well-being of the people who of them are part. In this context, the search of balance between work and personal life is a question to be faced by all the companies. Therefore, this research had for objective to propitiate an understanding on the performance of some companies of the electric appliances sector of Caxias do Sul in relation with the conflict work-family which can affect the feminine workforce. The scientific method that guided the research was phenomenological, as proposed by Husserl, and occurred in two stages. The first stage of the research had an exploratory character and had a qualitative approach. It was realized data collection on the companies through half-structuralized interviews in order to verify their positioning on the use of practical of instrumental support, aiming at minimizing the conflict work-family. In the second stage of the research was used a descriptive conception of the research through a quantitative approach. In this stage, a collection of information on the part of the employees was carried through, in a way to raise their socio-demographic profile and to investigate the occurrence of the work-family conflict phenomenon, using the survey method. The population is composed of four companies which manufacture electric appliances of Caxias do Sul and the samples were configured as non judgment probability and proportional stratified probabilistic sample. As results, it was observed that the studied companies adopt practices motivated mainly by the search of satisfaction for their employees, the reduction of the rotativity and absenteeism indices and the increase in productivity. Occurrence of the conflict work-family was identified between the employees and a positive effect resulting of the use of the practices of instrumental support contributed to minimize this phenomenon.

Key-words: Work-family conflict, family-work conflict, social support, instrumental support practices.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------|--|
| CFT | Conflito Família-Trabalho |
| CTF | Conflito Trabalho-Família |
| DIT | Diagnóstico Integrado do Trabalho |
| DORT | Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho |
| FGTS | Fundo de Garantia por Tempo de Serviço |
| IEFT | Interferência Externa da Família no Trabalho |
| IETF | Interferência Externa do Trabalho na Família |
| IIFT | Interferência Interna da Família no Trabalho |
| IITF | Interferência Interna do Trabalho na Família |
| LER | Lesão por Esforço Repetitivo |
| LPT – UnB | Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade Nacional de Brasília |
| PPR | Programa de Participação nos Resultados |
| PTAP | Práticas de Trabalho de Alta Participação |
| RH | Recursos Humanos |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SIMECS | Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul |
| SIMPLAS | Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Nordeste Gaúcho |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |
| SUS | Sistema Único de Saúde |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Incompatibilidade das relações no trabalho e na família | 25 |
| Figura 2 - Envolvimento comportamental e psicológico com interferência interna e externa. | 31 |
| Figura 3 – Critérios para definição da população e amostra | 57 |
| Figura 4 - Perfil dos Entrevistados | 64 |
| Figura 5 - Perfil das empresas | 66 |
| Figura 6 -Adoção e avaliação das práticas de suporte instrumental | 86 |
| Figura 7- Práticas de suporte instrumental adotadas..... | 88 |
| Figura 8 - Motivações quanto à adoção de práticas de suporte instrumental..... | 90 |
| Figura 9 - Resultados do Teste Post Hoc/Tukey quanto ao grau de instrução | 99 |
| Figura 10 - Resultados do Teste Post Hoc/Tukey quanto ao número de pessoas residentes no domicílio..... | 100 |
| Figura 11 - Teste de Média dos fatores..... | 104 |
| Figura 12 - Teste de Correlação Bivariada de Pearson entre o CTF e demais fatores | 106 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 - Resultado da média das variáveis sociodemográficas..... | 94 |
| Tabela 2 - Distribuição de frequência para estado civil..... | 95 |
| Tabela 3 - Distribuição de frequência do grau de instrução..... | 96 |
| Tabela 4 - Distribuição de frequência para o tipo de residência | 96 |
| Tabela 5 - Distribuição de frequência para a situação de dependentes ou familiares que necessitam de cuidados | 97 |
| Tabela 6 - Variáveis sem diferença significativa no resultado da análise de variância Anova | 98 |
| Tabela 7 - Variáveis com diferença significativa no resultado da análise de variância Anova | 98 |
| Tabela 8 - Teste Alpha de Cronbach..... | 103 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | 10 |
| LISTA DE FIGURAS | 11 |
| LISTA DE TABELAS..... | 12 |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 2 JUSTIFICATIVA..... | 18 |
| 3 OBJETIVOS | 22 |
| 3.1 OBJETIVO GERAL | 22 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 22 |
| 4 REFERENCIAL TEÓRICO | 23 |
| 4.1 CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA | 23 |
| 4.1.1 Definições de conflito trabalho-família e suas fontes | 23 |
| 4.1.2 O conflito trabalho-família e gênero | 32 |
| 4.1.3 O conflito trabalho-família e as interferências nos comportamentos dentro das organizações | 36 |
| 4.2 SUPORTE SOCIAL..... | 41 |
| 4.2.1 Definições de suporte social | 41 |
| 4.2.2 Suporte social instrumental e conflito trabalho-família | 46 |
| 4.2.3 Estratégias e práticas de suporte instrumental no âmbito organizacional | 49 |
| 5 MÉTODO DA PESQUISA | 53 |
| 5.1 POPULAÇÃO | 55 |
| 5.2 AMOSTRA..... | 56 |
| 5.3 LEVANTAMENTO E COLETA DE DADOS | 58 |
| 5.4 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA | 58 |

| | |
|--|------------|
| 5.5 TRATAMENTO DOS DADOS | 61 |
| 5.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 62 |
| 6 PESQUISA QUALITATIVA..... | 64 |
| 6.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 66 |
| 6.1.1 Perfil das empresas..... | 66 |
| 6.1.2 Descrições das empresas | 67 |
| 6.1.3 Descrição da empresa A | 68 |
| 6.1.4 Descrição da empresa B | 73 |
| 6.1.5 Descrição da empresa C | 78 |
| 6.1.6 Descrição da empresa D | 83 |
| 6.3 TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO ALCANÇADO..... | 89 |
| 6.4 CONSIDERAÇÕES DOS ENTREVISTADOS A RESPEITO DO CTF E GÊNERO FEMININO..... | 92 |
| 7 PESQUISA QUANTITATIVA..... | 94 |
| 7.1 DESCRIÇÕES DA AMOSTRA..... | 94 |
| 7.2 CRUZAMENTOS DOS DADOS DA PESQUISA..... | 97 |
| 7.2.1 Diferenças dos dados sociodemográficos entre as empresas..... | 98 |
| 7.2.2 Cruzamento dos dados sociodemográficos com o fator CTF..... | 100 |
| 7.3 CONSISTÊNCIA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA | 102 |
| 7.4 MENSURAÇÃO DOS FATORES QUE COMPÕEM AS ESCALAS DE TRABALHO..... | 104 |
| 7.5 PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO ALCANÇADO | 105 |
| 7.6 CRUZAMENTOS DOS FATORES DAS ESCALAS DE TRABALHO | 105 |
| 7.7 QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO ALCANÇADO..... | 106 |
| 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 107 |
| 8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 109 |
| 8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS..... | 109 |
| REFERÊNCIAS..... | 111 |

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização as organizações necessitam ser mais produtivas e competitivas e, diante dessa realidade, estão percebendo que o grande diferencial está no capital humano. Para que consigam enfrentar esse mercado competitivo, além de contar com pessoal capacitado tecnicamente e qualificado quanto à gestão, seja ela de pessoas ou processos, também é necessário ter um clima organizacional que permita aos trabalhadores que sua criatividade flua no sentido de buscar novas estratégias e desenvolver novos produtos e, conseqüentemente posicione-se no mercado com competitividade e inovação.

Recentemente, as organizações têm revelado maior atenção quanto à significação e à repercussão do trabalho sobre o trabalhador, assim como os efeitos desta relação na instituição. Dessa forma, ao tratar-se da parcela de mulheres que fazem parte dessa mão-de-obra diversificada, que na sua maioria é afetada pelos conflitos entre trabalho e família, acrescida das pressões sofridas, do estresse desencadeado devido os impactos da globalização e as exigências que a mesma impõe no ambiente organizacional, ressaltam-se as conseqüências perniciosas quanto ao seu bem-estar e desempenho.

Segundo St-Onge et al. (2002 apud LINDO et al., 2007), embora haja uma diferenciação entre os conflitos relacionados à esfera da família atuando diretamente na esfera do trabalho e vice-versa, uma pesquisa realizada por estes com 1.306 executivos no Canadá trouxe resultados que merecem ser considerados. Uma constatação é que o conflito trabalho-família tende a ser o mais significativo, uma vez que, por temerem implicações contraproducentes por privilegiarem a esfera familiar em detrimento do trabalho, tendem a dedicar-se mais a este e, conseqüentemente diminuem suas responsabilidades para com a família.

Nesse contexto, Cooper e Lewis (2000) referem que, embora o trabalho seja uma fonte importante de satisfação na vida, também pode ser uma fonte de estresse, podendo ocasionar uma variedade de sintomas, inclusive doenças físicas, aflição psicológica e baixa produtividade. Comumente, as causas do estresse no trabalho tendem a ser relacionadas às

exigências do cargo, no entanto, as responsabilidades parentais e as tarefas domésticas e, em particular, o problema de conciliar trabalho e família, também encontram-se intrinsecamente relacionados ao estresse ocupacional, especialmente no caso das mulheres ou de famílias que ambos cônjuges trabalham.

Uma vez que os conflitos trabalho-família também acarretam implicações para as organizações faz-se necessário que as empresas, através de seus gestores, concebam estratégias eficazes para lidar com elas. Sem dúvida, as organizações terão importante papel, seja na revisão ou implantação de práticas que contribuam para minimizar tais conflitos. Contudo, há quem atribua as responsabilidades da resolução do conflito trabalho-família aos próprios indivíduos afetados, sugerindo que um melhor gerenciamento do tempo possa ser a solução, saindo mais cedo do trabalho ou adaptando soluções de trabalho flexível.

Robbins (2005) afirma que administrar uma força de trabalho diversificada implica em reconhecer que pessoas possuem necessidades e expectativas diferentes e, dessa forma há de se buscar respostas adequadas, a fim de assegurar a retenção dos funcionários e uma maior produtividade. O autor acrescenta ainda que:

A diversidade, quando bem administrada, pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, além de melhorar a tomada de decisões ao trazer novas perspectivas para os problemas. Quando não é administrada adequadamente, há a possibilidade de aumento da rotatividade, de maior dificuldade de comunicação e de mais conflitos interpessoais (ROBBINS, 2005, p.14).

A realidade atual nos mostra que o mundo está em constante mudança e o que era entendido como benefícios oferecidos pelas empresas, hoje já não fazem muita diferença, uma vez que as necessidades de quem integra a força de trabalho são outras. Desta forma, torna-se imperativo que as organizações criem novas estratégias e abandonem as práticas suplantadas.

Ao discorrer sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho, Hirata (2003) afirma que na década de 1990 com o processo de globalização, com raríssimas exceções, houve mundialmente um acréscimo do emprego e do trabalho remunerado das mulheres em decorrência da liberalização do comércio e da intensificação da concorrência internacional.

Todavia, o avanço do processo de globalização e o desenvolvimento de outros processos, ocorreram simultaneamente e em graus diferentes de acordo com cada país. Nesse período, países como o Canadá, Japão e aproximadamente todos os países europeus vivenciaram um crescimento do emprego em tempo parcial, que configurava-se feminino em

quase sua totalidade, passando a ser um instrumento de flexibilidade adotado por estes (HIRATA, 2003).

Atualmente, países mais desenvolvidos como os da América do norte e Europa, já contam com uma diversidade de estratégias, já que são os que mais investem nesse sentido. Entretanto, no Brasil, elas ainda são escassas, além de serem poucas as empresas que as adotam. Desta forma, torna-se relevante o questionamento: como se dá a atuação das empresas em estudo frente ao conflito trabalho-família que pode afetar as mulheres trabalhadoras?

2 JUSTIFICATIVA

No final do Século XX com a escassez da força de trabalho e com a chegada da globalização, muitas empresas tiveram que mudar a sua forma de agir perante o mercado, adotando uma mão-de-obra diversificada e, conseqüentemente, intensificando a inclusão de um contingente de mulheres bastante representativo.

Segundo Thomas Jr. (1997, p.353-355), há muito que raça e sexo são tratados como questões relativas à diversidade. Afirma o autor que dos esforços de uma força de trabalho cada vez mais diversificada é que dependerá a lucratividade e a viabilidade das organizações, principalmente porque a tendência atual e futura será de operarem em um ambiente de negócios onde haverá incerteza, complexidade e alta competitividade. Ressalta ainda, que a diversidade e a complexidade andam juntas e que determinarão a busca por “relações sinérgicas entre as funções e linhas de negócios; entre as unidades organizacionais resultantes de aquisições, fusões, reorganizações e parcerias; e entre países, culturas, estratégias e povos, à medida que a globalização ganha importância”.

Conforme Bruschini e Lombardi (s.d), a força de trabalho feminina no Brasil demonstrou grande vigor e persistência quanto ao seu crescimento nos últimos 25 anos, desempenhando papel proeminente no crescimento da população economicamente ativa do país, comparativamente aos homens, assim como aumentaram os postos de trabalho no mercado formal de trabalho. Com as mudanças ocorridas em termos culturais e sociológicos, nas quais o perfil da família sofreu alterações, houve um movimento no sentido da inserção da mulher no mercado de trabalho. Seja por razões econômicas ou não, a mulher passou a assumir um papel mais atuante e menos passivo, ocupando diferentes postos de trabalho.

Alguns fatores podem ser considerados determinantes neste contexto, afirmam Bruschini e Lombardi (s.d), elencando a queda de fecundidade e diminuição do tamanho das famílias, o envelhecimento da população, o aumento da proporção de domicílios chefiados por mulheres, a mudança de valores desde a década de 1960, a expansão da escolaridade no país, especialmente as mulheres, a necessidade econômica das famílias ao depararem-se com

o desemprego de alguns de seus membros ou até mesmo a busca de uma melhor posicionamento perante um poder aquisitivo diminuído da família.

Contudo, com a cultura arraigada de que a mulher tem um papel de cuidadora, esta passa a assumir mais tarefas comparativamente ao homem, pois além do trabalho na empresa, cabem-lhe as tarefas domésticas e os cuidados com a família. Bruschini e Lombardi (s.d) salientam que, embora a atividade feminina depare-se com limitações reais tais como a presença de crianças pequenas, a existência de serviços públicos e particulares de atenção à maternidade (creches, escolas infantis) que propiciam as trabalhadoras o necessário suporte para a sua ausência do lar, são outras variáveis que podem vir a estimulá-las.

Porém, combinar os papéis na família e no trabalho, com frequência provoca estresse e sobrecarga, moldando a relação entre a satisfação na carreira e o conflito trabalho-família. Apesar das transformações sociais no mundo moderno, as expectativas da sociedade em relação aos papéis tanto do homem quanto da mulher mudaram muito pouco ao longo do tempo. Ilustrando essa colocação, Platt (1997) refere que a mudança cultural é a mais difícil de todas, especialmente em organizações que são administradas por uma geração de gerentes dispostos a sacrificar boa parte de sua vida pessoal pela carreira e cujas esposas não trabalham fora.

Enquanto não houver uma mudança cultural e conceitual ampla com relação a esses papéis de forma que ambos tenham as mesmas responsabilidades e que envolvam-se com a mesma intensidade nos cuidados com a família, esse tipo de conflito permanecerá ocorrendo.

O tempo acaba sendo um fator importante nesse contexto. Pelo fato de ainda terem grandes responsabilidades domésticas, as mulheres precisam buscar estratégias para amenizar os conflitos existentes entre estas duas importantes instâncias de suas vidas. Na maioria das vezes, esses conflitos originam custos sociais imensuráveis em termos de estresse, fadiga, divórcios e falta de acompanhamento de dependentes (COOPER; LEWIS, 2000), bem como refletem negativamente no comportamento organizacional das empresas à medida que interferem em aspectos como o aumento do nível de estresse do trabalhador, do índice de absenteísmo e até mesmo do índice de rotatividade da empresa.

Conforme referido, as organizações também sofrem as consequências do conflito trabalho-família, assim, a busca de estratégias não é tarefa somente da mulher, mas passa a ser uma questão a ser enfrentada por todas as empresas. Nesse aspecto, Platt (1997) salienta que nem o porte de uma empresa nem seu tempo de mercado são importantes. O que deve ser

priorizado é o equilíbrio positivo entre a vida profissional e a vida pessoal, pois este irá refletir na boa saúde das famílias e comunidades, sendo que todos devem participar disso. O autor salienta que um dos maiores desafios administrativos da década é encontrar uma solução para alcançar este equilíbrio.

Referindo-se ao papel das empresas e o envolvimento e participação destas na busca de estratégias para minimizar os conflitos existentes entre trabalho e vida pessoal, Dahlberg, Connell e Landrum (1997, p.390) discorrem:

Nesta época de crescentes responsabilidades e incertezas para todos os membros de uma organização, as empresas saudáveis precisam concentrar-se no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Ainda que nossos empregos estejam se tornando ainda mais exigentes no ambiente competitivo da empresa, precisamos tomar a iniciativa de atingir esse equilíbrio. À medida que aumentam as exigências profissionais, as empresas saudáveis precisam se comprometer em proporcionar condições favoráveis para que as pessoas façam escolhas no sentido de atingir o nível aceitável de equilíbrio. Saúde boa e tempo para passar com nossas famílias e nós mesmos, equilibrados com o ambiente de trabalho descrito, representam os alicerces de um ótimo lugar para trabalhar.

Conforme pesquisa, Platt (1997) aponta que, atualmente, as pessoas que estão ingressando na força de trabalho buscam um ambiente de trabalho específico, que lhes possibilitem um estilo de vida equilibrado, sendo esta uma das cinco principais considerações na procura de um emprego. Os salários e os benefícios ocupam o 13º e 16º lugar na pesquisa. Complementando, Beckhard (1997) afirma que as políticas adotadas pelas empresas saudáveis refletem o respeito pela tensão existente entre as exigências profissionais e familiares.

Platt (1997) ressalta a sua convicção de que o equilíbrio trabalho-vida pessoal contribui para a retenção dos funcionários, gerando muito mais iniciativa e comprometimento entre eles. Acrescenta, ainda, que é sabido que isso ajuda a reduzir o estresse e o esgotamento, assim como estamos aprendendo que também aumenta a produtividade do funcionário.

Dentro de uma conjuntura, na qual diariamente estamos enfrentando mudanças em nossas vidas, Platt (1997, p. 340) considera que muitas vezes as pessoas necessitam e merecem apoio de seus empregadores, portanto as organizações “terão de resolver as preocupações reais das pessoas se pretendem liderar seus setores e constituir forças de trabalho comprometidas e talentosas”.

Além das considerações feitas sobre o crescimento vultoso do ingresso da mulher no mercado de trabalho brasileiro e da busca de um equilíbrio entre o âmbito familiar e do trabalho, outro motivo pelo qual se faz importante esta pesquisa é o fato de Caxias do Sul/RS,

cidade na qual a pesquisa foi realizada, estar vivenciando um período de desempenho econômico acentuado nos últimos anos.

Conforme matéria divulgada no Jornal Pioneiro no início de 2008 sobre o crescimento econômico de Caxias do Sul, comparativamente ao desempenho do Brasil, a projeção para Caxias do Sul para o Produto Interno Bruto (PIB) em 2007 era de obtenção de um resultado positivo, evidenciando praticamente o dobro do percentual projetado em termos de país. Partindo dessa premissa, o que movimentou esse crescimento foi o consolidado parque fabril da cidade que, por sua vez, vem abrindo diversos postos de trabalho no setor da indústria, podendo absorver uma gama maior de mão-de-obra feminina.

A principal relevância deste estudo, o qual deu tratamento especial à questão do conflito trabalho-família e às práticas de suporte instrumental adotadas pelas empresas é a contribuição no sentido de propiciar uma reflexão sobre possíveis alternativas, por parte das empresas, de minimizar tais conflitos, para que as mesmas tenham funcionários menos estressados e mais satisfeitos no trabalho e, por consequência, sejam mais competitivas em termos organizacionais.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Propiciar um entendimento sobre a atuação de quatro empresas do setor eletroeletrônico de Caxias do Sul em relação ao conflito trabalho-família que pode afetar as mulheres trabalhadoras.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Investigar se há ocorrência do fenômeno conflito trabalho-família entre as mulheres trabalhadoras das empresas em estudo;
- b) Investigar se as empresas em estudo adotam práticas de suporte instrumental a fim de minimizar o conflito trabalho-família que pode afetar as mulheres trabalhadoras;
- c) Identificar as razões que levaram as empresas a aderirem ou não ao uso de práticas de suporte instrumental;
- d) Estabelecer relação entre a ocorrência ou não do conflito trabalho-família e a adoção de práticas de suporte instrumental.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

4.1.1 Definições de conflito trabalho-família e suas fontes

Para Kahn et al. (1964) o conflito entre papéis é vivenciado quando as pressões que surgem em um papel são incompatíveis com as pressões que surgem em outro. Desta forma, o processo de consideração conflito trabalho-família sob uma perspectiva conflitante de papéis é baseada na Teoria de papéis, uma vez que esta fornece um forte suporte para o estudo de conflito trabalho-família porque este supõe mutuamente incompatíveis pressões entre papéis.

Em tais casos de conflito entre papéis, as pressões de um papel associadas com membros em uma organização estão em conflito com pressões que derivam de membros em outros grupos. Exigências do trabalho para horas extras ou para levar trabalho para casa podem conflitar com pressões da esposa para dar atenção a eventos familiares no horário noturno. O conflito surge entre o seu papel de empregado e seu papel de marido e pai (Kahn et al., 1964, p.20).

Kahn et al. e Greenhaus e Beutell (1964, 1985 apud CARLSON et al.,1995) afirmam que o conflito entre papéis de trabalho e papéis de família surge quando indivíduos têm uma quantia finita de tempo para gastar perante uma infinita quantia de demandas para estes papéis. Além disso, indivíduos querem gastar tempo em alguns papéis que consideram importantes, especialmente se a própria identidade está vinculada a esses papéis.

Com base nessa perspectiva, primeiramente, faz-se necessário clarificar a diferença entre conflito trabalho-família (CTF) e conflito família-trabalho (CFT). Embora sejam distintos nas formas relacionadas entre papéis, estão indiretamente relacionados. Netemeyer et al. (1996, p.401) trazem uma abordagem conceitual após terem realizado pesquisa bibliográfica e discussões sobre o tema, assim definindo-os:

Conflito trabalho-família é uma forma de conflito entre papéis, no qual as exigências gerais de tempo empregado e tensão criada pelo trabalho interferem com as responsabilidades de desempenho na família. O outro, conflito família-trabalho é uma forma de conflito entre papéis, no qual as exigências gerais de tempo empregado e tensão criados pela família interferem com as responsabilidades de desempenho relacionado com o trabalho.

Greenhaus e Beutell (1985) têm papel relevante na literatura sobre CTF, pois além de fazerem sinopses de estudos realizados por uma variedade de outros autores, desenvolveram pesquisas relativas ao tema, contribuindo de forma substancial para o desenvolvimento de conceitos e visões que tornaram-se referencial para muitos pesquisadores e estudiosos do assunto.

Dentre os trabalhos de Greenhaus e Beutell (1985) pode-se citar a descoberta das fontes do CTF, as quais foram classificadas em três: tempo, tensão e comportamento. Desta forma, desenvolveram um modelo (ver figura 1), no qual propõem que qualquer característica que afeta o envolvimento de tempo, a tensão ou o comportamento de uma pessoa, dentro de um papel, pode produzir conflito entre aquele papel e outro. O modelo desenvolvido por eles ainda sugere que as pressões, tanto no CTF como no CFT, sejam intensificadas quando os papéis no trabalho ou na família são relevantes ou centrais para a pessoa e, quando há sanções fortemente negativas para o não cumprimento das exigências do papel. Conforme Greenhaus e Beutell (1985), o conflito baseado em tempo pode ter duas formas:

- a) pressões de tempo associadas com afiliação em um papel podem tornar fisicamente impossível de cumprir com expectativas vindas de outro papel;
- b) pressões também podem produzir uma preocupação com um papel até mesmo quando ele está fisicamente empenhado em cumprir com as demandas de outro papel.

Segundo os autores, o CTF é positivamente relacionado ao número de horas trabalhadas por semana, com o número de horas gastos no percurso para o trabalho por semana e com a quantidade e frequência das horas extras e irregularidade dos turnos de trabalho (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Buscando exemplificar o conflito baseado no tempo no âmbito do trabalho, Greenhaus e Beutell (1985) citam um estudo realizado por Herman e Gyllstrom (1977) em uma universidade, no qual explicam porque uma tensão decorrente do CTF foi experienciada de forma mais severa pelo quadro de funcionários do que pelo corpo docente. O corpo docente trabalhava mais horas que os demais funcionários, mas provavelmente tinha um maior controle sobre sua carga horária. Contudo não pode ser pressuposto que uma carga horária mais flexível irá inevitavelmente reduzir o CTF de todos os empregados.

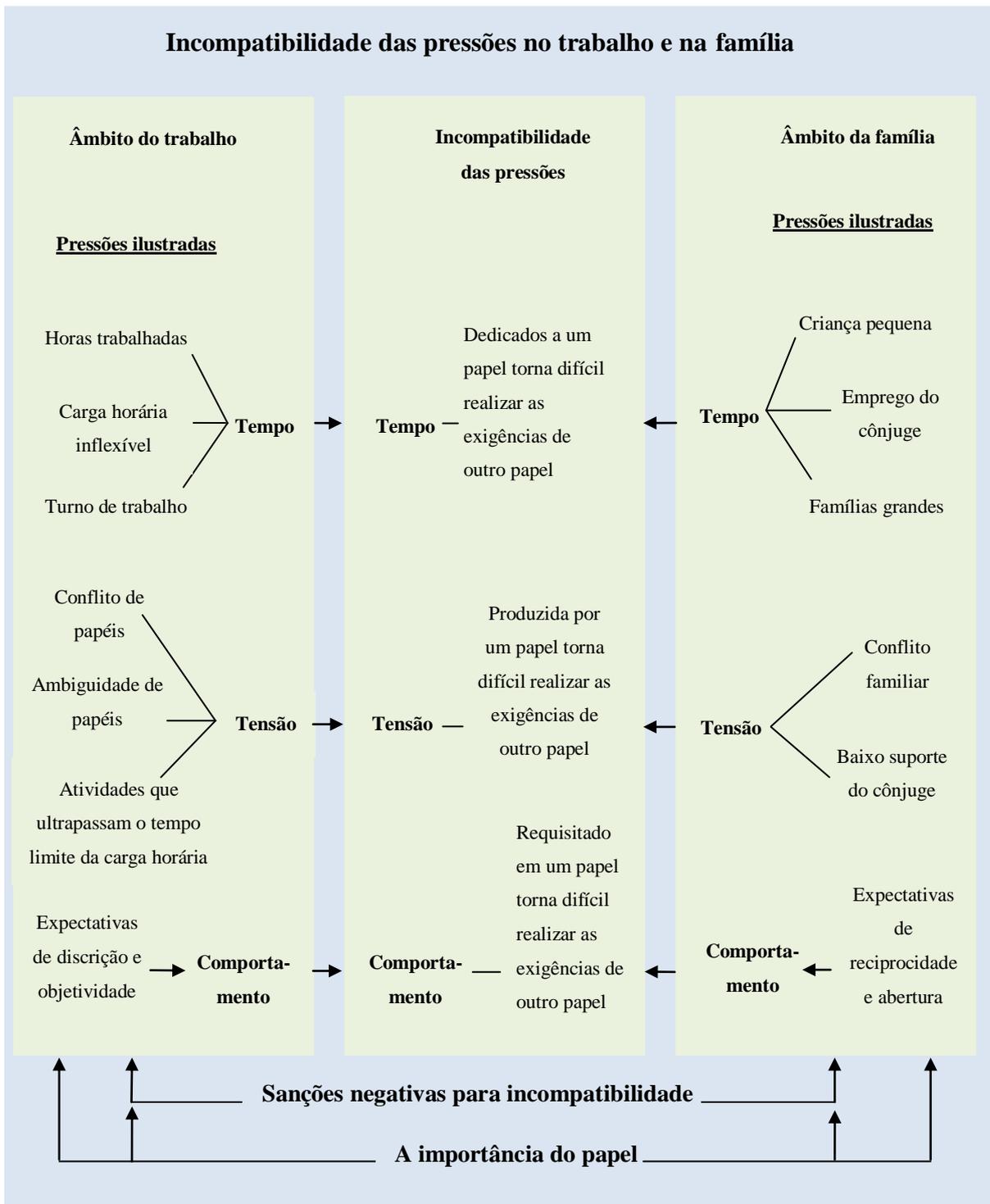


Figura 1 – Incompatibilidade das relações no trabalho e na família

Fonte: Greenhaus e Beutell (1985,p.78)

Outro exemplo trazido por Greenhaus e Beutell (1985) foi o de Bohem e Viveros-Long (1981), a partir de uma completa investigação de um programa de horário flexível em uma agência governamental. Estes autores concluíram que a modesta flexibilidade de horários na agência que eles examinaram pode ter sido insuficiente para reduzir o conflito daqueles com

responsabilidades primárias com cuidados de criança, tais como mães trabalhadoras. Assim, o grau de flexibilidade permitido e as necessidades dos empregados podem em conjunto afetar a prevalência de conflito trabalho família.

O conflito baseado no tempo relacionado ao âmbito familiar foi estudado por vários autores, sendo que Greenhaus e Beutell (1985) elencam as descobertas das pesquisas empíricas mais salientes:

- a) pessoas casadas vivenciam mais CTF do que pessoas não casadas (HERMAN; GYLLSTROM, 1977);
- b) pais ou pessoas com a maior responsabilidade pela educação das crianças experienciam mais CTF do que não pais ou não responsáveis pela educação das crianças (BOHEN; VIVEROS-LONG, 1981; HOLAHAN; GILBERT, 1979; PLECK et al., 1980);
- c) pais de crianças pequenas (que são prováveis de exigir mais do tempo de seus pais) vivem mais conflitos do que pais de crianças mais velhas (BEUTELL; GREENHAUS, 1980; GREENHAUS; KOPELMAN, 1981; PLECK et al., 1980);
- d) famílias grandes que são prováveis de consumirem mais tempo do que famílias pequenas também têm sido associadas com altos níveis de CTF (CARL WRIGHT, 1978; KEITH; SCHAFER, 1980);
- e) famílias grandes produzem conflitos primariamente para mulheres cujos maridos estão altamente envolvidos com suas carreiras profissionais. É plausível que um homem altamente envolvido na carreira dedique pouco tempo à sua família, com isso aumentando as já pesadas exigências de tempo colocadas sobre sua mulher por uma grande família (BEUTELL; GREENHAUS, 1982);
- f) o nível de CTF de uma mulher está diretamente relacionado ao número de horas que seu marido trabalha por semana (KEITH; SCHAFER, 1980);
- g) as mulheres casadas que estão empregadas em meio turno são mais prováveis de vivenciar conflitos em casa do que aquelas empregadas em tempo integral, uma vez que podem ser distribuídas superficialmente e vivenciar sobrecarga, pois além do trabalho fora de casa elas podem ser donas de casa em tempo

integral. Assim, não necessariamente o trabalho de meio-turno ameniza as exigências de tempo na família e pode até mesmo aumentar o conjunto total de pressão ao qual é exposta (HALL; GORDON, 1973);

- h) maridos de mulheres atuantes em cargos de chefia foram descobertos como vivenciando mais intenso CTF do que aqueles casados com mulheres sem cargo de chefia. É possível que mulheres que estejam empregadas em posição de chefia trabalhem mais longas horas suficientes para produzir intensa pressão no marido para participar mais intensamente em atividades familiares, que por sua vez, podem conflitar com suas responsabilidades no trabalho (GREENHAUS; KOPELMAN, 1981).

Conforme Greenhaus e Beutell (1985), a segunda forma de CTF envolve tensão, que é produzida pela função exercida no âmbito de trabalho e familiar. Os autores afirmam que o conflito se instala quando as funções são incompatíveis no sentido que a tensão criada por uma torna difícil cumprir com as exigências de outra, desencadeando sintomas de tensão tais como ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade.

Assim, no âmbito do trabalho, os autores relacionam alguns estressores: taxas de mudança de ambiente de trabalho, estresse nas comunicações, concentração mental exigida no trabalho, atividades além das capacidades tanto pessoais quanto de estrutura, o enfrentamento com um novo trabalho, pouco ajuste da pessoa ao trabalho, desapontamento devido a expectativas não realizadas entre outras, que tornam difícil buscar uma vida satisfatória fora do trabalho. Jackson e Maslach (1982 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985) acrescentam ainda que, uma evidência adicional indireta é fornecida pela descoberta que exaustão no trabalho (*Burnout*)¹ pode ter um efeito debilitante na qualidade de vida da família de um empregado.

É importante salientar que, na visão de Greenhaus e Beutell (1985), o conflito baseado em tensão, bem como conflito baseado em tempo, embora sejam conceitualmente distintos, estão indiretamente ligados, uma vez que compartilham diversas fontes comuns dentro do

¹ O Burnout é a resposta a um estado prolongado de estresse, ocorre pela cronificação deste, quando os métodos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes. Enquanto o estresse pode apresentar aspectos positivos ou negativos, o Burnout tem sempre um caráter negativo (distresse). Por outro lado, o Burnout está relacionado com o mundo do trabalho, com o tipo de atividades laborais do indivíduo. Além disso, comporta uma dimensão, social, inter-relacional, através da despersonalização, o que não necessariamente ocorre no estresse ocupacional (Benevides-Pereira, 2002, p.45 apud Gil-Monte; Pieró, 1997; Moreno; Garrosa; González, 2001).

setor de trabalho. Exemplo disso são as longas e inflexíveis horas de trabalho, viagem extensiva e horas extras.

A terceira e última fonte na qual pode estar baseado o CTF, segundo Greenhaus e Beutell (1985) é o comportamento. Suas colocações giram em torno dos papéis, afirmando que padrões específicos de comportamento num papel podem ser incompatíveis com as expectativas em relação ao comportamento em outro. Schein (1973 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985), sugeriu que homens, de estereótipo gerencial, enfatizam autoconfiança, estabilidade emocional, agressividade e objetividade, sendo que por outro lado, membros da família podem esperar uma pessoa calorosa, emocional e vulnerável em suas interações com eles. Contudo, os autores não identificaram pesquisas empíricas que avaliassem diretamente a prevalência do conflito comportamental.

Carlson et al. (1995) desenvolveram um estudo sobre dois aspectos (tempo e identidade) do CTF, propondo um modelo de ajuste entre eles, uma vez que os resultados deste estudo demonstraram que tempo é uma das chaves de investimentos em qualquer papel, de modo que interação entre tempo e identidade social é a encruzilhada de confrontos entre trabalho e família.

O aspecto baseado no tempo segue os mesmos padrões propostos por Greenhaus e Beutell (1985). Entretanto, contribuem de forma significativa quanto ao aspecto da identidade. Conforme Carlson et al. (1995), a Teoria da Identidade Social postula que as pessoas classificam-se em diversas categorias sociais que definem suas identidades e os papéis que detêm em um ambiente social.

Com o objetivo de clarificar esta teoria, Carlson et al. (1995) exemplificam que alguns indivíduos que são valorizados como trabalhadores e percebem-se desta forma, adotam o trabalho como o aspecto mais importante de sua identidade, enquanto outros podem ter maior prazer com o papel de cônjuge e, portanto, valorizá-lo mais. Segundo os autores, o conflito pode surgir quando um indivíduo que valoriza um papel em particular é forçado, por situações constrangedoras, a gastar menos tempo do que gostaria neste papel.

Outro aspecto levantado por Carlson et al. (1995) é quando múltiplas fontes de identidade são altamente importantes, há uma maior probabilidade que elas sejam evocadas simultaneamente. Quando isto ocorre, o CTF permanecerá, podendo ainda ser mais elevado devido à inabilidade para priorizar um papel em detrimento de outro. Igualmente, com menos

sobreposição de identidades, indivíduos que não têm alta importância nos âmbitos profissional e familiar, experienciam menos conflito.

A diferenciação entre discrepâncias geradas internamente e externamente e a sugestão de que elas influenciam no conflito de diferentes maneiras, propostas por Carlson et al. (1995), também foram consideradas como aspectos inovadores para o estudo do CTF. A Teoria da Atribuição, segundo Valins e Nisbett e Weary et al. (1987, 1989 apud CARLSON et al., 1995), abordam a percepção das causas do comportamento e se essas causas são atribuídas ao controle do indivíduo (atribuição interna) ou para a situação (atribuição externa).

Um exemplo dado pelos autores é quando uma pessoa valoriza seu trabalho e aproveita as 40 horas semanais trabalhando, nenhum conflito surgirá. Contudo, quando este mesmo indivíduo é requisitado para trabalhar horas extras, a situação causará conflito porque não há mais um equilíbrio, pois o indivíduo está, em essência, desperdiçando seu tempo no papel porque não ocorre aumento em identidade. Neste caso, a pessoa atribuirá a causa do conflito à situação. Esta pode ser classificada como uma atribuição externa porque o indivíduo acredita que a situação não está sob seu controle.

Uma atribuição interna, por outro lado, surgiria quando o aspecto da identidade, em termos de relevância, dado por um indivíduo a um papel é maior que o tempo disponível que este indivíduo possui para exercer este papel. Este tipo de incongruência ocorre por causa de um incompleto aspecto dentro do indivíduo. Todavia, os resultados do estudo indicam que altos níveis de conflito serão experimentados em casos onde exigências externas de tempo excedem identidade social necessária do que em casos onde necessidades internas excedem o tempo gasto (CARLSON et al., 1995).

Carlson e Kacmar (2000), em estudo posterior, potencializaram suas contribuições a respeito da identidade social. Usando um modelo integrativo de conflito trabalho e família, desenvolveram comparações entre 314 empregados estatais que valorizavam altamente o trabalho e entre aqueles que valorizavam altamente família (medidos pela centralidade, prioridade e importância) revelando uma variedade de diferenças em relação aos antecedentes e consequências de CTF e CFT.

Os resultados encontrados por esses autores mostram que indivíduos que tinham o trabalho como papel central em suas vidas experienciavam queda na satisfação com o âmbito familiar, uma vez que fontes de conflito neste âmbito interferiam no trabalho, de forma que gastavam tempo e esforços em uma área onde eles não estavam focados. Situação análoga

ocorria para indivíduos que valorizavam o âmbito familiar, mas não o trabalho, pois os antecedentes da função no emprego (ambiguidade e envolvimento) reduziam a satisfação no trabalho porque o trabalho não era valorizado e era considerado uma intrusão (CARLSON; KACMAR, 2000).

Uma explicação para estes resultados pode vir do fato que buscas simultâneas pelos papéis que os indivíduos valorizam possam dar início ao conflito. Todavia, Organ e Ryan (1995) mostram que insatisfação no âmbito do trabalho é mais fortemente relacionada a papéis extras ou comportamentos de “cidadania” do que os de desempenho do papel em si. Comportamentos de papel-extra refletem atividades que não são parte da descrição formal do trabalho do indivíduo, porém beneficiam a organização.

Outra contribuição significativa para o entendimento do conflito trabalho-família foi o desenvolvido por Carlson e Frone (2003), que propuseram quatro dimensões de interferência trabalho-família, as quais foram conceituadas ao cruzar uma dimensão direcional e uma dimensão interna e externa, representadas da seguinte forma: interferência externa do trabalho na família (IETF), interferência interna do trabalho na família (IITF), interferência externa da família com o trabalho (IEFT) e interferência interna da família com o trabalho (IIFT).

Partindo do desenvolvimento dessas dimensões, desenvolveram um modelo conceitual que mapeou o envolvimento psicológico e comportamental, tanto em papéis na família quanto no trabalho, em uma das quatro dimensões de interferência trabalho-família, conforme figura 2.

Os resultados a que Carlson e Frone (2003) chegaram foram:

- a) o envolvimento comportamental no trabalho foi significativamente relacionado à IETF, sendo que estas descobertas sugerem que conforme as horas dedicadas ao trabalho aumentam, assim também acontecem relatos de interferência do trabalho na família, gerada externamente;
- b) o envolvimento comportamental no trabalho foi também positivamente relacionado à IITF, sugerindo que o número de horas que um indivíduo trabalha é determinante de preocupação psicológica com o trabalho enquanto ele está em casa. Uma possível explicação é que, conforme a exigência de tempo no trabalho aumenta para um limite superior, indivíduos se tornam tão

imersos que são incapazes de se desprender psicologicamente do envolvimento com o trabalho;

- c) o envolvimento psicológico no trabalho foi descoberto como tendo uma significativa relação com IITF. Portanto, indivíduos para os quais o trabalho é a principal fonte de identidade própria são mais prováveis de vivenciarem preocupação com o trabalho enquanto no âmbito familiar, com isso interferindo em sua habilidade em se engajar em tarefas familiares;
- d) no âmbito familiar, o envolvimento psicológico na família foi positivamente relacionado à IIFT. Assim, indivíduos para os quais a família é a maior fonte de identidade própria são mais prováveis de experienciarem preocupação com a família enquanto no âmbito de trabalho, com isso interferindo com sua habilidade em se engajar nas tarefas do trabalho.

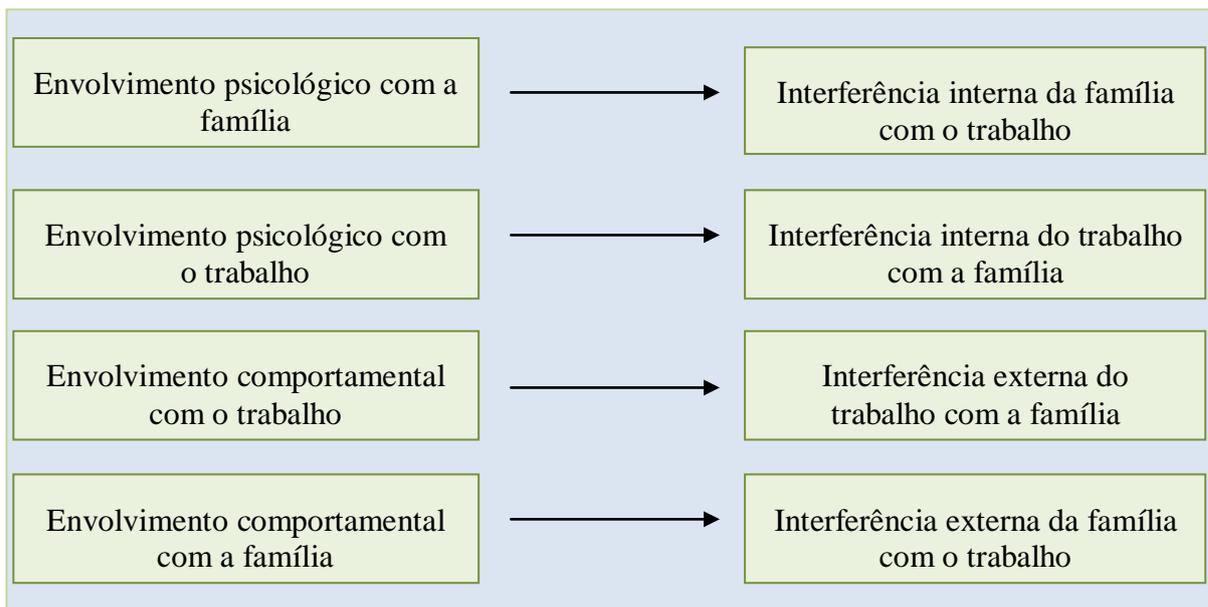


Figura 2 - Envolvimento comportamental e psicológico com interferência interna e externa

Fonte: Carlson e Frone (2003, p. 519)

As descobertas sugerem que tanto fatores de comportamento psicológico quanto comportamental influenciam na interferência do trabalho com a família e vice-versa.

4.1.2 O conflito trabalho-família e gênero

Boyar et al. (2003) discorrem que a força de trabalho americana encontra-se em constante transformação e, conseqüentemente tem alterado as relações entre trabalho e família, sendo que o potencial para o CTF parece estar crescendo, assim como o número de famílias de dupla renda e mães solteiras trabalhadoras está aumentando.

Sobrepondo-se à constatação de Boyar et al. (2003), Cooper e Lewis (2000) afirmam que o modelo tradicional de família, na qual os papéis de pai-provedor, mãe-dona-de-casa e filhos, atualmente é minoria em grande parte do mundo industrializado. Os autores ressaltam que, além do aumento do número de famílias em que os dois trabalham o aumento das famílias com um só provedor decorre dos altos índices de divórcios.

Para Netemeyer et al. (1996), dois importantes pontos de foco da vida adulta são: a família e o trabalho. Contudo, os papéis esperados desses dois âmbitos não são sempre compatíveis, criando o CTF. As tentativas de conciliar vida profissional e familiar são cada vez maiores por ambos os gêneros, o que ocasiona uma dramática mudança nos papéis familiares.

Além das tarefas domésticas e cuidados com os filhos, com os avanços médicos e a população idosa crescente, a maioria dos adultos combina o trabalho com cuidar de parentes idosos ou incapacitados em algum estágio do seu ciclo de vida. Todavia, essas mudanças são mais perceptíveis nas mulheres que, embora sejam mais ligadas à família que os homens, estão valorizando em maior amplitude o seu espaço profissional, as suas carreiras e a independência financeira em detrimento a um papel exclusivamente doméstico (COOPER; LEWIS, 2000).

Aspectos como a globalização, a competitividade cada vez mais acirrada, um contexto de uma ética de trabalho tradicional que assume que a família não deve interferir no trabalho, e de uma cultura de muitas horas de trabalho, combinadas com as exigências da vida doméstica e os cuidados com os filhos podem fazer com que as mulheres sintam-se sobrecarregadas, a menos que tenham um apoio adequado.

Buscando uma melhor colocação no mercado de trabalho muitas mulheres têm procurado adiar cada vez mais a maternidade para poderem investir em suas carreiras

profissionais, pois consideram insustentável a situação de terem que arcar com a sobrecarga e a demanda de tempo e cuidados que o fato de ter filhos exige.

Cooper e Lewis (2000, p.53) ressaltam:

Esta decisão as libera do ônus de combinar carreira e família, mas, ironicamente, nem sempre garante que escapem de atitudes preconceituosas. Alguns empregadores consideram todas as mulheres de idade fértil como mães em potencial, e as mulheres que tornam conhecida a sua decisão de não ter filhos são muitas vezes vistas como fora dos padrões.

Por outro lado, o tempo dedicado à família é influenciado pela demanda do lar e pelo suporte instrumental que o marido oferece. Dessa forma, quanto maior o apoio deste, provavelmente menos pressões e conflitos existirão. Embora os homens estejam participando cada vez mais dos cuidados com seus filhos, particularmente quando os horários de trabalho das mães são mais prolongados, ou apenas diferentes daqueles dos pais, nem sempre ocorre uma distribuição igualitária da responsabilidade de cuidar dos mesmos.

Segundo Cooper e Lewis (2000) existem várias razões pelas quais os casais que trabalham nem sempre dividem igualmente os cuidados com os filhos, apesar do compromisso com ideologias não tradicionais:

- a) Expectativas sociais: a visão de que as mães são as maiores responsáveis pelos cuidados e pelo bem-estar dos filhos;
- b) Expectativas tradicionais em relação aos sexos: os homens seguem os estereótipos masculinos tradicionais por serem altamente competitivos e orientados para o poder, costumam achar que, participar dos cuidados com os filhos é muito custoso em termos de carreira. Analogamente, as mulheres que seguem o papel feminino tradicional, podem relutar em renunciar ao papel principal nos cuidados com os filhos;
- c) Falta de modelos: a maioria dos casais que trabalham e foram cuidados em famílias tradicionais estão conscientes da falta de modelos para a divisão dos cuidados com os filhos;
- d) O impacto da licença-maternidade: a licença-maternidade em detrimento a uma licença-paternidade mais prolongada ou licença do casal, pode desempenhar um papel importante na formação dos padrões de comportamento dos pais;

- e) Restrições organizacionais: superiores e colegas muitas vezes criticam os homens que desejam reduzir seu envolvimento no trabalho para conseguir tempo para estar com os filhos. Um padrão socialmente mais aceitável é que os pais trabalhem mais duro, fazendo mais horas extras, quando há filhos para sustentar. Esta “ética de provedor” reduz o tempo e a energia de que os pais dispõem para cuidar dos filhos.

Cooper e Lewis (2000) mencionam que em pesquisas realizadas as pessoas entrevistadas entendiam que havia maior tolerância por parte dos empregadores quando se tratava de CTF com mulheres, do que com homens. O fato de um homem não permitir que a vida familiar colida com o trabalho o faz ser visto como um funcionário mais comprometido e empenhado em detrimento daquele que deixa o trabalho para poder cuidar dos filhos. Da mesma forma, existe a tendência dos empregadores acharem que a participação familiar (por homens e mulheres) está associada à redução do empenho e do desempenho no trabalho, ignorando o fato de que muitas pessoas estão altamente comprometidas com ambos.

Estudos relacionados aos efeitos do CTF sobre aspectos do comportamento organizacional, tais como absenteísmo, seja por faltar totalmente ao trabalho, sair mais cedo ou chegar atrasado foram desenvolvidos por Boyar et al. (2005). Nesses estudos, os pesquisadores adotaram como moderadores gênero e responsabilidades parentais, considerando que as mulheres tipicamente têm responsabilidades familiares mais relevantes que os homens. Embora haja uma mudança histórica referente aos papéis de homens e mulheres em relação ao mercado de trabalho e suas vidas pessoais, ainda os homens são considerados os provedores e as mulheres, mesmo trabalhando fora, as responsáveis pelos cuidados com a família.

Os resultados encontrados nessa pesquisa, que envolveu uma amostra de aproximadamente 430 trabalhadores, de ambos os sexos, de uma indústria moveleira localizada no sul dos Estados Unidos, indicaram que o CTF tem relação positiva com o comportamento de deixar o trabalho mais cedo, principalmente as mulheres, que demonstraram alto nível de CTF e incidência elevada de ausências. Porém, não foram identificadas relações entre CTF e comportamento de chegar atrasado ao trabalho.

Este estudo foi o primeiro a demonstrar que o CTF está relacionado positivamente a deixar o trabalho mais cedo, sendo considerado um achado fundamental para os investigadores e gerentes. Os pesquisadores inferem que o comportamento de sair mais cedo

do trabalho, talvez fosse o mais utilizado como forma de reduzir o CTF do que o comportamento de faltar o tempo integral ao trabalho, porque entendiam que seria menos custoso, em termos financeiros, para a empresa.

Hammer et al. (2003) em estudo de uma amostra de 359 casais de renda dupla exploraram os efeitos do CTF e CFT em comportamentos de afastamento organizacional (interrupções familiares no trabalho, atrasos e absenteísmo). Desta forma, ambas as medidas direcionais de conflito, ou seja, CTF e CFT para esposos e esposas foram relacionadas às interrupções no trabalho.

Os resultados encontrados nesse estudo detectaram que atraso no trabalho foi preditor para CTF para as esposas, mas não para os maridos e, a falta dos maridos ao trabalho (absenteísmo) foi preditor por seus próprios CFT. Hammer et al. (2003) descobriram, também, vários efeitos cruzados, conforme segue:

- a) as interrupções dos maridos foram preditas pelo CFT da esposa;
- b) o atraso da esposa foi predito pelo CFT do esposo;
- c) a falta do homem ao trabalho não foi predita pelo CFT da esposa.

Para o resultado obtido neste último item, Hammer et al. (2003) encontraram uma explicação plausível: é que ao invés dos conflitos das esposas prognosticarem as faltas dos maridos, o que pode na verdade estar acontecendo é que níveis mais altos de conflitos para as esposas são o resultado dos maridos se recusarem ou não serem capazes de perder o trabalho para auxiliar nas demandas familiares.

Ainda, quanto ao absenteísmo, Robbins (2005) afirma que a maioria das pesquisas sobre absenteísmo relacionadas ao gênero, foram realizadas nos Estados Unidos, onde a cultura norte americana tradicionalmente coloca as responsabilidades sobre a família e o lar nas mulheres, assim, mostram claramente que as mulheres faltam mais ao trabalho que os homens. Entretanto, na última geração, o papel histórico da mulher no cuidado com as crianças e como provedora secundária no lar mudou radicalmente, assinalando uma tendência à mudança em amplitudes maiores, uma vez que grande parcela de homens está interessando-se nos assuntos domésticos e cuidados com a criação dos filhos.

Conforme mencionado anteriormente, a satisfação do funcionário para com o trabalho e suas correlações com o CTF afeta, de alguma forma, o comportamento organizacional.

Contudo, cabe salientar a inclusão da questão do gênero como uma variável importante. Assim, Kossek e Ozeki (1998) trouxeram significativa contribuição nesse sentido.

Estes autores ao desenvolverem uma meta-análise do CTF e a satisfação no emprego e na vida familiar, descobriram uma relação muito mais forte entre CTF e CFT e satisfação no trabalho para mulheres do que para homens. Sugerem que as mulheres, por tipicamente suportarem a carga de crianças e cuidado com os mais velhos, vivem uma maior queda em satisfação no trabalho quando essas exigências da família interferem no cumprimento das exigências do trabalho. Concluem que satisfação no trabalho é afetada de maneiras diferentes no CTF entre homens e mulheres, apontando para a necessidade de desenvolver pesquisas futuras sobre o tema (KOSSEK; OZEKI, 1998).

Segundo Cooper e Lewis (2000), muitos aspectos podem gerar CTF provocando culpa, dúvida e altos níveis de estresse. Um desses aspectos são as comparações feitas por mulheres que rejeitam o papel feminino tradicional com mães em tempo integral. Tais comparações são inevitavelmente desfavoráveis, pois, embora estejam comprometidas com a carreira, acreditam que deveriam dedicar mais do tempo que dispõem com seus filhos, agindo como “boa mãe” conforme a visão popular determina.

Outro aspecto a ser levado em consideração, causador dos mesmos sentimentos acima relacionados e que indica dificuldades para algumas mulheres, é a noção de que a contribuição de um homem para o trabalho doméstico constitui em “ajuda”, podendo desencadear a síndrome da super mulher, na qual ela sente que deve ter altos padrões de desempenho tanto no trabalho quanto em casa (Id., 2000).

4.1.3 O conflito trabalho-família e as interferências nos comportamentos dentro das organizações

O contexto do trabalho, nas últimas décadas, sofreu grandes modificações, assim como as relações sociais e familiares, configurando-se em novas exigências de padrões de comportamento para as pessoas.

Segundo Netemeyer et al. (1996), um tópico amplamente estudado em comportamento organizacional é o conflito entre trabalho e família. Assim, nos últimos anos vários estudos avançaram com relação ao entendimento de como o trabalho afeta a vida em

família e vice-versa. Acrescenta, ainda, que embora uma distinção conceitual entre CTF e CFT tenha sido feita, a maioria das pesquisas tem avaliado somente o CTF.

Carlson et al. (1995) asseguram que, conforme a sociedade se movimenta para uma igualitária distribuição entre os gêneros quanto às responsabilidades de trabalho e família, conflitos entre estes dois papéis têm se tornado uma maior preocupação tanto para os indivíduos como para as organizações. Apesar de óbvias, consequências negativas destes conflitos para o indivíduo, como por exemplo, a perda de sono, também têm sido reconhecidas como resultados negativos para as organizações, tais como um baixo desempenho e satisfação dos empregados, bem como têm aumentado os níveis de estresse e, conseqüentemente, mais altos custos com assistência médica.

Corroborando estas colocações, Netemeyer et al. (1996) garantem que o CTF está relacionado aos seguintes resultados: insatisfação no trabalho, esgotamento e rotatividade, bem como a resultados vinculados ao sofrimento psicológico (ex.: depressão) e insatisfação no casamento e na vida. Além disso, há uma crescente evidência de que CTF e CFT são pertinentes à produtividade do trabalho e aos custos financeiros incorridos por uma organização.

Frone et al. (1997) ao realizarem um estudo para desenvolver e testar um modelo integrativo da interface trabalho-família, embora adotassem a distinção entre CTF e CFT, chegaram a resultados que sugerem que o CTF tem uma influência indireta no CFT via angústia e sobrecarga de trabalho. Semelhantemente, o CFT tem um impacto indireto no CTF por aumento de sobrecarga parental, ou seja, aumento da demanda familiar.

Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005) afirmam que embora CTF e CFT possam apresentar algumas sobreposições estes se originam de âmbitos separados de vida. Assim, desenvolveram um exame meta-analítico para verificar convergências de medidas entre CTF e CFT. Um dos resultados obtidos neste estudo foi a descoberta que, tanto CTF quanto CFT tiveram correlações similares com comportamentos indicativos de afastamento organizacional. Este resultado corrobora estudo anteriormente realizado por Goff et al. (1990), no qual os autores enfocam que tanto CTF quanto CFT são preditivos de atraso, absenteísmo, interrupções no trabalho relacionadas à família e intenção de deixar a organização.

Com base em Greenhaus e Beutell (1985) e Carlson et al. (1995), alguns autores procuram explicar estes conflitos a partir do controle de tempo. Parasuraman et al. (1996)

referem que quanto mais tempo o indivíduo se dedica ao trabalho, menos tempo terá para dedicar-se à família e o inverso também é verdadeiro, pois o tempo trata-se de um recurso limitado e sendo despendido num âmbito fica indisponível para outro. Desta forma, não há dúvidas da interferência entre os âmbitos profissional e familiar, mantendo-se os CTF e CFT.

Thompson e Bunderson (2001) abordam esse assunto elencando a relevância das considerações emocionais e o sentido atribuído pelo indivíduo ao tempo disponível e aos conflitos enfrentados, num enfoque qualitativo. Sugerem uma análise mais ampla e não vinculada apenas ao aspecto quantitativo, que está ligado ao tempo disponível para as atividades pessoais / familiares. Os autores elucidam este assunto questionando se é preferível uma pessoa dispor de quantidade menor de tempo para estar com a família de forma tranquila e harmônica ou ter maior tempo, mas estar com o pensamento voltado às preocupações e afazeres do trabalho. Contudo, mencionam, segundo pesquisas, que a questão de tempo não deve ser desconsiderada, principalmente quando se refere às relações familiares entre pais e filhos, nas quais o tempo interfere para a qualidade dessas relações.

Diversas pesquisas têm sido realizadas para compreender melhor a relação existente entre vida profissional e vida pessoal e os conflitos por ela gerados, os comportamentos dos funcionários decorrentes destes e como eles afetam as organizações, contribuindo para um melhor entendimento dessa dinâmica.

Tamayo e Paschoal (2005), em pesquisa compatível aos temas CTF e CFT, corroboraram a hipótese de que a interferência da família no trabalho estaria positivamente relacionada com o estresse ocupacional, ou seja, quanto maior o escore de interferência família-trabalho, maior o de estresse. Além disso, os resultados apontaram que as interferências família-trabalho podem fazer com que o indivíduo perceba-se com pouco controle sobre suas responsabilidades profissionais, o que pode se constituir em outro estressor organizacional. Também observaram que a interferência família-trabalho pode atuar indiretamente no processo de estresse, favorecendo o aparecimento de afetos negativos, como irritação e ansiedade, que podem predispor o trabalhador a perceber os eventos organizacionais como estressores.

Vários estudos e pesquisas foram realizados para compreender melhor o CTF e o CFT. Todavia, salienta-se a importância de atentar-se para a linha tênue que separa ambos os conflitos uma vez que, reciprocamente, aspectos de um podem interferir direta ou indiretamente no outro. Partindo desse pressuposto, parece inevitável que as organizações têm

papel expressivo nesse contexto, principalmente no que tange a implementação de estratégias que contribuam para minimizar tais conflitos. Alguns estudos trazem informação de que estratégias adotadas pelas empresas ajudaram os funcionários a lidar melhor com os conflitos, minimizaram os custos da vida pessoal, familiar e profissional e, conseqüentemente, os das organizações.

Cooper e Lewis (2000) colocam que a implementação de estratégias mais eficazes para o gerenciamento do conflito trabalho-família e da sobrecarga de trabalho envolve a tentativa de mudar as expectativas de outras pessoas. Dessa forma, é imprescindível o respeito, a comunicação e negociação eficientes entre a organização e seus funcionários para o gerenciamento das demandas do trabalho e da família.

Nesse contexto, Robbins (2005) aponta a descoberta de divergências entre as preferências dos funcionários quando se trata de escolhas relacionadas aos benefícios oferecidos, caracterizando-se por duas vertentes. A primeira está vinculada a gama de pessoas que preferem estratégias adotadas pelas empresas no sentido de propiciar uma maior segmentação entre trabalho e vida familiar, como por exemplo, as práticas de adoção de horários flexíveis, trabalho em período parcial, entre outras. A segunda vertente apóia uma maior integração entre ambos, sendo que a criação de creches no local de trabalho é citada como sendo um dos fatores mais comuns para auxiliar na diluição de barreiras entre a vida profissional e o cumprimento das responsabilidades familiares.

As mudanças econômicas e sociais que vêm ocorrendo em ritmo acelerado estão exercendo efeito sobre a maneira pela qual as empresas gerenciam seus recursos humanos. Assim, Cooper e Lewis (2000) afirmam que é preciso instituir um fórum para discussão onde todos os interessados possam desenvolver uma visão comum dos tipos de organização, famílias e sociedade que desejam desenvolver e apoiar, sugerindo alguns passos:

- a) integração das questões relativas a trabalho-família ao pensamento central e ao planejamento estratégico nas organizações;
- b) mais diversidade em tomada de decisões, ou seja, que tenha visões de vários ângulos, no que se refere às questões de obtenção de equilíbrio na vida das pessoas;
- c) o repensamento das noções de tempo, ou seja, maneiras diferentes de pensar a respeito do tempo no local de trabalho poderiam desviar o foco para a

qualidade dos resultados, e não para a quantidade de tempo gasto nas atividades;

- d) desenvolver flexibilidade e autonomia. Os funcionários que trabalham em horários considerados “fora do padrão” podem ser tão valorizados quanto quem trabalha em horários tradicionais. É preciso haver abertura a respeito das expectativas de determinados cargos, e sua influência sobre as vidas pessoais de seus ocupantes, como meio de esclarecer limites, e reconhecer que as pessoas podem ser contribuintes altamente empenhados, tanto no trabalho como na vida familiar;
- e) redefinir carreiras, ou seja, as organizações necessitam de pessoas que possam fazer tipos diferentes de trabalho em horas diferentes, e que sejam flexíveis de uma maneira que atualmente não é incentivada pelo esquema tradicional de carreiras;
- f) novas abordagens ao gerenciamento. Muitos gerentes e supervisores ainda pensam que a preocupação com a família vai interferir nas necessidades organizacionais. O gerenciamento de uma força de trabalho flexível requer confiança e apoio em vez de controle, e colaboração em vez de confrontação, na busca de maneiras mutuamente aceitáveis de atingir metas;
- g) reconstruir noções de igualdade. As definições de igualdade de oportunidades, para ambos os sexos, conduziram a políticas que obrigam mulheres a atuarem como homens, sem que tenha havido questionamento da adequação das atuais práticas de trabalho. Trata-se de reconhecer diferenças e buscar igualdade e imparcialidade no local de trabalho, estabelecer divisão igualitária do trabalho doméstico entre os sexos e repensar os papéis familiares. Num contexto ainda maior, também deve ser considerado os contrapontos existentes entre extensas jornadas de trabalho que muitos funcionários estão submetidos, especialmente nos níveis mais altos, deixando-os incapazes de conseguir tempo para a família e, as más condições ligadas ao trabalho em tempo parcial, permitindo que os funcionários enquadrados nessa situação ofereçam pouca segurança às suas famílias;
- h) redefinir sucesso. A ênfase atual tende a ser nos lucros e nas responsabilidades perante os acionistas, e se aceita que estes fatores sejam independentes das

outras necessidades. Todavia, o foco está mudando com a crescente conscientização da responsabilidade social das corporações. Diante da grande concorrência global, faz-se necessário encontrar formas de conseguir o crescimento sustentável e há de adotar uma abordagem mais abrangente para a definição de sucesso, levando em consideração todos os interessados.

- i) apoio das políticas e parceria com a indústria. O reconhecimento, por parte dos responsáveis pelas políticas públicas, das mudanças ocorridas nas estruturas familiares, pois a família com provedor único não constitui mais a norma. Além desse reconhecimento, precisam levar em conta o valor do direito estatutário para atribuir licenças remuneradas para cuidar da família. A falta de provisões para essas licenças se baseia na suposição de que um membro da família (usualmente a mulher) não trabalha fora, ou que sua renda não é necessária para o sustento da família. Uma infra-estrutura de serviços de qualidade para crianças e idosos é uma necessidade básica de todas as famílias que trabalham.

4.2 SUPORTE SOCIAL

4.2.1 Definições de suporte social

Suporte ou apoio social é um dos principais conceitos na psicologia da saúde, devido sua imensurável importância nos processos de recuperação de pessoas doentes ou que se submeteram a processos cirúrgicos. Contudo, nada impede que este seja também observado no contexto da psicologia organizacional, uma vez que empresas utilizam-se de práticas de suporte social instrumental de forma a beneficiar seus funcionários, quando estes deparam-se com eventos estressantes que podem afetar tanto sua vida profissional quanto pessoal. Partindo dessa premissa, faz-se necessário conceituar suporte social.

Segundo Penninx et al. (1999), suporte social tem sido apresentado como fator que contribui para diminuir o estresse e favorecer os mecanismos de enfrentamento de indivíduos em diferentes condições crônicas de saúde, entre elas as doenças cardíacas. Cobb (1976) descreve apoio social como sendo a informação que leva a pessoa a acreditar que é amada e

que os outros se preocupam com ela, da mesma forma que lhe faz acreditar que é estimada, valorizada e que pertence a uma rede de comunicação e de mútua obrigação.

Cobb (1976), ainda, em uma revisão da literatura, selecionou estudos que mostravam os efeitos protetores do suporte social em situações de estresse ao longo da vida, chegando à conclusão de que um suporte adequado poderia proporcionar efeitos protetores em diversos momentos de crise, como por exemplo: luto, desemprego, aposentadoria, hospitalização e recuperação de doenças.

Dunst e Trivette (1990) defendem que o suporte social se refere aos recursos que estão ao dispor dos indivíduos e das unidades sociais, como por exemplo a família, em resposta aos pedidos de ajuda e assistência. Suporte social ou redes sociais são estruturas que se inter-relacionam, abrangendo a família, amigos, vizinhos e outros que provêm suporte de forma recíproca, ou seja, a pessoa que recebe suporte de sua rede também presta suporte às pessoas que integram essa rede. Assim, suporte social refere-se aos mecanismos pelos quais os relacionamentos interpessoais presumivelmente protegem as pessoas dos efeitos deletérios do estresse (TILDEN; WEINERT, 1987).

Para Goes et al. (2004 apud CARVALHO et al., 2004) a compreensão do suporte social implica a implementação de uma estratégia analítica cuja prioridade é a rede social e o suporte disponibilizado por essa rede. A análise da rede social, no seu todo, pode fornecer elementos precisos sobre os contextos gerais em que decorrem as relações de suporte e sobre a complexidade dos laços estabelecidos na rede. Shumaker e Brownell (1984, p.13) definem apoio social como: “[...] troca de recursos entre pelo menos dois indivíduos, percebida por quem dá ou por quem recebe, como tendo o objetivo de aumentar o bem-estar de quem recebe”.

Como pode-se analisar, a literatura traz várias definições de suporte ou apoio social, porém todas têm algumas características em comum, tais como a preocupação, a confiança e ajuda mútua. De modo geral, as definições acima referidas valorizam o bem-estar, a reciprocidade, a percepção e a avaliação do apoio recebido e seu aspecto emocional, sugerindo que o suporte social é indispensável para a segurança emocional de qualquer pessoa, pois todos precisam sentir-se parte de uma família ou círculo de amigos.

Segundo Hendersom e Brown (1988 apud SAVOIA, 1999), o suporte social pode provavelmente reduzir os riscos de desordens por meio de mecanismos variados, tais como: reduzir o impacto do estressor; influenciar na percepção de quanto essa experiência é

ameaçadora; influenciar o curso de um transtorno desenvolvido como resposta ao estressor. Não obstante, evidências de que o suporte social tem um papel de "pára-choques" são inconsistentes, afirmam Alloway e Bebbington (1987), refletindo as divergências nos métodos adotados em estudos analisados por ambos.

Para Helgeson (2003) o suporte social não é um tema de fácil definição, sendo visto como as distintas formas ou maneiras que as pessoas adotam no ambiente social para suportarem as situações com que se deparam. Observado sob o ponto de vista qualitativo, o suporte social consiste basicamente em três tipos, segundo Helgeson (2003) e Barrón et al. (1993):

- a) suporte emocional: refere-se às relações de afeto, empatia, confiança e pertinência, ou seja, às pessoas disponíveis para escutar, preocupar-se, simpatizar, prover confiança, o toque, amor. O apoio emocional é sempre útil não importando a fonte, seja ela familiar, de amigos ou profissionais da saúde;
- b) suporte instrumental: refere-se ao auxílio dado às pessoas no manejo ou resolução de situações práticas ou operacionais do cotidiano, como a prestação de ajuda material (empréstimo de dinheiro, objetos, aquisição de medicamentos e alimentos) ou de serviços, como atividades domésticas, cuidar de pessoas com necessidade de atenção e pagamentos bancários;
- c) suporte de informação: envolve a provisão de informações, conselhos e orientações ou indicação que auxilie alguém a resolver algum problema. Nem sempre é percebido como útil; as pessoas querem esse tipo de apoio de profissionais, peritos, e não de amigos ou familiares, pois pode ser visto como conselho não desejado.

Barrón et al. (1993) complementam que tanto o apoio instrumental quanto o informativo podem ser percebidos como apoio emocional à medida que expressam interesse e preocupação pelo receptor e não envolvem relações de obrigação.

Cassel (1995) em sua maneira de conceituar suporte social inclui cinco dimensões, mantendo as também adotadas por Helgeson (2003) e Barrón et al. (1993) e apontando um desdobramento no qual a prestação ou troca de bens tangíveis é desmembrada da dimensão Suporte instrumental, acrescentando a dimensão por ela chamada de Assistência material e,

adiciona, ainda, a dimensão Suporte de convívio social, a qual refere-se às atividades sociais que visam um maior bem-estar.

Conforme consideram Dunst e Trivette (1990), as dimensões de suporte social a serem descritas na sequência têm-se mostrado de grande importância para o bem-estar:

- a) tamanho da rede social, abrangendo o número de pessoas da rede de suporte social;
- b) existência de relações sociais, abrangendo das relações particulares tais como o casamento às gerais, como as que decorrem da pertença a grupos sociais (clubes, empresas);
- c) frequência de contatos, para designar quantas vezes o indivíduo contata com os membros da rede social tanto em grupo como face a face;
- d) necessidade de suporte, para designar a necessidade de suporte expressa pelo indivíduo;
- e) tipo e quantidade de suporte, para designar o tipo e quantidade de suporte disponibilizado pelas pessoas que compõem as redes sociais existentes;
- f) congruência, para referir a extensão em que o suporte social disponível emparelha com a que o indivíduo necessita;
- g) utilização, para referir a extensão em que o indivíduo recorre às redes sociais quando necessita;
- h) dependência, para exprimir a extensão em que o indivíduo pode confiar nas redes de suporte social quando necessita;
- i) reciprocidade, para exprimir o equilíbrio entre o suporte social recebido e fornecido;
- j) proximidade, que exprime a extensão da proximidade sentida para com os membros que disponibilizam suporte social;
- k) satisfação, que exprime a utilidade e nível de ajuda sentidos pelo indivíduo perante o suporte social.

Para alguns autores como Singer e Lord (1984) e Dunst e Trivette (1990) o suporte social, em termos de quem o fornece, distingue-se em duas fontes: informal e formal. As

primeiras incluem, igualmente, os indivíduos (familiares, amigos, vizinhos, padre, etc.) e os grupos sociais (Clubes, Igreja, etc.) que são passíveis de fornecer apoio nas atividades do dia-a-dia em resposta a acontecimentos de vida normativos e não-normativos. As fontes formais abrangem tanto as organizações sociais formais (hospitais, programas governamentais, serviços de saúde) como os profissionais (médicos, assistentes sociais, psicólogos etc.) que nelas atuam e/ou encontram-se organizados para fornecer assistência ou ajuda às pessoas necessitadas.

Cramer et al (1997) fazem uma distinção entre suporte social percebido e suporte social recebido. O primeiro refere-se ao suporte social que o indivíduo percebe como disponível caso venha a precisar dele e, o segundo, descreve o suporte social que foi recebido por alguém. Da mesma forma, os autores também fazem distinção entre suporte social descrito e avaliado, sendo que o primeiro refere-se à presença de um tipo particular de comportamento de suporte e, o segundo, refere-se a uma avaliação de como esse comportamento de suporte é percebido, ou seja, se foi satisfatório e serviu de ajuda ou o contrário.

Diversos estudos já foram feitos sobre suporte social e, segundo Seidl e Tróccoli (2006) podem ser divididos em duas categorias, conforme a conceituação e o tipo de medida focalizada: aspectos estruturais e funcionais do suporte. Os estudos que pesquisam os aspectos estruturais focam-se na frequência ou quantidade de relações sociais, denotando, deste modo, interesse na integração da pessoa em uma rede social (*social network*). Enquanto que, os estudos voltados para os aspectos funcionais do suporte social voltam-se para a percepção quanto à disponibilidade e ao tipo de apoio recebido, abrangendo ainda a satisfação com o mesmo, ou seja, referem-se à extensão em que as relações sociais podem cumprir determinadas funções.

Considerando os estudos realizados quanto aos aspectos funcionais, duas categorias de suporte funcional têm prevalecido na literatura: instrumental ou operacional e emocional ou de estima (COHEN; WILLS, 1985; WINEMILLER et al., 1993). Embora suporte instrumental e emocional se mostrem como fatores independentes, Thoits (1995) refere que estudos empíricos têm identificado alguma intercorrelação entre essas duas categorias, chegando a constituir, em alguns casos, um único fator.

4.2.2 Suporte social instrumental e conflito trabalho-família

A busca pelo equilíbrio entre comprometimento com a família e o trabalho por parte de pessoas que trabalham e, em especial as mulheres, tem sido uma constante nos dias atuais. Assim, torna-se relevante entender a importância das várias fontes de suporte para o equilíbrio das experiências do trabalho e vida familiar, fator este que tem sido bem documentado.

Há uma crescente evidência que indica que suporte social está positivamente relacionado ao aumento da saúde e bem-estar (BEEHR; McGRATH, 1992; COEHN; WILLS, 1985; GRANROSE et al., 1992; GREENHAUS; PARASURAMAN, 1986). Em particular, suporte social tem sido proposto para moderar os efeitos do conflito trabalho-família no bem-estar de casais de dupla renda (FRONE; RICE, 1987).

Kirrane e Buckley (2004) afirmam que alguns estudos sugerem que suporte instrumental tem tido maior impacto no bem-estar, mas outros consideram que o suporte emocional é mais importante e, ainda, outros estudos sugerem que ambos são igualmente benéficos.

De acordo com a teoria de ajuste da pessoa-ambiente, muitos escritores sugerem que o suporte é mais efetivo quando este surge do mesmo âmbito que provém o conflito (GRANROSE et al., 1992). Contudo, existem também resultados que sugerem que o suporte recebido em um âmbito pode aumentar o bem-estar dentro de outro âmbito (KIRRANE; BUCKLEY, 2004).

O papel do suporte social no trabalho com a finalidade de aumentar a saúde e o bem-estar dos empregados tem sido bastante discutido. Em particular, segundo Kirrane e Buckley (2004) baseados em vários autores que tratam do tema, o apoio do supervisor ou chefia imediata tem sido encontrado para facilitar a satisfação no trabalho por parte do trabalhador, bem como estimular a aprendizagem no trabalho e o comprometimento organizacional. Acrescentando, ainda, suporte por parte do supervisor ou chefia imediata tem sido também ligado a baixos níveis de absenteísmo (EISENBERGER et al., 1986 apud KIRRANE; BUCKLEY, 2004) e *Burnout* (ETZION, 1984 apud KIRRANE; BUCKLEY, 2004).

De fato, pesquisas trouxeram subsídios a estas afirmações, quando famílias em que os dois trabalham, ou seja, casais de dupla renda, foram questionados sobre quais mudanças melhorariam a qualidade de suas vidas enquanto fossem produtivos, sendo que uma frequente

sugestão foi a de que as organizações treinassem supervisores para serem mais complacentes com seus subordinados quando necessidades de família surgissem (CLARK, 2000).

Guthrie (2001), em pesquisa desenvolvida na Nova Zelândia sobre práticas de trabalho de alta participação (PTAP), encontrou uma associação positiva entre o uso de tais práticas e retenção de empregados e produtividade. Dessa maneira, concluiu que a chefia ocupa papel importante nesse contexto, bem como no sentido de fomentar o investimento em outras práticas com o intuito de diminuir a rotatividade de empregados.

Resultados obtidos em estudos de Frone et al. (1997) sugerem que apoio relacionado ao trabalho pode reduzir CTF primariamente ao reduzir a aflição no trabalho e a sobrecarga deste. De forma similar, apoio familiar pode reduzir CFT primariamente ao reduzir a aflição familiar e a sobrecarga parental.

Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005) mencionam que pesquisas têm mostrado resultados de que CTF está negativamente correlacionado com um ambiente apoiativo, entretanto, em seus estudos observaram que esta correlação não se encontra tão firmemente apoiada nesse preditor. Embora tenham a clareza de que este resultado leve a questionamentos supostamente contraditórios, afirmam que seria prudente examinar individualmente as variáveis utilizadas neste estudo (ex.: cultura observada quanto ao trabalho-família, políticas de trabalho-família, apoio de supervisor, apoio de colegas), pois acreditam que separadamente analisadas haveria diferentes resultados.

Nessa mesma perspectiva, Kirrane e Buckley (2004) salientam os recentes resultados que sugerem que suporte no trabalho nem sempre tem um efeito positivo no receptor. Kirrane e Buckley (2004), a partir de estudos a respeito de pesquisas feitas por outros autores, detectaram que altos níveis de suporte têm sido relacionados com amplo absenteísmo, insatisfação e altos níveis de sintomas físicos. Fernandes (1995 apud KIRRANE; BUCKLEY, 2004) discorre sobre a descoberta destes quanto ao fato de que o suporte social dos colegas de trabalho, na verdade, exacerbava a tensão e, outra pesquisa, segundo Deelstra et al. (2003 apud KIRRANE; BUCKLEY, 2004), relatou que, às vezes, suporte social imposto obtinha reações negativas ou neutras em vez de reações positivas.

Entretanto, uma explicação da positiva relação entre suporte instrumental e conflito trabalho-família possa estar na significância do papel do trabalho para o beneficiado. Clark (2000) propôs que o nível em que um indivíduo se identifica com um papel é de significância em sua experiência de conflito trabalho-família. Isto pôde ser observado nos casos em que o

fato de receber altos níveis de suporte instrumental, na verdade, facilitou para aqueles que se identificavam fortemente com seu papel no trabalho.

Perante a crescente interdependência dos âmbitos trabalho e família, suporte familiar está sendo reconhecido como um fator cada vez mais importante para o entendimento do bem-estar dos empregados. Kirrane e Buckley (2004), após investigação na existente literatura sobre as relações entre suporte social familiar e equilíbrio no trabalho observaram que, suporte familiar adota um padrão similar àquele identificado no setor de trabalho. Assim, receber apoio do cônjuge tem sido positivamente relacionado aos resultados de trabalho, incluindo sucesso ocupacional, saúde mental positiva, ajuste marital, satisfação no trabalho e, indiretamente, à melhora de estresse devido ao trabalho e perda do emprego.

Por outro lado, houve um número de estudos cujos resultados foram menos apoiadores do efeito positivo do suporte familiar no conflito trabalho-família. Deixando de lado os efeitos bem documentados de gênero, há uma considerável inconsistência nos resultados de pesquisas nessa área. Parasuraman, Greenhaus e Granrose (1992) concluíram que os efeitos de apoio do cônjuge foram somente significantes no âmbito familiar e não no âmbito de trabalho.

Em pesquisa realizada por Kirrane e Buckley (2004), que investigou o impacto diferencial de várias fontes de suporte nos níveis de conflito trabalho-família experienciados, a análise revelou que após ter uma criança abaixo de 6 anos de idade, o principal preditor de interferência de trabalho-família foi o suporte instrumental do cônjuge. Nenhuma outra relação de apoio (supervisor, colegas, amigos fora do trabalho, suporte emocional do cônjuge) impactou no conflito trabalho-família. Este estudo, evidenciando as principais descobertas em relação a crianças pequenas e suporte instrumental de cônjuge confirma os resultados de muitos trabalhos anteriores. Em primeira instância o papel de crianças pequenas no papel de conflito trabalho-família, principalmente as menores de 6 anos, é bem documentado na literatura.

Um estudo realizado por Moraes e Dantas (2007) com objetivo de medir o suporte social de indivíduos internados para tratamento cirúrgico de cardiopatias e verificar as relações existentes entre suporte social e variáveis sociodemográficas constatou que, para as dimensões emocional e instrumental do suporte, não foram os cônjuges/companheiros os apoios mais citados e, sim, os familiares que não residiam com os participantes. Assim, este estudo difere de outros que têm apresentado que há maior disponibilidade percebida e

satisfação com os suportes, em especial o instrumental, por parte das pessoas que vivem com seus cônjuges/companheiros.

No entanto, encontraram-se opiniões divergentes de pesquisadores como Allen et al. (2000) que têm questionado o quanto o fato do indivíduo estar casado ou ter um companheiro proporciona garantia de que terá o suporte que ele necessita. Os autores afirmam que alguns fatores tais como sexo, idade e presença de doenças podem justificar as diferenças existentes na percepção e obtenção de suportes provenientes dos cônjuges. Para Renwick e Tracy (1999) a avaliação do suporte é baseada na percepção que o indivíduo tem quanto à constância com que o recebe e à satisfação perante as dimensões instrumental e emocional do suporte social.

4.2.3 Estratégias e práticas de suporte instrumental no âmbito organizacional

Cooper e Lewis (2000) afirmam que as combinações de papéis entre trabalho e família frequentemente provocam estresse, sobrecarga e conflitos e, que a administração dos conflitos decorrentes dessas combinações não é um problema individual. As famílias que se deparam com este tipo de situação têm seus membros afetados pelo estresse, tanto quanto os locais de trabalho e a sociedade em geral. Ao analisarem por este foco, o gerenciamento do trabalho e da família não limita-se apenas aos casais, mas também à dimensão organizacional, havendo muitas razões pelas quais as empresas precisam mudar para acomodar as necessidades dessas famílias.

Segundo Robbins (2005) a partir da década de 1980, com a inserção significativa de mulheres com filhos no mercado de trabalho, as empresas começaram a dar maior atenção aos aspectos relacionados aos conflitos entre vida profissional e pessoal. Devido a estas preocupações e com o intuito de contribuir para minimizar tais conflitos, as grandes empresas passaram a adotar algumas estratégias específicas. Contudo, as empresas perceberam que os conflitos trabalho-família não afetavam somente as mulheres com filhos, mas também uma diversidade maior de funcionários. Assim, buscaram novas estratégias que, de forma mais ampla, pudessem atender as várias demandas. Baseado em Thompson (2002), Robbins (2005) as classifica e menciona os tipos de programas ou políticas adotados, conforme segue:

- a) estratégias com base no tempo: Adotam horários flexíveis, compartilhamento de tarefas, trabalho de meio período, licença-maternidade ou paternidade, telecommutação e fechamento de unidades para celebrações especiais;
- b) estratégias com base na informação: Adotam sites na intranet sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, assistência à recolocação, recursos para programas de terceira idade;
- c) estratégias financeiras: Oferecem convênios com creches, benefícios flexíveis, assistência para a adoção, convênios com instituições de ensino, licenças remuneradas;
- d) serviços diretos: Possuem creche no local de trabalho, cuidados emergenciais, salão de estética/saúde, serviços de atendimento;
- e) estratégias de mudança de cultura: Oferecem treinamentos para os executivos auxiliarem seus subordinados a lidarem melhor quanto ao enfrentamento dos conflitos entre a vida profissional e pessoal; remuneração dos executivos vinculada à satisfação dos funcionários e foco no desempenho real dos funcionários e não no cumprimento de horários.

De forma a obter ganhos tanto para o funcionário quanto para a organização, a redução de jornada de trabalho e a flexibilidade de horários estão entre as práticas de suporte social instrumental mais habituais. Na sequência, uma descrição sucinta de alguns arranjos alternativos de trabalho que surgem de modo repetitivo em estudos sobre o tema, segundo Kugelmass; Serra, Faria e Barhan; Cooper e Lewis (1996,2002,2000 apud FARIA; RACHID, 2006):

- a) tempo principal: Esquema em que o empregado tem autonomia para chegar mais cedo ou mais tarde no trabalho, desde que cumpra o tempo principal, certos horários exigidos pelo empregador e a carga horária semanal estabelecida;
- b) maxiflexibilidade: Desde que se complete a jornada de trabalho estabelecida, o empregado pode escolher os seus horários, podendo variar os horários de uma semana para outra;
- c) programa de horário flexível fixo: O empregado pode escolher horários alternativos pré-determinados para entrar e sair do emprego diferentes do

“convencional”, no caso 44 horas semanais, em média todos os dias úteis da semana no Brasil, desde que cumpra a carga horária semanal estabelecida;

- d) semana de trabalho comprimida: Trabalha-se um número menor de dias, concentrando-se as horas trabalhadas em alguns dias, tendo um número estipulado de horas semanais para serem cumpridas;
- e) banco de horas: As horas trabalhadas além da jornada estabelecida são colocadas como créditos e as trabalhadas a menos como débito para cada trabalhador;
- f) emprego de horas reduzidas ou tempo parcial: O empregado trabalha um número de horas semanais menor do que a jornada convencional, 44 horas no Brasil, e menor do que as estipuladas, com salário proporcional e benefícios em alguns casos. O máximo de horas varia de um país para o outro. A legislação brasileira estabelece o máximo de 25 horas semanais;
- g) emprego compartilhado: As responsabilidades e os benefícios de uma posição em tempo integral são divididos com outro empregado;
- h) telecomunicação ou teletrabalho: Trabalha-se fora da sede da empresa, podendo ser inclusive na própria casa, usando de equipamentos eletrônicos. Combinam-se assim horário flexível, local flexível e comunicações eletrônicas;
- i) terceirização: O empregado tem vínculo direto, seu contrato, com uma empresa na qual não desenvolve suas atividades diárias, sendo seu trabalho/serviço vendido para outra empresa contratante da empresa com a qual este empregado tem vínculo. Este terceiro pode ser contratado por tempo determinado ou indeterminado. No Brasil é muito comum na atualidade a terceirização de atividades de segurança patrimonial, alimentação, limpeza que não são as atividades fim, *core competences*, das empresas;
- j) temporário: O empregado é contratado por tempo determinado, ou seja, com previsão de data para entrada e saída do emprego. Pode ser contratado diretamente pela empresa na qual vai trabalhar ou por empresas de terceirização de mão de obra;
- k) contratos de termo fixado: Equipara-se ao temporário, sendo que esta terminologia refere ao contrato entre empregador e empregado ser por tempo

determinado. Assim um temporário é um empregado de contrato de termo fixado;

- l) trabalho sazonal: Também similar ao temporário, esta nomeação traz a particularidade da contratação do trabalho por tempo determinado em épocas fixas do ano de alto fluxo de produção e assim de trabalho. Informalmente, no Brasil, como no caso das usinas canavieiras, é comum se contratar em anos sequenciais os mesmos funcionários, criando certa previsibilidade de disponibilidade de emprego. O trabalhador sazonal não deixa de ser um empregado temporário;
- m) consultorias: O consultor é um prestador de serviço sem vínculo com a empresa para a qual presta serviço, sendo legalmente uma pessoa jurídica, ou seja, empresa;
- n) autônomo, *freelancing* ou pessoa jurídica: Prestam serviços para a empresa requisitante, sem estabelecer vínculo empregatício com esta. No Brasil, é bem comum nas atividades de jornalismo, mas está se estendendo para uma variedade de atividades.

5 MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa científica é assim definida por Barros e Lehfeld (2005, p. 30): “É a exploração, é a inquisição, procedimento sistemático e intensivo que têm por objetivo descobrir, explicar e compreender os fatos que estão inseridos ou que compõem uma determinada realidade.” A pesquisa tem sido cada vez mais utilizada em várias áreas do conhecimento e, levando em consideração as várias vertentes de pesquisas, ou seja, as diversas possibilidades de serem desenvolvidas, o campo da administração torna-se um alvo bastante rico e interessante de ser explorado. Hair Jr. et al. (2005, p. 31), ao discorrerem sobre o tema, referem:

A pesquisa em administração procura prever e explicar todos os fenômenos que, tomados em conjunto, compreendem o ambiente administrativo sempre em mutação. Assim, a pesquisa em administração é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes.

Gil (1999, p. 26) afirma que, para um conhecimento tornar-se científico faz-se necessário “determinar o método que possibilitou chegar a este conhecimento”. Baseado neste pressuposto, o método científico que norteou esta pesquisa foi o fenomenológico proposto por Edmund Husserl no início do século XX, o qual contempla a descrição direta da experiência tal como ela é. Conforme Bicudo (1994 apud GIL, 1999, p.32-33):

Do ponto de vista fenomenológico, a realidade não é tida como algo objetivo e passível de ser explicado como um conhecimento que privilegia explicações em termos de causa e efeito. A realidade é entendida como o que emerge da intencionalidade da consciência voltada para o fenômeno. A realidade é o compreendido, o interpretado, o comunicado. Não há, pois, para a fenomenologia, uma única realidade, mas tantas quantas forem suas interpretações e comunicações.

Dentro do campo da administração, as empresas, seus processos, produtos e serviços, bem como seus funcionários, todos são passíveis de serem estudados. Conforme Hair Jr. et al (2005), os funcionários por estarem essencialmente envolvidos com aspectos relacionados à produção e qualidade, boa parte das pesquisas direcionam-se para a compreensão do comportamento dos mesmos, enfocando e centrando-se em variáveis significativas, tais como

a satisfação, o desempenho, a rotatividade, entre outras. Desta forma, a presente pesquisa teve como sujeitos de estudo funcionários de empresas fabricantes de eletroeletrônicos de Caxias do Sul.

A pesquisa ocorreu em duas etapas. A primeira etapa, de caráter exploratório, teve uma abordagem qualitativa. Portanto, foi voltada para a coleta de informações relativas às empresas, a fim de verificar os seus posicionamentos quanto ao uso de práticas de suporte instrumental, visando minimizar o conflito trabalho-família que pode afetar as mulheres trabalhadoras.

O tipo de pesquisa de caráter exploratório, segundo Vergara (2006), é usado quando não há muito conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema e, para Cooper e Schindler (2003) quando o pesquisador não tem uma ideia clara dos problemas que irá enfrentar durante o estudo.

Considerando a finalidade desta etapa, a abordagem qualitativa foi a mais indicada, uma vez que, conforme Malhotra (2005, p. 113), está “baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados estatisticamente”, bem como teve o processo como foco principal, considerando a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito.

Na segunda etapa, foi utilizada a concepção descritiva da pesquisa, ou seja, tem um enunciado claro do problema e é elucidativa, procurando responder às seguintes especificações: de quem, o que, quando, onde, porque e como (MALHOTRA, 2005). Conforme Gil (1999, p. 44), a pesquisa descritiva visa a “descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Nesta etapa, foi realizada a coleta de informações por parte das funcionárias, de forma a levantar o perfil sociodemográfico das mesmas e investigar o nível de conflito trabalho-família por elas vivenciado. Para tanto, utilizou-se do método de levantamento de campo também chamado de método de *survey*, que, para obter as informações desejadas, baseia-se no questionamento dos entrevistados, e, tem como vantagens a facilidade, confiabilidade e simplicidade na sua aplicação.

O método de *survey*, conforme Hair Jr. et al. (2005), trata-se de um procedimento para coletar dados primários com base nos indivíduos e, estes, por sua vez, possuem clareza de que estão sendo coletadas informações sobre seus comportamentos e/ou atitudes.

Seguindo os posicionamentos de Malhotra (2005), quando se trata de um número elevado de pessoas e de uma série de questões a serem feitas, o uso de um questionário poderá ser adequado. Nesta pesquisa, especificamente, foi elaborado um instrumento composto por um questionário e escalas sociais, o qual foi entregue pessoalmente aos entrevistados, salientando a importância deste ser respondido.

Previamente à entrega do instrumento de coleta de dados, que foi realizada nas empresas onde os entrevistados trabalham a pesquisadora, para fins de obter um bom índice de respondentes, providenciou a notificação anterior aos entrevistados, uma vez que esta “aumenta os índices de resposta para amostras do público geral, porque reduz a surpresa e a incerteza, e cria um ambiente mais cooperativo” (MALHOTRA, 2005, p. 145).

Devido à amplitude e representatividade da amostra, nesta etapa, a abordagem foi quantitativa, pois, segundo Malhotra (2005), além de quantificar os dados utilizando-se de métodos estatísticos, visa buscar uma evidência conclusiva.

5.1 POPULAÇÃO

A população ou universo, conforme Rea e Parker (2000, p.137) “é a população teórica para a qual o pesquisador deseja generalizar as constatações do estudo”.

A população considerada neste estudo é composta por Gerentes e/ou cargos similares e funcionárias de quatro empresas fabricantes de produtos e componentes eletroeletrônicos. O critério adotado para a escolha da população foi o percentual de mão-de-obra feminina que integra o quadro de funcionários das referidas empresas, sendo este deliberado como acima de 50%, pois a pesquisadora entende que este percentual atinge um número representativo de mulheres trabalhadoras e contribuirá para a obtenção do objetivo a que se propõe a pesquisa.

A definição da população se deu a partir de um mapeamento realizado pela pesquisadora, através de estudo preliminar feito por meio de consulta aos sites do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS) e do Sindicato das Indústrias de Material Plástico do Nordeste Gaúcho (SIMPLAS) e, posteriormente, através de contato direto com as empresas para confirmação dos dados.

Embora se tenha detectado, também no ramo plástico, algumas empresas com mais de 50% de funcionárias em seus quadros de pessoal, estas configuravam-se, em sua maioria, de

pequeno porte e, dessa forma, a quantidade de funcionárias que comporiam as amostras seria pequena. Portanto, as empresas do setor eletroeletrônico atendiam melhor os objetivos e critérios adotados, uma vez que se classificam como de grande porte, considerando o número de funcionários, segundo critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Cabe salientar que as empresas que compõem a população se mostraram abertas à participação na pesquisa e, todas se encontram localizadas na cidade de Caxias do Sul/RS. Pode-se observar a definição da população na figura 3.

5.2 AMOSTRA

Conforme descreve Vergara (2006, p. 50) a “amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. Rea e Parker (2000) sustentam que a maior vantagem da técnica da pesquisa por amostragem consiste na generalização, ou seja, é possível extrair inferências para uma população inteira com base em dados obtidos de uma pequena parcela da população. Nesta pesquisa foram consideradas duas amostras a serem estudadas.

A primeira, amostra não-probabilística por julgamento, foi constituída pelos Gerentes ou cargos similares e outros profissionais-chave voltados à gestão de pessoas, pelo fato de a pesquisadora acreditar que eles representam a população alvo, embora não sejam necessariamente representativos e, sejam os mais indicados devido à experiência profissional e ao conhecimento sobre o assunto a ser pesquisado.

A segunda amostra, composta de forma aleatória simples, foi constituída pelas mulheres integrantes do quadro funcional das empresas já mencionadas, escolhidas através de sorteio. Dentro desse contexto, a amostra configura-se como probabilística. Conforme Rea e Parker (2000), esta classe de amostra apresenta duas características:

- a) a probabilidade de seleção é igual para todos os membros da população útil, em todos os estágios do processo de seleção;
- b) a amostragem é realizada com seus elementos selecionados independentemente uns dos outros (um por vez).

O tipo de amostragem probabilística utilizado neste estudo foi a amostragem estratificada proporcional. Segundo Gil (1999, p. 103), “seleciona-se de cada grupo uma amostra aleatória, ou seja, proporcional à extensão de cada subgrupo determinado por alguma propriedade tida como relevante”. Desta forma, a quantidade de elementos escolhidos de cada estrato é proporcional ao tamanho de um estrato em relação ao tamanho total da amostra, conforme consta na figura 3.

| Empresa | Tipo de indústria | Total funcionários | Nº Homens | Nº Mulheres | Percentual de mulheres | Amostra por empresa |
|-------------------|-------------------|--------------------|-----------|-------------|------------------------|---------------------|
| A | Eletroeletrônica | 101 | 37 | 64 | 63% | 13 |
| B | Eletroeletrônica | 550 | 264 | 286 | 52% | 56 |
| C | Eletroeletrônica | 1200 | 330 | 870 | 73% | 172 |
| D | Eletroeletrônica | 714 | 301 | 413 | 58% | 81 |
| Total de mulheres | | | | 1633 | Total | 322 |

Figura 3 – Critérios para definição da população e amostra

Fonte: Elaborado pela autora

O tamanho da amostra foi dimensionado utilizando a fórmula para população finita, segundo Rivadaia (1979).

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 \times N \times \hat{p} \times \hat{q}}{e^2 \times (N - 1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times \hat{p} \times \hat{q}}$$

Onde:

$Z_{\alpha/2}$ = Valor tabelado (Distribuição Normal Padrão)

α = nível de significância

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

\hat{p} = proporção estimada de ocorrência da variável em estudo na população

\hat{q} = proporção estimada de não-ocorrência, onde $\hat{p} \times \hat{q} = 1$

e = erro máximo permitido

Desta forma, **N** (tamanho da população) é de 1.633 funcionárias e **n** (tamanho da amostra) é de 322 funcionárias. Para efeito desta pesquisa, foi considerado um erro de amostragem de 5% com um intervalo de confiança de 95%.

Os sujeitos da pesquisa, conforme enfoque dado por Vergara (2006), serão as pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita. Assim, foram considerados como sujeitos da pesquisa os Gerentes ou cargos similares e os profissionais-chave da área de Recursos Humanos das organizações selecionadas, assim como funcionários do gênero feminino, que fizeram parte da amostra.

5.3 LEVANTAMENTO E COLETA DE DADOS

Barros e Lehfeld (2005) afirmam que é necessário selecionar os instrumentos e as técnicas a serem utilizados nessa fase da pesquisa. Contudo, salientam a importância de que estas escolhas sejam feitas criteriosamente, de modo que os instrumentos para registro de mensuração de dados sejam válidos e proporcionem confiabilidade ao estudo.

Como mencionado anteriormente, por suas formas de abordagens serem qualitativa e quantitativa e, por ter etapas bem definidas no processo de coleta de dados, a presente pesquisa, na primeira etapa, se valeu do uso de entrevista semi-estruturada, a qual teve um formulário de orientação na sua condução. Contudo, conforme afirmam Hair Jr. et al. (2005), esse tipo de entrevista permite muita flexibilidade para incluir perguntas não-estruturadas e/ou previamente imaginadas, que podem estar relacionadas ao objetivo da pesquisa e que podem contribuir com informações elucidativas, propiciando novas descobertas. Na segunda etapa, utilizou-se de um instrumento composto por um questionário sociodemográfico e escalas sociais. Todos os instrumentos que foram utilizados neste estudo encontram-se em apêndice.

5.4 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Os instrumentos de medida foram distintos de acordo com os objetivos propostos pela pesquisa e seguiram os critérios de validade e confiabilidade. Segundo Barros e Lehfeld (2005,

p. 71), “a validade de um instrumento está relacionada com a sua capacidade de medir o que se deseja” e “o princípio da confiabilidade se refere à consistência do instrumental técnico”.

Na etapa qualitativa da pesquisa, o formulário utilizado como orientador da entrevista foi preenchido pelo entrevistador e/ou pesquisador, tendo como critérios para sua formulação a adoção de questões relacionadas aos objetivos propostos, bem como embasadas no referencial teórico, de modo a contemplar o tema em questão.

Contempla o formulário um número de 11 questões, sendo adotadas diferentes formas de escalonamento de respostas, ou seja, as questões 4, 5, 6 e 9 são consideradas de escala de múltipla escolha com resposta única, a questão 8 é considerada de escala de múltipla escolha com respostas múltiplas ou também chamada de lista de verificação. Contudo, as questões 7 e 11 são consideradas de escala de categoria simples e a questão 10 é de escala de múltipla escolha com resposta única, embora de itens tipo likert.

Na etapa quantitativa da pesquisa adotou-se um instrumento composto por um questionário e escalas sociais. O questionário de perguntas fechadas, elaborado com base no referencial bibliográfico, foi aplicado aos elementos da amostra, ou seja, às funcionárias mulheres com o objetivo de levantar o perfil sociodemográfico das mesmas. Contempla um total de 10 questões de escala de múltipla escolha com resposta única, com exceção da questão número 10, a qual permite respostas múltiplas.

Por ser de natureza quantitativa, as escalas sociais, de igual forma, foram aplicadas às funcionárias integrantes da amostra. Conforme Gil (1999, p. 139), “escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível”. Tanto o questionário quanto as escalas apresentam uma vantagem significativa, que diz respeito ao custo e aplicação dos mesmos, podendo ser distribuídos, de uma só vez, a todos os elementos que compõem a amostra. Segundo Barros e Lehfeld (2005, p. 57), “a utilização de questionários torna-se mais valiosa na realização de pesquisas com enfoques mais descritivos e/ou quantitativos.”

Cabe salientar que as escalas utilizadas configuram-se em intervalar, do tipo Likert composta por sete pontos, nas quais os respondentes puderam optar entre os extremos: (1) *Discordo totalmente/não se aplica em mim* e (7) *Concordo totalmente/se aplica perfeitamente a mim*, uma vez que quanto mais pontos fossem utilizados maior precisão poderia ser obtida quanto à intensidade com que o respondente concorda ou discorda da afirmação (HAIR JR. et al., 2005). Houve necessidade de inverter a pontuação de algumas variáveis, pois a mesmas

estavam estruturadas com posicionamentos de conotação negativa, propiciando um levantamento mais fidedigno dos resultados.

Nesta investigação, o instrumento de pesquisa teve como base o Diagnóstico Integrado do Trabalho (DIT) elaborado pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília (LPT – UnB) com o objetivo de investigar a inter-relação entre variáveis de condições de vida, de trabalho e a saúde mental de trabalhadores.

O DIT é composto por Escalas de Trabalho e Escalas Clínicas de Perfil de Personalidade. Contudo, para os fins desta pesquisa foram utilizadas apenas as Escalas de Trabalho, as quais são compostas por subescalas: a) Relação Homem-Natureza/Significado do trabalho, que tem como objetivo medir a percepção que o trabalhador possui sobre seu trabalho no que se refere a: controle sobre o trabalho, sentido que o trabalho tem na sua realização (produto), importância social e nível de rotina; b) Relação homem-sociedade/Relações sociais de produção, que tem como finalidade entender a interação entre as pessoas, tanto no ambiente de trabalho com chefias e colegas quanto na vida privada, composta pelos fatores: relacionamento com chefia (pessoal e profissional), relacionamento no trabalho, vida extra-trabalho (conflito trabalho-família, conflito família-trabalho e suporte) e; c) Relação homem-homem/Sentimentos do trabalhador, que analisa o sentimento do trabalhador com relação ao trabalho, composta por: Atitude frente ao trabalho (Comprometimento no trabalho, Satisfação no trabalho) e Carga Mental (Esforço mental, Pressão de tempo).

Considerando a base epistemológica da pesquisa e os fins que objetiva alcançar, na elaboração do instrumento de pesquisa optou-se pela adoção das subescalas/fatores a seguir: Conflito família-trabalho, Conflito trabalho-família, Suporte, Atitude frente ao trabalho (Comprometimento no trabalho, Satisfação no trabalho), Carga Mental (Esforço mental, Pressão de tempo). Vale ressaltar que na escala “Suporte” foram acrescentadas mais quatro variáveis, sendo elas:

Nº 27- Quando tenho problemas familiares que possam vir afetar meu trabalho sou compreendido pelo meu supervisor.

Nº 33- A empresa adota práticas que contribuem para que eu possa lidar melhor com meus interesses familiares e profissionais.

Nº 35- Quando necessito faltar no trabalho devido a problemas pessoais e/ou familiares consigo negociar com a empresa esta liberação.

Nº 36- Estou satisfeito com o apoio recebido pela empresa quando me deparo com situações em que o conflito entre trabalho e família está presente.

O instrumento de pesquisa, seguindo orientação de Malhotra (2005) e Hair Jr. et al. (2005), foi submetido a um pré-teste com o intuito de identificar e suprimir quaisquer problemas relacionados a aspectos como conteúdo e formulação de perguntas, *layout* e dificuldades quanto às instruções, bem como a verificação da média de tempo para aplicação do mesmo. Participaram do pré-teste uma amostra de onze respondentes com peculiaridades similares à população alvo, embora não fazendo parte da mesma população.

Como resultado do pré-teste foram observados e ajustados os seguintes aspectos: o tempo médio utilizado para responder o instrumento foi de quinze minutos e, de modo geral, não foram detectadas grandes dificuldades pelos respondentes. Todavia, no bloco A de questões na segunda página, foram acrescentados os dizeres correspondentes à pontuação (1) *Discordo totalmente/não se aplica em mim* e (7) *Concordo totalmente/se aplica perfeitamente a mim*, favorecendo a visualização aos respondentes e evitando a necessidade de reportarem-se à primeira página para averiguação da pontuação, o que implicaria em maior tempo para responderem a todo o instrumento. Também, foram feitos ajustes no bloco B, sendo que a questão B04 foi alterada de (*Exerço atividade remunerada há:*) para (*Considerando minha vida profissional, desde o início, exerço atividade remunerada há:*) como forma de evitar que relacionassem o tempo de atividade profissional considerando apenas a empresa atual. Na questão B09 foi acrescentada a opção (*não tenho filhos*) e na questão B10 a opção (*não tenho*).

5.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Conforme Vergara (2006, p. 59) “o tratamento de dados refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Na primeira etapa, as entrevistas foram gravadas com o consentimento prévio dos entrevistados e posteriormente transcritas em sua íntegra, dando a possibilidade dos dados

serem tratados de forma não estatística, codificando-os e apresentando-os de forma mais estruturada.

Na segunda etapa da pesquisa, em que os dados coletados são quantitativos, os mesmos foram tratados estatisticamente. Contudo, Vergara (2006) afirma que, em um único estudo os dados podem ser tratados de formas distintas, ou seja, através de testes estatísticos paramétricos e não paramétricos.

Dentre os paramétricos, destacam-se: Alpha de Cronbach, Anova, Post Hoc Tests/Tukey, One-Way Anova, Teste *t* de *Student*, Correlação Bivariada de Pearson e Média. Nesta etapa da pesquisa utilizou-se o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 11.5, que é um software estatístico, o qual contribuiu de forma significativa no tratamento dos dados e na análise estatística dos mesmos.

5.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Gil (1999, p. 168), embora haja distinção entre os processos de análise e interpretação, ambos estão estreitamente relacionados. Desta forma, assim os define:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Barros e Lehfeld (2005) afirmam que a fase de análise é muito importante, pois é com base nela que o pesquisador, através da utilização de diferentes raciocínios tais como os indutivos, dedutivos, comparativos entre outros, é que irá buscar as respostas para seus questionamentos. Já a interpretação, segundo os mesmos autores, pode adotar três categorias: qualitativa, quantitativa e quanti-qualitativa. “Essa fase conduz à definição de conceitos explicativos sobre o tema focado. Observa-se que a análise está estreitamente ligada à comprovação e/ou renovação de teorias científicas” (BARROS; LEHFELD, 2005, p. 87).

A análise dos dados, na primeira etapa desta pesquisa, foi feita através da análise de conteúdo, na qual foi verificada a frequência de respostas dadas pelos entrevistados e identificado o conteúdo e as características de informações presentes no discurso, conforme

sugerem Hair Jr. et al. (2005). Na segunda etapa, como já referido, adotou-se a análise estatística.

A interpretação dos resultados objetiva a identificação de práticas adotadas pelas empresas no que se refere ao suporte instrumental, a fim de minimizar o conflito trabalho-família que afeta as mulheres trabalhadoras, bem como a compreensão do nível de conflito trabalho-família vivenciado pelas mesmas, estabelecendo uma relação entre ambas.

6 PESQUISA QUALITATIVA

Neste capítulo pretende-se, através de dados coletados na pesquisa qualitativa de caráter exploratório, desenvolver os aspectos relacionados ao segundo e terceiro objetivos específicos, que foram propostos nesta pesquisa, que trata de investigar se as empresas em estudo adotam práticas de suporte instrumental a fim de minimizar o conflito trabalho-família que pode afetar as mulheres trabalhadoras e identificar as razões que levaram as empresas a aderirem ou não ao uso de práticas de suporte instrumental.

Cabe salientar, primeiramente, que esta etapa da pesquisa contemplou sete entrevistas individuais em profundidade e semi-estruturadas desenvolvidas com os Gerentes de RH ou cargos similares e outros profissionais-chave voltados à gestão de pessoas, uma vez que atuam diretamente com o tema em questão. A figura 4 propicia uma melhor compreensão do perfil dos entrevistados.

| Empresa | Entrevistados | Sexo | Idade | Cargo | Duração da entrevista |
|---------|---------------|-----------|-------|-------------------------|-----------------------|
| A | A1 | Masculino | 56 | Supervisor de RH | 45min51seg |
| B | B1 | Masculino | 49 | Gerente de RH | 47min42seg |
| | B2 | Masculino | 36 | Supervisor de Produção | 39min38seg |
| C | C1 | Masculino | 51 | Gerente de RH | 01h20min55seg |
| | C2 | Masculino | 54 | Coordenador de Produção | 49min38seg |
| D | D1 | Masculino | 50 | Gerente de RH | 32min06seg |
| | D2 | Masculino | 39 | Gerente Industrial | 25min05seg |

Figura 4 - Perfil dos Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes das entrevistas realizadas

Para a realização das entrevistas a pesquisadora valeu-se de um roteiro que a orientou na condução das mesmas, conforme segue:

- a) introdução, esclarecendo ao entrevistado o tema e objetivos da pesquisa, ressaltando a forma ética de como seriam tratados os dados coletados, bem como solicitando o consentimento deste para a gravação e transcrição da entrevista;
- b) pergunta inicial aberta, solicitando ao entrevistado que discorresse sobre como é a experiência de gerir grupos de trabalho formados especificamente pelo gênero feminino, com a finalidade de deixá-lo à vontade para iniciar seu discurso e estabelecer o vínculo comunicativo;
- c) perguntas centrais, enfocando as questões previamente estruturadas no formulário norteador da entrevista, conforme apêndice A;
- d) questionamento sobre a existência de outras informações que o entrevistado considerava relevantes sobre o tema e que não foram abordadas;
- e) encerramento, finalizando com o agradecimento pela participação e pelas contribuições dadas.

As entrevistas tiveram um tempo médio de duração aproximado de quarenta e sete minutos, tendo sido realizadas em sessões únicas, não havendo a necessidade de voltar a campo para aprofundar a conversação com os entrevistados de modo a ampliar a gama de dados e informações, conforme Godoi, Mello e Silva (2006), uma vez que foram esclarecidos todos os aspectos desejados.

Vale ressaltar que as entrevistas foram gravadas em meio eletrônico e, posteriormente transcritas de forma minuciosa, propiciando a análise de conteúdo com abordagem quantitativa fundada na frequência de aparição de certos elementos da mensagem conforme A. L. George (apud BARDIN, 2000), tendo em vista o formulário contendo questões previamente estruturadas utilizado nas entrevistas (vide apêndice A). Também foi possível adotar a abordagem qualitativa que, ainda segundo o mesmo autor, caracteriza-se pelo fato de recorrer a indicadores susceptíveis de inferências fundadas na presença do indicador e não necessariamente na frequência de sua aparição. Desta forma, serão apresentados na sequência, primeiramente, os perfis das empresas participantes deste estudo, através da figura 6 e,

posteriormente, será realizada uma descrição de cada empresa, elucidando os aspectos mais relevantes obtidos nas entrevistas, bem como o atingimento dos objetivos propostos nesta etapa da pesquisa.

6.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

6.1.1 Perfil das empresas

A figura 5 mostra informações relativas ao tempo de existência das empresas, bem como em relação ao quadro funcional, informando o total de funcionários e a quantidade destes por gênero.

| Variáveis | Questões | Respostas | Frequência de ocorrências |
|-----------------------|---|------------------|---------------------------|
| Dados das 04 empresas | 1) Tempo de existência /fundação da empresa | 11 a 20 anos | 01 |
| | | 21 a 30 anos | 00 |
| | | 31 a 50 anos | 02 |
| | | Acima de 50 anos | 01 |
| | 2) Quantos funcionários a empresa possui? | Até 50 | 00 |
| | | 51 a 100 | 01 |
| | | 101 a 500 | 00 |
| | | 501 a 1000 | 02 |
| | | Acima de 1000 | 01 |
| | 3) Quantidade de funcionários por gênero / Mulheres | Até 50 | 01 |
| | | 51 a 100 | 00 |
| | | 101 a 500 | 02 |
| | | 501 a 1000 | 01 |
| | 4) Quantidade de funcionários por gênero / Homens | Até 50 | 01 |
| | | 51 a 100 | 01 |
| | | 101 a 500 | 01 |
| 501 a 1000 | | 01 | |

Figura 5 - Perfil das empresas

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes das entrevistas realizadas

Considerando que todas as empresas estudadas possuem mais de 50% de seu quadro funcional preenchido por mulheres e, partilham do mesmo segmento de atuação (eletroeletrônico), embora este aspecto não tenha sido um dos objetivos desta pesquisa, se faz relevante esclarecer o motivo pelo qual optam pela contratação de mão-de-obra feminina. Segundo dados coletados nas entrevistas, o tipo de produto fabricado, que possui peças e componentes pequenos requer algumas habilidades necessárias para o processo de fabricação. Essas habilidades envolvem interação, agilidade, sensibilidade apurada, motricidade fina, atenção e cuidado, principalmente com a qualidade do produto. Portanto, seguem algumas citações que ilustram as exposições feitas por alguns entrevistados:

[...] independente de qualquer coisa a mão-de-obra feminina pra nós é fundamental por que o perfil das nossas linhas de produção é para o sexo feminino: não é um serviço pesado tá, é um serviço leve, é um serviço que não requer muita força (ENTREVISTADO B1).

A mão-de-obra feminina ela pelo tipo de indústria que a gente atua ela é bem interessante, porque parte do princípio de que a mulher ela tenha um pouco mais de cuidado com os trabalhos manuais e a nossa empresa ela tem essa característica de ter trabalho manual. Então, a opção pela mão-de-obra feminina ela se dá em função do tipo de trabalho especificamente falando. Um produto totalmente manufaturado pela mão-de-obra braçal (ENTREVISTADO D2).

[...] conforme o tipo de trabalho que a gente tem hoje, a mão-de-obra que a gente precisa para trabalhar hoje ela é mais feminina do que masculina em função de serem operações manuais e simples de serem executadas e em alguns momentos até assim, algumas operações que são delicadas de fazer, então teria que ser mulher que tem mais habilidades, tem mais cuidados com algumas coisas (ENTREVISTADO B2).

[...] as mulheres têm bastante agilidade e as mulheres tem se preparado mais [...] (ENTREVISTADO C2).

O trabalho em célula propicia a interação, o trabalho em grupo, o que as mulheres se identificam (ENTREVISTADO C2).

6.1.2 Descrições das empresas

Segue abaixo a descrição individualizada de cada empresa, conforme dados obtidos nas entrevistas em profundidade e semi-estruturadas.

6.1.3 Descrição da empresa A

Fundada há mais de trinta anos e, atualmente com quase cem funcionários em seu quadro de pessoal, sendo mais de 50% deste do gênero feminino, esta empresa conta com práticas de suporte instrumental. Devido ao número de funcionários e ao estilo de gestão de pessoas, no qual a figura do gestor de RH é a principal fonte de relacionamento entre a empresa e os funcionários, entrevistou-se somente o Supervisor de RH.

Esta empresa, especificamente, propicia a abertura do mercado de trabalho para jovens que completam 16 anos e que, muitas vezes, nunca tiveram nenhuma experiência profissional. A partir da contratação desses jovens, a empresa treina-os e prepara-os para o desenvolvimento de atividades concernentes às necessidades para a manufatura de seus produtos. Contudo, considerando a mão-de-obra feminina que é a população de estudo desta pesquisa, a empresa enfrenta algumas adversidades, entre elas a gravidez precoce.

Relata o Supervisor de RH que se trata de uma problemática social, na qual a adolescente tem problemas com a família, seja pelo fato de ser maltratada pelo pai, padrasto ou madrasta, por ter seu direito de liberdade de ir e vir limitado ou, ainda, por ser extorquida financeiramente por estes. Ressalta que, enfrentando esta problemática, geralmente a adolescente busca no namorado, no companheiro, uma válvula de escape para sair do convívio com os pais e do ambiente familiar. Saindo de casa ela passa a enfrentar uma série de problemas financeiros, gravidez precoce, entre outros, gerando todas aquelas situações socioeconômicas de habitação, de cultura, de tudo o que agrega os valores para a construção de uma família.

Pertinente a esta problemática observou-se que a empresa adota também práticas de suporte de informação e emocional, tendo em vista que na ocasião da contratação e em vários outros momentos, segundo o Supervisor de RH, é fornecida à jovem funcionária orientação e aconselhamento para que esta evite a gravidez precoce.

[...] ninguém proíbe. É o ciclo natural da vida, a gente nasce, cresce, se reproduz e morre. Então, esse é o caminho de todos nós, mas eu oriento principalmente as mais jovens (ENTREVISTADO A1).

[...] como profissional, como enfermeiro, como profissional de RH, eu particularmente oriento (ENTREVISTADO A1).

Também se observa a orientação, por parte da empresa, quanto à verba orçamentária e aos gastos financeiros, propiciando ao funcionário, seja do gênero feminino ou masculino, uma melhor visão de como aplicar seu salário com o objetivo de priorizar as necessidades básicas da família.

[...] você tem um filho pra criar, parcele isso, distribua isso de forma que aquilo que te sobra vai ser aquilo que tu efetivamente vais usar pra lazer, pra diversão, pra extras (ENTREVISTADO A1).

Conforme o Supervisor de RH, um dos maiores conflitos que a empresa observa afligir seus funcionários, é o endividamento financeiro. Um dos aspectos está relacionado à necessidade de estruturar um novo lar, principalmente nos casos em que se estabelece uma relação na qual os jovens passam a conviver maritalmente. Partindo desse pressuposto, estes agregam despesas que até o presente momento não tinham, tais como aluguel, luz, água, alimentação, mobiliar a casa, entre outras.

Outro ponto a ser considerado, pela visão do Supervisor de RH, é a sensação de poder de compra, propiciada por estabelecimentos comerciais, através do pagamento em várias parcelas, também é outro aspecto que favorece o endividamento, considerando a dificuldade de muitos em planejar seus gastos, extrapolando os limites de suas condições financeiras. Consequentemente, os funcionários passam a adotar o uso do cheque especial, o uso indevido do cartão de crédito, bem como a usufruir as vantagens oferecidas pelas instituições financeiras sem dar-se conta de que estão caindo em armadilhas, reforça o Supervisor de RH.

Para resolver estas questões financeiras, segundo o Supervisor de RH, resulta frequentes pedidos de acordo de demissão. Contudo, a empresa busca evidenciar que esta não é a melhor alternativa para a resolução de seus problemas, pois se trata de uma opção meramente paliativa, acarretando problemas futuros ainda mais complexos devido ao desemprego, a falta de renda e a continuidade das despesas fixas que este possui para manter a família, tendo o agravante do não cumprimento de seus compromissos financeiros junto às instituições financeiras e comerciais.

Nos casos de endividamento financeiro a empresa opta como prática de suporte instrumental, pela adoção do empréstimo consignado, através de convênio com instituições financeiras, tais como a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil. Este tipo de empréstimo é descontado em folha de pagamento do funcionário, podendo ser parcelado em doze meses, vinte e quatro meses ou trinta e seis meses. Todavia, a empresa oferece este

suporte considerando algumas restrições. Primeiramente, é observado o motivo pelo qual o funcionário necessita do empréstimo, bem como o valor que suprirá o pagamento das dívidas. Em segundo lugar, é feita uma análise junto à gerência da instituição financeira com a finalidade de definir prestações com valores que comprometam apenas uma parcela de seus rendimentos. Posteriormente, ressalta-se ao funcionário que este deverá aceitar a condição de ter seu cartão bancário limitado a saques e pagamentos durante o período em que o empréstimo estiver em vigor, de maneira que o funcionário não tenha acesso a cheque especial, cartão de crédito e outros benefícios que possam levá-lo a um novo endividamento.

Conforme o Supervisor de RH, as funcionárias da empresa em sua maioria estão estabilizadas financeiramente, exceto algum caso em especial. Contudo, a empresa oferece as práticas acima mencionadas na tentativa de minimizar ao máximo os conflitos trabalho-família decorrentes de questões financeiras.

[...] só não se faz mais nada quando o funcionário efetivamente não quer (ENTREVISTADO A1).

O auxílio creche, também é outra prática de suporte instrumental adotada pela empresa, embora esteja prevista em cláusula de dissídio. Funcionárias que tiverem filhos na faixa etária de zero a dois anos e que percebem um salário equivalente ao valor também pré-definido em acordo de dissídio, aproximadamente seiscentos reais, têm o direito de receberem mensalmente um valor aproximado de cento e quarenta reais, o qual cobre basicamente 50% do custo da creche. Atualmente, apenas três funcionárias desfrutam desse recurso dentro da empresa.

Para funcionárias que possuem filhos com faixa etária concernente à necessidade do uso de creche, mas que não se enquadram ao benefício de auxílio creche, a empresa dispõe de convênios com algumas instituições localizadas próximo a empresa, as quais em sua maioria são utilizadas pelas funcionárias. Porém, a empresa mantém convênio com outras creches e escolinhas mais distantes da empresa, mas que apresentam propostas com valores um pouco abaixo do que o mercado. A empresa repassa a informação aos funcionários, sendo que cabe a cada um escolher o que é melhor para seu filho e, que se torna mais prático em termos de locomoção.

Outra prática de suporte instrumental adotada pela empresa é a liberação do número de seu telefone para os funcionários e a possibilidade de efetuar e receber ligações de creches, entre outros, com a finalidade de acompanhar o estado de saúde de algum filho ou familiar

que esteja doente. Se houver necessidade e, principalmente em casos urgentes, a empresa propicia a liberação de um carro com motorista para levar a funcionária até sua residência, hospital, creche ou outro local que necessite ir.

Quando ocorrem situações em que a funcionária por questões adversas, normalmente doença, precise ausentar-se do trabalho, seja por poucas horas ou por um período mais prolongado como uma semana ou quinze dias para cuidar de um familiar, a empresa dispensa-a dos serviços e solicita que seja providenciado um comprovante (atestado médico). Nesses casos, o que ocorre é o desconto das horas não trabalhadas, sem que haja qualquer prejuízo à funcionária sob efeito de desconto de descanso remunerado e perda de férias. Cabe salientar que, em cláusula de dissídio, está previsto à mulher o direito de faltar apenas um dia por ano ao trabalho para ficar com o filho.

Outra possibilidade é a negociação de férias, ou seja, se a funcionária já goza do direito às férias, a empresa libera a quantidade necessária de dias de afastamento e, posteriormente, quando efetivamente a funcionária sai de férias ela retorna antes, descontando os dias previamente utilizados das férias. Porém, esta possibilidade ocorre em casos considerados especiais, criteriosamente avaliados pela área de RH da empresa.

A compensação de horas é feita, basicamente, para propiciar aos funcionários alguns dias de folga no período de fim de ano ou feriados. Contudo, é elaborada uma proposta, a qual é aprovada pelos funcionários e homologada pelo sindicato da categoria. A prática de compensação de horas é pouco utilizada pela empresa, uma vez que o afastamento do trabalho é tratado conforme referido anteriormente. As licenças remuneradas, tais como licença maternidade e licença paternidade também seguem as prerrogativas da legislação trabalhista em vigor, bem como as faltas justificadas, sejam elas por falecimento, casamento, doações de sangue, entre outras.

Conforme o Supervisor de RH, a mulher, por questões de constituição física, necessita ir ao médico periodicamente para exames rotineiros. Porém, a empresa não dispõe de médico que atenda internamente as funcionárias. Desta forma, existe a necessidade de saídas frequentes e faltas ao trabalho devido a este motivo, gerando um aumento no índice de absenteísmo da empresa.

[...] Por esse lado, a mulher tem mais atestados que o homem. O homem não é de faltar, a mulher falta muito mais que os homens e às vezes por motivos fúteis (ENTREVISTADO A1).

Para favorecer, de modo geral, os funcionários nos cuidados com a saúde, a empresa negociou um pacote fechado com a Unimed que envolve desde a medicina ocupacional, plano de saúde, acidente de trabalho, área protegida, seguro família até o seguro funeral. Todavia, esse pacote tem um custo para o funcionário, no que tange ao plano de saúde, sendo descontado em folha de pagamento. A empresa subsidia grande parte do valor compatível ao plano de saúde, cabendo ao funcionário optante por este benefício contribuir com pequena parcela. Ressalta o Supervisor de RH que, se a mulher deixar de comprar um perfume ou um batom, por exemplo, ela consegue pagar o plano.

Durante o horário de trabalho, se a funcionária não se sentir bem, ela poderá procurar o RH, que vai dar-lhe uma assistência e avaliar a necessidade de encaminhamento para um atendimento especializado. Salienta-se que, a área de formação do Supervisor de RH é a Enfermagem, o que facilita muito esta avaliação. Caso exista a necessidade, faz-se contato com o pronto-atendimento da Unimed solicitando a vinda até a empresa para que recolham esta funcionária e a encaminhem ao local adequado para atendimento. Aquela funcionária que não optou pelo plano de saúde, normalmente recorre ao Sistema Único de Saúde (SUS) ou ao sindicato da classe.

Independentemente do serviço em saúde que é utilizado pela funcionária a empresa enfrenta problemas relacionados ao absenteísmo. Com base nos dados fornecidos na entrevista observa-se a ocorrência de situações em que a funcionária ausenta-se do trabalho para fazer uma consulta de rotina, porém permanece afastada do trabalho em tempo integral, apresentando à empresa o atestado médico indicando o afastamento de um dia de trabalho para este fim.

[...] eu tenho médicas ginecologistas que a funcionária vai fazer uma consulta ginecológica de manhã e ela ganha o atestado pro dia inteiro. Isso é um problema [...] (ENTREVISTADO A1).

[...] Da mesma forma, eu tenho outros órgãos legais que o funcionário vai e, assim: é só pra buscar atestado mesmo (ENTREVISTADO A1).

[...] você vai ver que existe uma máquina de fornecer atestados médicos (ENTREVISTADO A1).

Questionou-se o Supervisor de RH quanto ao nível de rotatividade da empresa, se ocorre diferenciação quanto ao gênero dos funcionários, porém não há dados formais sobre esse índice. Contudo, entende-se que ocorre de maneira proporcional.

[...] Eu não cheguei a parar pra fazer um levantamento, mas como o número de mulheres é maior, eu acho que a coisa é proporcional, tá? Mas, a média nossa aqui ultrapassa a um ano e meio. Então é uma média, digamos de funcionários que efetivamente, digamos assim, permanecem na empresa, tá. Entram na empresa com dezesseis e saem com dezoito, quase com dezenove. Então nós temos uma boa média de funcionabilidade (ENTREVISTADO A1).

Acredita-se ser relevante salientar que a empresa discute com seus funcionários assuntos relacionados às práticas de suporte instrumental, embora de forma indireta, bem como avaliam periodicamente as práticas adotadas através da pesquisa de satisfação dos funcionários.

[...] o que a gente faz anualmente é a pesquisa de satisfação do funcionário. Então, a gente faz, vê como é que tá (ENTREVISTADO A1).

6.1.4 Descrição da empresa B

Esta empresa já conta com mais de cinquenta anos de fundação e sempre atuou no segmento eletroeletrônico. Considerando a quantidade de funcionários (mais de quinhentos funcionários) nesta empresa entrevistou-se o Gerente de Recursos Humanos e o Supervisor de Produção, que possui sob seu comando a maior parte de funcionários do gênero feminino atuantes na área produtiva da empresa.

Conforme relato dos entrevistados identificou-se uma realidade social vinculada às questões de separação que está sendo mais frequente entre os casais, repercutindo nas mulheres, pois em sua maioria assumem a totalidade da responsabilidade para com os filhos. Dentro deste contexto, deparam-se com situações de enfrentamento de ex-marido violento, ex-marido que não cumpre com os acordos estipulados no processo da separação, que invadem suas antigas residências para levar pertences e móveis que não lhe couberam na partilha dos bens, que não estão contribuindo com o pagamento da pensão alimentícia, que efetuam ameaças por telefone e várias outras situações que suscitam das funcionárias um papel reivindicador junto aos órgãos públicos, tais como Delegacia de Polícia e da Mulher, Ministério Público, Fórum, seja por motivos de denúncia, requerer pensão ou participação em audiências. Todas essas situações, direta ou indiretamente, implicam nos resultados da empresa, principalmente no que concerne ao índice de absenteísmo.

Para minimizar a ocorrência dessas situações indesejadas a empresa dispõe de uma profissional qualificada (Assistente Social) que se dedica exclusivamente a esse aspecto, principalmente quando ocorrem afastamentos, objetivando reduzir o absenteísmo. Atualmente a profissional que está executando esta atividade é uma Enfermeira, período em que se busca a contratação de nova Assistente Social. São realizados acompanhamentos individuais, visitas domiciliares, configurando o “assistencialismo”, mas trata-se de uma cultura da empresa, refere o Gerente de RH. Quando ocorrem casos em que a funcionária apresenta um atestado jurídico, ou seja, de afastamento por algum motivo relacionado às situações supracitadas, internamente a empresa adota um código pra isso e a funcionária não sofre nenhum prejuízo, sendo as horas perdidas abonadas.

Identificam-se, também, casos de funcionárias que estão separadas, mas que recebem pensão do ex-marido ou que possuem uma estrutura familiar que as apoia no sentido financeiro. Assim, com o emprego, conseguem manter a si próprias e aos filhos, usufruindo um plano de saúde a um custo baixo. Havendo a necessidade de ser amparada pela empresa no aspecto financeiro, a prática mais comumente utilizada é a liberação do 13º salário.

Segundo informações coletadas nas entrevistas, em algumas situações, as mulheres trabalham para complementar a renda da família. Contudo, o fato de estarem casadas ou terem um companheiro não as abona dos compromissos com os filhos, ficando a critério destas os cuidados com os mesmos. As faltas ao trabalho devido a situações de filhos doentes ou necessidade de levá-los ao médico é um problema considerado controlado pela empresa. O fato de a empresa adotar como prática de suporte instrumental o convênio com creche bem próxima à sua localização facilita muito este controle.

Cabe ressaltar que a creche atende toda a demanda da empresa, sendo o seu custo subsidiado 100% até as crianças completarem dois anos. Após essa idade ocorre a participação da funcionária, que contribui com um percentual gradativo, conforme a idade da criança, podendo esta frequentar a creche até a idade de seis anos. Contudo, tal participação não ultrapassa a 30% do custo, cabendo à empresa os 70% restantes.

A maioria das funcionárias deixa seus filhos sob cuidados da creche e, ocorrendo qualquer problema relacionado à saúde e bem-estar da criança, os profissionais da creche entram em contato via telefone com a mãe, à qual é permitido deslocar-se da empresa até a creche para averiguar a situação na tentativa de contorná-la e, se possível, retornar ao trabalho. Caso contrário, ela leva o filho ao médico.

[...] a gente tendo as crianças aqui próximo da empresa, as mães ficam mais tranquilas porque elas podem almoçar e ir lá ver as crianças. Se elas estão com algum problema algum dia elas podem sair e, em questão de dez a quinze minutinhos elas vão lá e voltam. Não acontece muito assim, até porque acredito que elas não queiram fazer com o que os filhos também fiquem na dependência que elas vão lá olhar todos os dias, mas assim, digamos, que ela se sinta preocupada ela tem condições de ir lá e ver (ENTREVISTADO B2).

Com relação aos cuidados com a própria saúde, as funcionárias atualmente contam com o setor de medicina ocupacional, composto por profissionais qualificados e nas seguintes especialidades: clínico geral, ginecologista e dentista, os quais prestam atendimento gratuito na própria empresa. Quando há a necessidade da realização de exames complementares, como os de sangue, por exemplo, as amostras podem ser coletadas na própria empresa através do serviço prestado pela enfermeira, que também compõe a equipe de profissionais da saúde.

Outra peculiaridade é a parceria estabelecida entre a empresa e o plano de saúde. Há uma cumplicidade quanto ao agendamento de consultas, principalmente quando os encaminhamentos são feitos a profissionais especializados que não contemplam o quadro funcional do setor de medicina ocupacional, havendo a necessidade dos atendimentos serem realizados externamente à empresa. Preferencialmente, as consultas são realizadas em horários próximos ao início ou término do turno de trabalho, evitando o afastamento da funcionária por tempo prolongado. Esta prática de suporte instrumental se deve à tentativa de reduzir o índice de absenteísmo da empresa.

[...] No passado até a gente tinha muito problema com consultas médicas (especialistas). Então, o pessoal marcava um dermatologista, ia lá de tarde e, provavelmente o dermatologista dava um atestado para o dia todo, porque eu já sabia que aquele médico dava atestado para o dia todo. Ele ia lá e colocava: atestado do dia, não importava o horário que a pessoa ia, então esse funcionário, essa pessoa já sabia que tinha essa situação; ou ia num ortopedista ou ia num médico que consultava assim com uma certa frequência, né, ou a cada três meses, e quando ia a pessoa já ia e não voltava mais (ENTREVISTADO B2).

Em resposta ao questionamento da pesquisadora quanto à possibilidade de existir diferenças nos índices de absenteísmo entre os gêneros feminino e masculino, a colocação foi a seguinte:

[...] Se tu observares os homens, os homens geralmente o pessoal mais antigo, de um pouco mais de idade, que tem família, esses dificilmente faltam. Então, quem falta é o jovem, que não tem muito compromisso, tá. O que a gente observa é isso: o jovem entre 18 a 25 anos que não é casado ainda, esse tem problema de absenteísmo. Então não é uma característica exclusiva da mulher (ENTREVISTADO B1).

Reforçam os entrevistados que, com a implantação do Programa de Participação nos Resultados (PPR) os funcionários, de modo geral, estão mais comprometidos e preocupados com as faltas, pois um dos indicadores utilizados no cálculo do PPR é o índice de absenteísmo individual do funcionário. Contrário ao que se observa quanto ao absenteísmo, o maior índice de rotatividade é da mão-de-obra masculina em função do salário, o qual não é considerado atrativo perante o oferecido no mercado de trabalho, principalmente em outras empresas do ramo metalúrgico. Sendo a oferta de trabalho para mulheres inferior a dos homens, as primeiras tendem a valorizar mais a oportunidade e por isso acabam mais motivadas do que os homens com o próprio salário, conforme segue:

[...] as mulheres não tem muitas aspirações, são mais responsáveis e conscientes (ENTREVISTADO B1).

[...] a gente consegue ter bons resultados trabalhando com elas ali, a gente consegue ah, da pra se dizer que elas permanecem por mais tempo na empresa, porque hoje a oportunidade de emprego na nossa região ela é muito maior pra homens, pra mão-de-obra mais pesada e tal, então a gente acaba fazendo com que as mulheres permaneçam mais na empresa, se dediquem mais (ENTREVISTADO B2).

A adoção de turnos de trabalho diferenciados é uma prática de suporte instrumental adotada por esta empresa, sendo mais o praticado o diurno (das 07hs30min até 17hs30min) e o noturno (das 22h00min até 06hs50min), ambos com intervalo de descanso de uma hora. Porém, sua maior finalidade é atender às necessidades produtivas da empresa. O turno da noite é composto por um número limitado de funcionários, não extrapolando a quantidade de quarenta, em situações convencionais.

Obviamente que, de alguma forma, algumas funcionárias beneficiam-se desta prática, uma vez que fazem questão de trabalhar no turno da noite, pois os maridos trabalham durante o dia, podendo estes se responsabilizarem pelos cuidados com os filhos neste período. Com o trabalho noturno, as mulheres acabam conciliando o trabalho e o cuidado com os filhos, economizando os gastos com creche inclusive, os quais interferem no orçamento familiar.

Ocorrem situações em que tanto a mulher como o marido trabalham à noite e, assim, podem usufruir maior tempo de convívio. O número de variáveis pode ser diversificado, sejam os filhos, o marido, a família ou até mesmo a possibilidade de estudar, pois alguns cursos somente são ofertados no turno do dia, conforme relato:

[...] tem pessoas aqui que saem às sete horas da manhã e vão estudar até o meio-dia e depois do meio-dia vão pra casa, descansam e de noite vem trabalhar (ENTREVISTADO B2).

Práticas de suporte instrumental como “Tempo principal” (esquema em que o empregado tem autonomia para chegar mais cedo ou mais tarde no trabalho, desde que cumpra o tempo principal, certos horários exigidos pelo empregador e a carga horária semanal) e, “Programa de horário flexível fixo” (o empregado pode escolher horários alternativos pré-determinados para entrar e sair do emprego diferentes do “convencional”, desde que cumpra com a carga horária semanal) são adotadas exclusivamente nas áreas administrativa, comercial e técnica considerando as necessidades da empresa, principalmente a área de exportação que mantém contato com outros países que possuem fusos horários diferenciados.

A compensação de horas é frequente nesta empresa. Comumente, ocorrem circunstâncias em que a funcionária necessita ser dispensada do trabalho por poucas horas para ir à formatura ou apresentação de um filho ou ainda de poucos dias (dois a três dias, normalmente quinta, sexta e segunda-feira) para fazer uma viagem e aproveitar um feriado, pois nem ela nem o marido adquiriram o direito de férias. Nestas situações, a empresa libera sem perda das horas e do repouso remunerado, porém deve ser observado se há comprometimento por parte da funcionária que, na maioria das vezes, já se predispõe a compensar as horas.

Situações habituais também incidem em funcionários que estudam, principalmente àqueles que cursam o ensino superior e saem em horário vespertino para frequentarem as aulas presenciais. Além da liberdade e da flexibilidade existe incentivo por parte da empresa. Para os que estudam à noite, a empresa fornece gratuitamente um lanche para que eles possam sair da empresa e se deslocarem diretamente à instituição de ensino, sem ter que “perder tempo e dinheiro” se deslocando até em casa para essa finalidade.

As linhas de produção requerem todos os postos de trabalho preenchidos, assim, nem sempre é possível fazer a compensação de horas posteriormente ao horário de trabalho normal, mas se procura sempre adequar-se às necessidades. Cada caso é um caso, analisado individualmente e, cabe à chefia imediata a autonomia para decidir, sendo que a área de RH apenas dá um suporte no que diz respeito aos controles, porém quem administra é o supervisor.

A antecipação ou negociação de férias são práticas de suporte instrumental tradicionalmente adotada, principalmente quando há a necessidade de afastamento prolongado devido aos cuidados com familiares que estão enfrentando enfermidades. Uma quantidade

considerável de funcionárias é proveniente de outras cidades, acarretando ainda o problema quanto ao deslocamento para a terra natal a fim de atender às demandas de saúde dos pais.

[...] pra empresa é bom, no final, porque aquela pessoa tem que tirar aquelas férias. Então, se a gente conseguir conciliar, dar as férias pra ela numa situação que ela realmente esteja precisando é bom pra nós e bom pra ela também. Isso também, de certa forma, também é motivador pra ela, porque ocorreu no momento que ela precisou (ENTREVISTADO B2).

Quanto à mensuração da satisfação das práticas de suporte instrumental adotadas pela empresa até esse ano nunca havia sido feita. Entretanto, por ensejo da realização da pesquisa de clima organizacional em setembro/08, aproveitou-se a oportunidade e, a partir de 2009 serão implementadas várias melhorias em resposta à avaliação e às solicitações decorrentes da pesquisa. A ideia é fazer regularmente de dois em dois anos, pois a implementação muitas vezes é demorada, evidencia o Gerente de RH.

A criação de um canal aberto de comunicação entre funcionários e empresa através de sugestões deixadas nos quadros murais facilitou a avaliação das práticas, que antes eram feitas informalmente através do supervisor. A área de RH analisa e providencia o retorno, embora ainda não tenha sido desenvolvido um formulário específico para esse fim. Todavia, visa melhorar o relacionamento entre funcionários e empresa, bem como manter vínculo de respeito e confiança com a chefia imediata, tendo a certeza de que quando o funcionário precisar esta vai estar disponível para ajudar.

6.1.5 Descrição da empresa C

Esta empresa caracteriza-se como multinacional e atua há quase 50 anos no Brasil. Salienta-se que nesta empresa a grande maioria das mulheres contratadas, em torno de 70%, é de pessoas que não tiveram experiência profissional anterior, ou seja, a oportunidade que lhes é dada configura o primeiro emprego. Por ser multinacional, a empresa adota uma política contrária à contratação de parentes de primeiro e segundo grau, não permitindo que isso aconteça.

Conforme o relato dos entrevistados, o maior desafio desta é reter a mão-de-obra feminina atuante na empresa. Esclarecem que a média de permanência das funcionárias na empresa é inferior a um ano, sendo que aproximadamente 30% delas se desvinculam da

empresa dentro desse período, listando como variáveis mais comuns os filhos, problemas de transporte, esposo, estudo, localização de moradia, salário, entre outros. Consideram, ainda, que 1/3 da rotatividade deve-se às questões socioeconômicas, 1/3 relaciona-se à remuneração e o outro 1/3 abrange outras variáveis de mercado.

Segundo o Supervisor de produção desta empresa, o fato de muitas funcionárias não saberem administrar suas finanças, bem como não terem limites quanto aos gastos e usarem o cartão de crédito de modo indevido, principalmente as solteiras, absorvendo dívidas, é uma das razões frequentes que leva à rotatividade, sendo que buscam o “acordo” com a empresa para tentarem sanar essas problemáticas. Ressalta, ainda, que o salário desemprego e o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) facilitam a rotatividade, uma vez que funcionam como uma “bengala” para aquele que fica desempregado e dependente do mercado de trabalho para futura contratação.

Com o intuito de evitar a ocorrência de saídas de funcionárias por motivos relacionados às questões financeiras, a empresa adota como prática o adiantamento salarial, ou seja, libera o pagamento do salário no dia vinte e sete de cada mês e no próximo dia dez ocorre o adiantamento. Não sendo esta prática suficiente, a empresa opta pela política do adiantamento emergencial que, dependendo do valor e da especificação do motivo, pode ser de até três salários. Normalmente, motivos relacionados a problemas de saúde são considerados para a liberação deste empréstimo, o qual é descontado em folha de pagamento. Todavia, para os casos diagnosticados como inadequada gestão financeira, a empresa propicia o empréstimo consignado.

Outro aspecto que merece ser enfatizado é que esta empresa foi pioneira em Caxias do Sul a adotar como prática de suporte instrumental, quanto ao viés de estratégias financeiras, o auxílio escola para os funcionários. Seja para o ensino fundamental, médio ou graduação a empresa reembolsa 50% e, para funcionários que apresentam desempenho considerado elevado pelas instituições de ensino superior, ou seja, nota acima de oitenta há o acréscimo de mais 15% do valor investido na disciplina. Cabe salientar que a empresa somente reembolsa funcionários que estejam frequentando cursos alinhados à atividade da empresa.

Vale ressaltar que os convênios com três escolinhas próximas da empresa contribuem muito para minimizar o CTF vivenciado pelas funcionárias, pois além de facilitar o acesso rápido destas para atender a qualquer demanda do filho, também lhes facilita a manutenção destes, já que a empresa contribui com 50% do valor pago a estas instituições. Quando a

empresa acorda com o quadro funcional para trabalhar em sábados para compensar outro dia a fim de fazer feriadão, o RH providencia junto às escolinhas conveniadas a abertura de uma delas para atender exclusivamente os filhos de funcionárias. Convênios com farmácias, nos quais as funcionárias ganham descontos especiais e a possibilidade de parcelar os valores gastos através de desconto em folha de pagamento também são práticas de suporte instrumental proporcionadas pela empresa.

O advento da maternidade, segundo dados coletados nas entrevistas, também é fator preponderante no aumento do índice de rotatividade, uma vez que após o término da licença-maternidade muitas mulheres não retornam ao trabalho. Neste contexto, podem-se considerar questões práticas tais como: a necessidade de cuidados especiais para com o filho (problemas de saúde, como o refluxo, é um exemplo) ou mesmo pelo marido achar melhor que ela se afaste do trabalho e dedique-se integralmente aos cuidados com os filhos e a casa, a fim de evitar acréscimo nas despesas com escolinha.

Considerando, ainda, o aspecto da rotatividade, conforme especificam os entrevistados, o que mais contribui com resultados positivos no seu combate, além das práticas de suporte instrumental adotadas é o bom ambiente de trabalho, a ética adotada como um princípio da empresa, bons benefícios, a liberdade de expressão e a gestão participativa.

Analisando o conteúdo das entrevistas identificou-se o absenteísmo como outro aspecto bastante focado pela empresa, que o considera um índice elevado. Historicamente, em Caxias do Sul, esta empresa também foi a primeira a implantar em sua sede um ambulatório médico com a especialidade de ginecologia, bem como a fazer a inclusão dos exames de pré-câncer nos exames de rotina da mulher. Essa prática visou exclusivamente à satisfação das funcionárias e a redução do absenteísmo. O atendimento odontológico e a coleta laboratorial na empresa com frequência de duas vezes semanais evitam o deslocamento das funcionárias em busca desses serviços externamente à empresa e, conseqüentemente, reduzem as horas falta/trabalho. Está em estudo a viabilidade de implantar também a realização do exame de câncer de mama.

Uma realidade enfrentada pela empresa é a ocorrência frequente de falsificação/alteração de atestados médicos, principalmente no que diz respeito às datas, ou seja, ao período estipulado pelo médico para afastamento do trabalho. Para combater esse problema é realizado, inicialmente, um acompanhamento interno do caso em questão e,

posteriormente é mantido contato com o médico que atendeu a funcionária de modo a conferir a indicação deste quanto ao período de afastamento.

A maioria dos casos relacionados à problemas de saúde, seja física ou mental, tendem a ser resolvidos através do apoio de um líder de célula ou setor, que faz contato com o RH. Este, por sua vez, tem o papel de ouvidor e faz os encaminhamentos conforme a necessidade dos serviços seja médico ou de psicologia. Episódios de uso de drogas, alcoolismo, problemas conjugais e surtos psiquiátricos relacionados à depressão, em sua maioria, são atendidos por psicólogas conveniadas com a empresa e por médicos através do plano de saúde.

Relata o Gerente de RH que atestados psiquiátricos têm aumentado de forma significativa. Assim, realizaram um trabalho com afastados por depressão e, infelizmente identificaram alguns casos, nos quais a realidade observada não corresponde ao laudo/atestado médico. Enfatiza a problemática, relatando o ocorrido com uma funcionária afastada por depressão e que exerce atividades laborais em uma loja de peças de automóveis no piso inferior de sua residência. Ressalta, ainda, que a legislação é protecionista, conforme segue:

[...] existe muita malandragem no mundo da relação capital trabalho. Há anos atrás era o tal do esforço repetitivo, tava todo mundo doente, era tal LER, tendo sinusite, DORT [...] (ENTREVISTADO C1).

Problemas de saúde com familiares que demandam de cuidados por parte da funcionária são frequentes. Segundo a empresa, as mães de crianças pequenas são as que mais faltam ao trabalho, devido aos cuidados com filhos doentes. Outras situações comuns são de mães que deixam os filhos com as vizinhas (cuidadoras) e quando estas últimas querem sair de férias, ocorre o CTF por não terem com quem deixar os filhos. Nestes casos, normalmente existe a solicitação da funcionária pelo afastamento, justificando a necessidade. A primeira alternativa a ser analisada é a possibilidade de liberação das férias.

[...] se ela tem férias vencidas a gente dá as férias pra ela cuidar da mãe, ou o filho tá doente ou não tem quem cuide na escolinha, nós sempre liberamos, mesmo que a gente fique com dificuldades (ENTREVISTADO C2).

Nos casos em que ainda não possuem o direito de férias e o período de afastamento é compatível ao período de férias, verificam-se junto ao RH os aspectos legais para liberação deste direito ou ainda, em se tratando de um período breve de afastamento, se desconta apenas as horas não trabalhadas sem perda das horas de repouso remunerado. Todavia, cabe salientar

que permanece a questão do bom senso, equilíbrio e sintonia entre os supervisores da fábrica e a área de RH, conforme segue:

[...] a gente vem, conversa com o coordenador de RH explica a situação, claro que se olha em conta também o histórico da pessoa: a pessoa que colabora, é identificada, quer continuar na empresa, então tentamos ajudar ela e também criar condições para que ela permaneça (ENTREVISTADO C2).

[...] esse mês a produção não permite férias, aí se ela tem um problema a gente sempre libera independente do volume de produção, a gente sempre dá um jeito [...] (ENTREVISTADO C2).

A empresa deixa claro que negociação e/ou flexibilização de férias, licença não remunerada e compensação de horas são práticas comumente utilizadas, porém evidencia que os casos são analisados individualmente, enfatizando a importância de a funcionária estar vinculada/alinhada à cultura da empresa. Outros aspectos também são considerados, como a possibilidade de troca de turno de trabalho de acordo à necessidade da funcionária, por exemplo. Para quem trabalha no turno da noite (das 17h00min até 02hs19min) a empresa propicia o transporte próprio deixando a funcionária o mais próximo possível de sua residência. Para funcionárias que estudam em horário de vespertino têm a oportunidade de compensar as horas, desde que esta compensação seja feita dentro do mês vigente.

De modo geral, os entrevistados destacam que as funcionárias que atuam no turno da noite são, em sua maioria, mulheres casadas. Elas trabalham à noite para que durante o dia possam cuidar dos filhos e dos afazeres domésticos, assim, muitas vezes o tempo de repouso é inferior ao dos homens. Manifestam, ainda, que é preciso ter sensibilidade na gestão de mulheres. Quanto à gestão da rotina, qualidade e produtividade consideram mais fácil do que a gestão de homens, contudo reforçam que as mulheres são mais questionadoras, sendo necessário estar preparado para dar mais explicações e ter boa capacidade de argumentação. Ressaltam que na unidade de Vacaria, onde o número de funcionários de ambos os gêneros é semelhante, a cultura é totalmente diferente, mais machista, prevalecendo na unidade de Caxias do Sul uma gestão totalmente voltada à mão-de-obra feminina.

Nesta empresa também se observa uma realidade vivenciada por muitas funcionárias com relação à violência doméstica exercida por parte de maridos e ex-maridos, questões de separação, litígio, pedidos de pensão, etc. Para tanto, a empresa, embora tenha baixo índice de reclamações trabalhistas, mantém um contrato permanente com uma assessoria jurídica para

atuar especificamente nessas situações, dando todo o suporte necessário sem acarretar custos para as funcionárias que necessitem e queiram usufruir destes serviços.

Conforme mencionado anteriormente, nesta empresa, o papel da área de RH, entre outros, é de ouvidoria. Geralmente, ocorre discussão com as funcionárias sobre a adoção ou não de práticas de suporte instrumental, bem como uma avaliação informal das mesmas através da intervenção das chefias que trazem para o RH, de maneira deliberada, as sugestões para possíveis mudanças. A pesquisa de clima organizacional, realizada a cada dois ou três anos, é uma ferramenta formal da empresa, na qual se avaliam uma amplitude de informações, entre elas as práticas de suporte instrumental.

6.1.6 Descrição da empresa D

Esta empresa conta com aproximadamente 60% de seu quadro funcional preenchido por trabalhadores do gênero feminino. Conforme dados obtidos nas entrevistas, a maioria delas tem o trabalho como uma forma de complementação de renda, ou seja, sendo um acréscimo nos tributos da família com exceção de algumas que são mães solteiras e, nesses casos, são consideradas as únicas responsáveis pelo sustento da família.

Um dos aspectos enfocados pelos entrevistados nesta empresa foi a preocupação com o bem-estar do funcionário e a saúde do trabalhador. Conhecer a saúde deste e identificar os níveis de ocorrência das patologias possibilita um monitoramento e implantação de programas que possam atender às demandas a fim de buscar um atendimento adequado e melhores condições ambientais no trabalho, agindo de maneira preventiva. A empresa entende que priorizando a saúde do funcionário, além de dispor de um quadro funcional saudável terá como consequência maior produtividade e rentabilidade, bem como menores índices de absenteísmo e rotatividade, sendo que estes últimos são considerados elevados.

Tendo em vista o foco da empresa na saúde do trabalhador, o volume de funcionárias e, segundo a visão dos entrevistados, a condição da mulher ser mais passível de patologias e frágil quanto às questões de saúde, necessitando de cuidados médicos com mais frequência que os homens, a empresa constituiu há aproximadamente um ano e meio uma área assistencial composta por médico clínico geral, ginecologista e enfermeiras implantada especificamente para atender o público interno feminino. Cabe ressaltar que a adesão não é

completa, pois não são todas as funcionárias que usufruem destes serviços. Todavia, ocorrem em média quinze consultas diárias. O agendamento de consultas realizadas através do plano de saúde é feito pelas enfermeiras da empresa evitando, assim, o desgaste dos funcionários, bem como a perda de horas/trabalho.

O gerente de RH pondera que a cultura da empresa quanto à procura por estes serviços ainda não está arraigada por fazer pouco tempo da existência do programa. Faz-se necessário, segundo este, o fortalecimento da confiança dos usuários com relação aos serviços prestados, principalmente no que se refere à indicação de profissionais especializados num contexto externo a empresa, uma vez que esta dispõe do plano de saúde Pompéia Med. Salienta-se que a empresa, internamente, também presta serviços de atendimento odontológico em parceria com Serviço Social da Indústria (SESI) e Odontoclínica, com a finalidade de reduzir o absenteísmo.

A empresa, objetivando a minimização das horas faltas/trabalho, além das práticas já mencionadas, divulga nos murais os índices de absenteísmo, rotatividade, etc. e, junto às chefias, dissemina os serviços médicos internos (área assistencial), tendo nesses seus porta-vozes. Adotou também como estratégia, a premiação de funcionários não faltantes com a cesta básica. Pode-se observar a realidade da empresa em relação ao absenteísmo através do relato deste entrevistado:

[...] Atestados também é um problema muito grande. Uma coisa que eu observo também é assim: o funcionário ao natural ele tem um médico, por exemplo, à tarde, ele falta o dia inteiro, ou se tem médico de manhã pega atestado para o dia inteiro. Então, não existe alguns momentos de comprometimento. Claro que não são todos, né. Mas, são coisas que a gente observa com muita frequência (ENTREVISTADO D2).

Conforme descrevem os entrevistados, devido ao aspecto cultural, ainda cabe à mulher os cuidados com os filhos, assumindo as responsabilidades para com a família, o que implica na dificuldade de manter o controle sobre o excesso de faltas despendidas para esses fins. Dessa forma, outro aspecto que está sendo estudado é o desenvolvimento de um programa interno de assistência que se estenda aos familiares, ou seja, que propicie o envolvimento dos funcionários no sentido de buscarem orientação e encaminhamento quanto às possíveis moléstias que possam afetar seus familiares, evitando que o funcionário necessite afastar-se do trabalho para ter um acompanhamento especializado. Entretanto, a empresa está em fase de análise da viabilidade deste programa, já que precisa de uma estrutura maior, tanto em termos de profissionais quanto de ambiente físico adequado.

Quando ocorrem situações específicas em que a funcionária necessita de um período de afastamento considerado amplo, seja por motivos de doenças ou questões pessoais, adota-se práticas como a negociação/flexibilização de férias, negociação de dias pendentes, compensação de horas ou desconto das horas não trabalhadas, sem ônus de perda de repouso remunerado. Contudo, tais situações são avaliadas de maneira individual e criteriosa, tendo como parâmetros a interatividade com a empresa demonstrada pela funcionária, bem como o nível de comprometimento da mesma.

Em se tratando de funcionárias com filhos pequenos, a empresa dispõe de convênios com creches e auxílio creche conquistado via sindicato pela classe dos trabalhadores. A adoção de turnos de trabalho não é uma prática de suporte instrumental instituída para beneficiar as funcionárias, embora isso ocorra como uma consequência, mas sim, para atender as necessidades produtivas e funcionais da empresa. A possibilidade de a funcionária exercer suas atividades profissionais em um turno que propicie a esta um maior período de tempo destinado aos cuidados dos filhos, contribui também para reduzir os gastos com creche ou escolinha, de maneira a não afetar o orçamento familiar.

Ainda relacionado aos aspectos financeiros, quando alguma funcionária necessita de suporte nesse sentido, a empresa adota práticas como: adiantamento de 13º salário em torno de 50% a 80%, conforme cada situação; convênios com farmácias, possibilitando o desconto em folha de pagamento e ainda o empréstimo consignado. Salienta-se que esta última prática não é muito incentivada pela empresa, evitando criar um ônus para a funcionária, que terá que arcar com as prestações descontadas em folha de pagamento e que, por sua vez, poderá ter suas finanças desestabilizadas. Eventualmente, práticas de suporte financeiro como a criação de rifa ou contribuição espontânea são adotadas, mas partem de iniciativas dos próprios funcionários e têm como objetivo auxiliar algum funcionário em situações pontuais.

6.2 SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO ALCANÇADO

O segundo objetivo específico dessa pesquisa era investigar se as empresas em estudo adotam práticas de suporte instrumental a fim de minimizar o conflito trabalho-família que pode afetar as mulheres trabalhadoras. Considera-se que tal objetivo foi atingido, uma vez que todas as empresas pesquisadas utilizam de práticas de suporte instrumental com a finalidade

de reduzirem o CTF de suas funcionárias. Juntamente a essa constatação pode-se observar de que forma as empresas avaliam as práticas adotadas e através de que tipo de metodologia essa avaliação ocorre. Também foi investigada a ocorrência de discussão sobre aspectos relacionados às práticas de suporte instrumental entre as empresas e respectivas funcionárias, bem como quais destas práticas são utilizadas.

Conforme demonstra a figura 6, todas as empresas pesquisadas avaliam suas práticas de suporte instrumental, porém com frequências divergentes. A opção de resposta “às vezes” especificada na figura corresponde e é aqui entendida como uma periodicidade regular, ou seja, a cada vez que se aplica a metodologia utilizada para esse fim, neste caso, a pesquisa de clima organizacional, que ocorre a cada um ou dois anos. Apenas uma das empresas faz a avaliação de suas práticas de maneira mais intensa, optando pela resposta “sempre”, estando vinculada esta avaliação ao tipo de metodologia usada, neste caso, relatórios gerenciais mensais.

| Variáveis | Questões | Respostas | Frequência de ocorrências |
|--|--|----------------------------------|---------------------------|
| Adoção e avaliação das práticas de suporte instrumental (07 respondentes) | 1) A empresa adota práticas de suporte instrumental com o objetivo de minimizar o conflito trabalho-família que afeta as mulheres trabalhadoras? | Sim | 07 |
| | | Não | 00 |
| | 2) A empresa avalia as práticas adotadas? | Nunca | 00 |
| | | Às vezes | 03 |
| | | Sempre | 01 |
| | 3) Qual a metodologia adotada? | Pesquisa de clima organizacional | 03 |
| | | Relatórios | 01 |
| | 4) A empresa discute com os funcionários assuntos relacionados às práticas de suporte instrumental? | Sim | 04 |
| | | Não | 00 |

Figura 6 - Adoção e avaliação das práticas de suporte instrumental

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes das entrevistas realizadas

Contudo, todas as empresas mantêm canais abertos de comunicação com suas funcionárias, propiciando a discussão de assuntos relacionados às práticas de suporte

instrumental. Dentre esses canais de comunicação podemos listar os murais das empresas, as reuniões com chefias, nas quais são levantadas as necessidades e demandas das funcionárias e, o exercício do papel de ouvidoria por parte da área de RH das empresas.

Quanto aos tipos de práticas de suporte instrumental utilizadas pelas empresas em estudo, foi elaborado um demonstrativo (figura 7) que apresenta as mesmas, conforme estratégias classificadas por Robbins (2005) baseado em Thompson (2002).

Considerando as estratégias baseadas em tempo se observou uma unanimidade das empresas quanto à adoção da compensação de horas e da negociação e flexibilização de férias. A compensação de horas é muito frequente, principalmente, quando as funcionárias necessitam ausentar-se de suas atividades profissionais para atenderem às demandas familiares. Nestes casos, são consideradas as horas não trabalhadas, sendo estas compensadas dentro do mês vigente, propiciando às funcionárias certa flexibilidade. Assim, as mesmas poderão resolver problemas de ordem particular e familiar sem sentirem que prejudicam o âmbito do trabalho, proporcionando maior satisfação das mesmas e minimizando o CTF. É importante salientar que o banco de horas não é permitido pelo sindicato da categoria devido à convenção trabalhista. Contudo, observou-se ressalva por parte das empresas, que consideram o banco de horas uma excelente prática de suporte instrumental.

A negociação/flexibilização de férias é também comumente utilizada. Porém, tende a ser adotada nos casos mais críticos, que envolvem a necessidade de um período maior de afastamento por parte das funcionárias. Geralmente, ocorrem nos casos em que as funcionárias ocupam-se com problemas relacionados à saúde, doenças ocasionais, cirurgias que necessitam de internação hospitalar, entre outros, que implicam a si próprias ou a filhos e familiares de parentesco de primeiro e segundo graus.

No que diz respeito à adoção de turnos de trabalho se ressalta que esta prática de suporte instrumental é, primeiramente, uma necessidade da empresa, mas que acaba por contribuir com as funcionárias, dando a elas a possibilidade de optarem por um horário que as beneficie no sentido de conciliarem seus compromissos, tanto no âmbito do trabalho quanto no âmbito da família.

| Práticas de suporte instrumental | | Frequência de ocorrências |
|----------------------------------|--|---------------------------|
| Estratégias com base no tempo | Tempo principal | 01 |
| | Programa de horário flexível fixo | 01 |
| | Adoção de turnos de trabalho | 03 |
| | Licença não remunerada | 01 |
| | Negociação / flexibilização de férias | 04 |
| | Compensação de horas | 04 |
| Serviços diretos | Médico clínico geral e/ou ginecologista na empresa e coleta de exames <i>in loco</i> | 03 |
| | Atendimento odontológico na empresa | 02 |
| | Liberação do telefone e do carro da empresa | 01 |
| | Fornecimento de lanche na empresa para funcionários que estudam | 01 |
| | Assessoria jurídica gratuita | 01 |
| Estratégias financeiras | Auxílio creche e convênios com creches | 04 |
| | Plano de saúde | 04 |
| | Empréstimo consignado | 04 |
| | Adiantamento de 13ºsalário | 02 |
| | Adiantamento emergencial de salário | 01 |
| | Convênios com farmácias | 04 |
| | Auxílio escola | 01 |
| | Rifa / colaboração espontânea dos funcionários | 01 |

Figura 7- Práticas de suporte instrumental adotadas

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes das entrevistas realizadas

Apreciando as práticas de suporte instrumental apontadas no referencial teórico, a maxiflexibilidade pode ser considerada uma prática inviável para as empresas em estudo, uma vez que estas possuem um processo de manufatura que constitui uma linha de produção ou célula de trabalho, na qual existe a necessidade de estarem todos os elementos presentes, caso contrário, há necessidade de direcionar alguém de outro setor pra suprir a deficiência, o que causaria um transtorno na gestão de pessoas.

Os serviços diretos, principalmente aqueles relacionados à saúde do trabalhador, além de propiciarem o bem-estar, têm como função secundária a redução dos índices de absenteísmo. Quanto às estratégias financeiras vale salientar que, de modo geral, tratam-se de tipos de práticas de suporte instrumental que causam forte impacto, tendo resultados positivos, uma vez que, segundo dados coletados nas entrevistas são bastante desfrutados pelas funcionárias.

Finalizando as considerações sobre aos tipos de práticas de suporte instrumental utilizadas pelas empresas em estudo, reforça-se que o uso do bom senso e a análise individual dos casos é outro ponto que merece ser analisado. Todas as empresas pesquisadas adotam o critério da avaliação do indivíduo, tendo este como ser único, ponderando suas necessidades, bem como seu envolvimento, assimilação da cultura organizacional, comprometimento, entre outros, para posicionarem-se quanto à liberação para suas funcionárias de qualquer uma das práticas de suporte instrumental identificadas.

6.3 TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO ALCANÇADO

Como o terceiro objetivo específico desta pesquisa era a identificação das razões que levaram as empresas a aderirem ou não ao uso de práticas de suporte instrumental, o formulário utilizado como orientador da entrevista contribuiu para que se levantassem os dados quanto a este aspecto. Desta forma, obteve-se os resultados apresentados na figura 8, considerando que tal objetivo fora atingido.

| Motivações | Respostas / Frequência de ocorrências (07 respondentes) | | | |
|---|--|-------------------------|------------------|----------------|
| | [3] motiva muito | [2] motiva medianamente | [1] motiva pouco | [0] não motiva |
| Posicionamento frente à concorrência (imagem, <i>market share</i> , etc.) | 02 | 02 | 01 | 02 |
| Aumentar a satisfação dos funcionários da empresa | 07 | 00 | 00 | 00 |
| Comprometimento da empresa com a causa social | 02 | 05 | 00 | 00 |
| Motivação de ordem ética, filosófica ou religiosa | 03 | 01 | 01 | 02 |
| Diminuir a rotatividade de mão-de-obra da empresa | 06 | 01 | 00 | 00 |
| Melhorar a satisfação dos acionistas | 02 | 01 | 00 | 04 |
| Melhorar a relação com os sindicatos | 01 | 00 | 02 | 04 |
| Diminuir o índice de absenteísmo da empresa | 06 | 01 | 00 | 00 |
| Aumentar a produtividade da empresa | 06 | 01 | 00 | 00 |
| Outras motivações | | | | |
| Melhorar a comunicação interna | 01 | 00 | 00 | 00 |
| Melhorar o relacionamento entre funcionários e chefia | 01 | 00 | 00 | 00 |
| Ter um raio X da saúde do colaborador para poder implantar programas que atendam às demandas dos funcionários, agindo de forma preventiva | 01 | 00 | 00 | 00 |

Figura 8 - Motivações quanto à adoção de práticas de suporte instrumental

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados provenientes das entrevistas realizadas

Considerando que as motivações que mais se destacaram, devido à frequência em que ocorreram as respostas da opção “*motiva muito*”, foram: aumentar a satisfação dos funcionários, diminuir a rotatividade da mão-de-obra, diminuir o índice de absenteísmo e aumentar a produtividade da empresa, pode-se inferir que tais motivações estão

intrinsecamente relacionadas ao comportamento organizacional e constituem-se em variáveis dependentes deste. Tal inferência se baseia na definição de comportamento organizacional que, segundo Robbins (2005, p.6) “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Partindo dessa definição, o autor apresenta um modelo genérico que define o campo de estudo do comportamento organizacional. Neste modelo, o autor estabelece alguns parâmetros e identifica suas variáveis dependentes e independentes básicas. Como variáveis dependentes, Robbins (2005) considera os fatores-chave que são passíveis de explicação ou prevenção e que são afetados por outros fatores. O autor acrescenta ainda, que estudiosos do assunto, tradicionalmente, citam a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação no trabalho como sendo variáveis dependentes.

A satisfação dos funcionários, como se pode observar, é uma das motivações mais fortes, pois as empresas consideram que funcionários satisfeitos proporcionam melhores resultados, seja na produtividade, na qualidade dos serviços e produtos ou no maior comprometimento com a empresa. Vários autores desenvolveram estudos que podem corroborar este posicionamento, porém, ressalta-se Wagner III & Hollenbeck (2003) que partilham do pensamento que a insatisfação no trabalho contribui para o aceleração da rotatividade organizacional e para as perdas em termos de produtividade, especialmente se os funcionários que permanecem na empresa apresentam desempenho inferior ou deficiente perante o dos que a deixaram.

A redução dos índices de absenteísmo e rotatividade também é um dos aspectos cruciais e determinantes para a adoção de práticas de suporte instrumental. Através dos dados obtidos nas entrevistas não foi possível especificar qual gênero interfere mais na elevação destes índices, uma vez que cada empresa tem uma realidade e um posicionamento diferente, assim como não se focaram em buscar um levantamento ou estudo específico quanto a este aspecto. Contudo, todas as empresas consideram que as mulheres, por motivos de saúde ou familiares, faltam muito ao trabalho. Dessa forma, a preocupação com problemas de ordem física e de saúde faz com que as empresas adotem práticas de suporte instrumental, buscando equipar-se de profissionais especializados e estabelecer parcerias com planos de saúde a fim de evitar saídas desnecessárias, ocorrência de atestados médicos indevidos, etc., refletindo diretamente nos índices acima referidos.

Além das motivações já citadas, o aumento da produtividade da empresa não pode deixar de ter seu grau de importância, pois pode ser considerado como reflexo direto das atividades de apoio e primárias da organização, através da adoção das práticas de suporte instrumental que, por sua vez, dão suporte a toda cadeia de valor da empresa.

6.4 CONSIDERAÇÕES DOS ENTREVISTADOS A RESPEITO DO CTF E GÊNERO FEMININO

Nesta seção, entendeu-se, por parte da pesquisadora, ser primordial trazer à luz dos leitores a visão dos entrevistados quanto ao conflito trabalho-família e o gênero feminino, tendo em vista ser este tema relevante na pesquisa. Desta forma, seguem algumas considerações feitas no decorrer das entrevistas:

A maioria das funcionárias consegue lidar bem com as questões de trabalho e família, mas sem dúvida que ela fica sobrecarregada de atividades. É claro que a segunda jornada existe. Esse negócio de dizer que a mulher não tem uma segunda jornada não existe. A mulher que tem filhos, ou que tem marido, se alguém falar isso é conversa fiada. Ela tem a segunda jornada sim. Ela vai pra casa, ela vai lavar roupa, ela vai lavar louça, ela vai fazer comida pro outro dia, ela vai arrumar a casa, ela vai cuidar do trabalho escolar do filho, ela vai ter atividades, ela vai ter uma segunda jornada (ENTREVISTADO C1).

[...] a mulher ela vem trabalhar, mas depois do trabalho ela tem uma outra jornada em casa, então isso é um complicador. Um complicador pra ela, porque acaba sobrecarregando um pouco mais ela (ENTREVISTADO B1).

As solteiras, normalmente, a segunda jornada é o colégio. As solteiras têm o colégio, a atividade acadêmica, né, e as casadas ou não casadas com filhos tem a segunda jornada, então essa é a realidade [...] (ENTREVISTADO C1).

Muitas vezes o funcionário, por medo de retaliação, tem receio de dizer que faltou por causa de um filho (ENTREVISTADO D2).

Culturalmente os homens de classes mais baixas são mais machistas e assim, acarreta em sobrecarga para a mulher (ENTREVISTADO D2).

Com o passar do tempo, a divisão das responsabilidades familiares passará a ser cada vez maior, sendo que o homem de classe social mais elevada participa muito mais [...] (ENTREVISTADO D2).

Os relatos acima, coletados através das entrevistas realizadas, reforçam posicionamentos de alguns estudiosos do conflito trabalho-família e das possíveis relações deste com a questão do gênero e da sobrecarga de trabalho. É evidente que, na atualidade, com as taxas de natalidade menores e a existência de instituições que acolhem as crianças de pouca idade responsabilizando-se pelos seus cuidados, se torna viável que suas mães exerçam seu papel profissional, havendo maior inserção da mulher no mercado de trabalho. Contudo, este fato não as abona dos cuidados com seus familiares e com os afazeres domésticos, uma vez que estamos inseridos em uma cultura onde as desigualdades que se verificam entre homens e mulheres ainda são relevantes, principalmente no que compete à divisão das tarefas do lar.

Considerando os aspectos referidos, percebe-se que o conflito entre papéis ainda é muito frequente entre o gênero feminino, cabendo uma investigação quanto à ocorrência do conflito trabalho-família entre as mulheres trabalhadoras das empresas em estudo, que será realizada na etapa seguinte desta pesquisa.

7 PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa de caráter descritivo, conforme referido no capítulo 5 é a segunda etapa deste trabalho e, cabe aqui desenvolver os demais objetivos específicos, ou seja, investigar se há ocorrência do fenômeno conflito trabalho-família entre as mulheres trabalhadoras das empresas em estudo e, estabelecer relação entre a ocorrência ou não do conflito trabalho-família e a adoção de práticas de suporte instrumental.

Tendo como base o questionário sociodemográfico e as escalas sociais aplicadas a uma quantidade de 321 respondentes, praticamente contemplando a amostra inicial delineada para este estudo, foram desenvolvidos testes estatísticos para obter as análises descritivas dos dados e os cruzamentos da pesquisa.

7.1 DESCRIÇÕES DA AMOSTRA

Para melhor explicitar o perfil sociodemográfico da amostra, em algumas variáveis, devido à natureza das perguntas e suas respectivas opções de resposta, entendeu-se adequado adotar medidas de tendência central, fazendo uma média das respostas e, em outras a distribuição de frequência, verificando a frequência do aparecimento das mesmas. Deste modo, obtiveram-se os seguintes resultados, conforme tabelas subsequentes.

Tabela 1 - Resultado da média das variáveis sociodemográficas

| Variáveis | Média |
|---|--------------|
| Idade média | 29 anos |
| Tempo médio de exercício de atividade profissional remunerada | 07 anos |
| Média da renda familiar total mensal | R\$ 1.921,38 |
| Número médio de pessoas residentes no domicílio | 03 pessoas |
| Número médio de filhos | 01 |
| Idade média do filho caçula | 07 anos |

Fonte: O presente estudo

Concernente à idade dos respondentes calculou-se uma média, sendo esta de 29 anos de idade. Quanto ao tempo de exercício de atividade profissional remunerada a média é de 07 anos e a média da renda familiar total mensal configura um valor de R\$ 1.921,38. Considerando o número de pessoas que residem nos domicílios dos respondentes, a média é de 03 pessoas, sendo que 55,1 % dos respondentes não possuem filhos e dos 44,9% que possuem apresentam a média de 01 filho e contam com os filhos caçulas numa idade média de 07 anos, porém a moda ficou entre 03 e 06 anos de idade.

Infere-se que o fato de mais da metade das respondentes não possuírem filhos seja indicativo de que as mulheres estão repensando seus papéis e abnegando da maternidade para investirem na carreira profissional. Da mesma forma, sugere-se que o fato da média de filhos estar restringida a apenas um esteja intrinsecamente relacionado às frequentes mudanças quanto ao estilo de vida das pessoas na atualidade, especialmente das mulheres.

Tabela 2 - Distribuição de frequência para estado civil

| Estado civil | Nº de respondentes | Percentual % |
|---------------------|---------------------------|---------------------|
| Casado | 170 | 53,0 |
| Solteiro | 116 | 36,1 |
| Separado | 22 | 6,9 |
| Viúvo | 02 | 0,6 |
| Outro | 10 | 3,1 |
| Total | 320 | 99,7 |
| Não respondeu | 01 | 0,3 |
| Total | 321 | 100,0 |

Fonte: O presente estudo

Pela análise descritiva dos dados, quanto ao estado civil, demonstra-se que mais da metade dos respondentes são casados, atingindo um percentual de 53%, enquanto que os solteiros ocupam a segunda posição com 36,1% dos respondentes. Na análise da amostra como um todo, pode-se dizer que 56,1 % são acompanhados, ou seja, são casados e/ou convivem maritalmente e 43,6% são sozinhos, considerando os solteiros, separados e viúvos.

Tabela 3 - Distribuição de frequência do grau de instrução

| Grau de instrução | Nº de respondentes | Percentual % |
|--------------------------|---------------------------|---------------------|
| 1º grau incompleto | 17 | 5,3 |
| 1º grau completo | 35 | 10,9 |
| 2º grau incompleto | 44 | 13,7 |
| 2º grau completo | 147 | 45,8 |
| Superior incompleto | 47 | 14,6 |
| Superior completo | 21 | 6,5 |
| Pós-graduação incompleta | 4 | 1,2 |
| Pós-graduação completa | 5 | 1,6 |
| Não respondeu | 1 | 0,3 |
| Total | 321 | 100,0 |

Fonte: O presente estudo

Na variável correspondente ao grau de instrução da amostra, percebe-se uma concentração de 59,5% dos respondentes no ensino médio, sendo que 45,8% já completaram e 13,7% contam com o ensino médio incompleto. No nível superior estão 21,1% da amostra, sendo que 14,6% ainda não concluíram e 6,5% contam com o ensino superior completo. O ensino fundamental, ou seja, o 1º grau tem um percentual de 16,2, sendo que 10,9% já finalizaram esta fase de ensino e 5,3% permanecem como incompleto. Contemplando os pós-graduados estão 2,8% dos respondentes, sendo que 1,2% ainda não concluíram e 1,6% já possuem esse grau de instrução completo. Houve 0,3% da amostra, neste caso, 01 elemento que não respondeu ao questionamento.

Tabela 4 - Distribuição de frequência para o tipo de residência

| Residência | Nº de respondentes | Percentual % |
|-----------------------|---------------------------|---------------------|
| Minha já quitada | 169 | 52,6 |
| Alugada | 76 | 23,7 |
| Minha, financiada | 45 | 14,0 |
| Emprestada (de favor) | 31 | 9,7 |
| Total | 321 | 100,0 |

Fonte: O presente estudo

Quanto à residência dos respondentes 66,6%, contemplando mais da metade da amostra estudada, já possui sua casa própria, sendo 52,6% com residência quitada e 14% financiada. Em segundo lugar, com 23,7% encontram-se os respondentes que alugam residência para morar, enquanto que 9,7% residem de favor, ou seja, em residência emprestada por familiares ou amigos.

Tabela 5 - Distribuição de frequência para a situação de dependentes ou familiares que necessitam de cuidados

| Possuem dependentes ou familiares que necessitam de cuidados | Nº de respondentes | Percentual % |
|---|---------------------------|---------------------|
| Não tenho | 226 | 70,4 |
| Filho (a) | 43 | 13,4 |
| Mãe | 25 | 7,8 |
| Outro | 13 | 4,0 |
| Pai | 06 | 1,9 |
| Sogro (a) | 02 | 0,6 |
| Não respondeu | 06 | 1,9 |
| Total | 321 | 100,0 |

Fonte: O presente estudo

Com relação à possibilidade dos respondentes terem dependentes ou familiares que necessitam de cuidados os dados obtidos foram significativos, caracterizando 70,4% de respondentes que não possuem nenhum tipo de dependente ou familiar que necessite de cuidados. Entre os que possuem, os filhos configurando 13,4% são os que aparecem em segunda posição no total da amostra, seguidos da mãe, 7,8% . Em menor evidência estão sobrinhos, tios e avós (classificados na opção “*outros*”) com 4,0%; a figura paterna com 1,9% e os sogros com 0,6%. Nesta variável, houve 1,9% de elementos da amostra que não responderam.

7.2 CRUZAMENTOS DOS DADOS DA PESQUISA

7.2.1 Diferenças dos dados sociodemográficos entre as empresas

Considerando que a amostra se caracterizava por ser estratificada proporcional a subgrupos, estes últimos representados pelas empresas estudadas, aplicou-se a análise de variância Anova para um grau de significância de 5%, a fim de verificar diferenças entre as empresas e as variáveis. Chegou-se à conclusão de que não há diferença significativa entre as empresas quanto às seguintes variáveis: número de filhos, idade do filho caçula e renda familiar total mensal, conforme tabela 6.

Tabela 6 - Variáveis sem diferença significativa no resultado da análise de variância Anova

| Variáveis | F | Significância |
|-----------------------------|----------|----------------------|
| Número de filhos | ,737 | ,531 |
| Idade do filho caçula | 1,606 | ,188 |
| Renda familiar total mensal | 2,462 | ,063 |

Fonte: O presente estudo

Todavia, identificou-se diferença significativa quanto às variáveis: grau de instrução e número de pessoas residentes no domicílio, conforme tabela 7.

Tabela 7 - Variáveis com diferença significativa no resultado da análise de variância Anova

| Variáveis | F | Significância |
|---|----------|----------------------|
| Grau de instrução | 10,669 | ,000 |
| Número de pessoas residentes no domicílio | 3,627 | ,013 |

Fonte: O presente estudo

Porém, conforme Hair Jr. et al. (2005), este teste somente permite que se conclua que há diferenças estatísticas em algum ponto entre as médias dos grupos, mas não aponta onde estão essas diferenças. Para tanto, optou-se por desenvolver testes de acompanhamento como os Teste Post Hoc / Tukey, sendo este um teste no qual se comparam todas as respostas entre todos os pares de grupos existentes (PESTANA e GAGEIRO,2005) e, segundo Hair Jr. et al.

(2005) “são amplamente usados na literatura sobre pesquisa em administração”. Desta forma, obtiveram-se os seguintes resultados, conforme figuras 9 e 10.

As empresas A e D são semelhantes quanto ao grau de instrução dos respondentes de seus subgrupos com médias 2,87 e 3,48 respectivamente, diferenciando-se da empresa C que apresentou média 4,24. Assim, considera-se que o subgrupo de respondentes concernentes a empresa C possui maior grau de instrução que os subgrupos das demais empresas, enquadrando-se nos que concluíram o 2º grau e/ou ensino médio. Infere-se que este resultado seja decorrente do auxílio escola, uma das práticas de suporte instrumental adotadas por esta empresa no que se refere às estratégias financeiras.

Grau de instrução

Tukey HSD a.b

| Empresa | N | Subconjunto de alfa = 05 | |
|-----------|-----|--------------------------|------|
| | | 1 | 2 |
| Empresa A | 15 | 2,87 | |
| Empresa D | 86 | 3,48 | |
| Empresa B | 59 | 3,59 | 3,59 |
| Empresa C | 161 | | 4,24 |
| Sig. | | ,066 | ,128 |

Figura 9 - Resultados do Teste Post Hoc/Tukey quanto ao grau de instrução

Fonte: O presente estudo

Referente ao número de pessoas residentes no domicílio, as empresas C com média 1,52, D com média 1,62 e B com média 1,64 apresentam semelhança quanto às médias, enquanto que a empresa A se diferencia das demais devido sua média ser 2,00, ou seja, os subgrupos de respondentes das empresas C, D e B tem menos de três pessoas residindo no mesmo domicílio, sendo que o subgrupo de respondentes da empresa A possui entre três a cinco pessoas residindo no mesmo domicílio.

Cabe salientar, que a empresa A apresenta uma realidade em que jovens funcionárias engravidam precocemente, sendo que permanecem por algum tempo residindo com os pais até conseguirem estruturarem-se financeiramente e passarem a ter um domicílio, seja alugado ou não, para residirem com seus esposos ou companheiros e filhos respectivamente, o que pode ter interferido no resultado encontrado.

Número de pessoas residentes no domicílio

Tukey HSD a.b

| Empresa | N | Subconjunto de alfa = 05 | |
|-----------|-----|--------------------------|-------|
| | | 1 | 2 |
| Empresa C | 161 | 1,52 | |
| Empresa D | 86 | 1,62 | |
| Empresa B | 59 | 1,64 | |
| Empresa A | 15 | | 2,00 |
| Sig. | | ,774 | 1,000 |

Figura 10 - Resultados do Teste Post Hoc/Tukey quanto ao número de pessoas residentes no domicílio

Fonte: O presente estudo

7.2.2 Cruzamento dos dados sociodemográficos com o fator CTF

Conforme Hair Jr. et al. (2005), a estatística pode ser utilizada para examinar questões que envolvem a relação entre variáveis. Contudo, reforçam a importância de analisar os conceitos de presença, natureza das relações, direção e força de associação. Segundo esses autores, o primeiro conceito “avalia se existe uma relação sistemática entre duas ou mais variáveis” e, se houver uma significância estatística entre elas, pode-se dizer que uma relação está presente. A natureza, “refere-se ao modo como as variáveis se relacionam umas com as outras”, podendo ser uma relação linear e não-linear. Considerando que exista uma relação entre as variáveis, os autores referem à importância de conhecer a direção, que pode ser positiva ou negativa, bem como a força de associação entre elas, classificada pelos autores como: leve; pequena, mas definida; moderada; alta; ou muito forte.

Com base nos fundamentos expostos por Hair Jr. et al. (2005), aplicou-se a correlação bivariada de Pearson para verificar a existência de relação entre os dados sociodemográficos e o fator CTF, uma vez que este fator é o principal a ser analisado nesta pesquisa.

Quanto à relação entre as variáveis dos dados sociodemográficos e o fator CTF chegou-se à conclusão que está presente uma relação entre o fator em evidência e as seguintes variáveis: faixa etária, tempo de exercício de atividade remunerada, idade do filho caçula, possuir dependente ou familiar que necessita de cuidados, sozinhos X acompanhados, considerando os sozinhos (solteiro, viúvo ou separado) e acompanhados (casados, com

companheiro). Pode-se avaliar que estas relações configuram-se como lineares. Na relação entre CTF e sozinhos X acompanhados observa-se uma direção negativa, para um nível de significância de 0.05, sendo as demais relações de direção positiva para um nível de significância de 0.01.

Pestana e Gageiro (2005) afirmam que na Anova as variáveis exógenas, também denominadas independentes são de natureza qualitativa (nominal ou ordinal), e designam-se por fatores. Porém, acrescentam que, havendo apenas um fator a análise de variância é chamada de One-Way Anova.

Baseando-se nesses pressupostos e com a finalidade de corroborar os resultados obtidos na análise de correlação, realizou-se a comparação entre o fator CTF e as variáveis dos dados sociodemográficos através da One-Way Anova, obtendo-se o resultado de que o CTF somente tem significância nas seguintes variáveis: idade do filho caçula e possuir dependente ou familiar que necessita de cuidados. Tendo em vista que, tanto na correlação como na One-Way Anova e testes de acompanhamento obteve-se o aparecimento de relação entre o CTF e as variáveis citadas, é possível chegar a algumas conclusões.

No que se refere à comparação entre CTF e idade do filho caçula, através do estudo dessa amostra, os resultados apontam que crianças menores de 03 anos e de 07 a 10 anos geram menos CTF que crianças com idade superior a 10 anos. Esse resultado diverge do que assinala a literatura, a qual enfatiza o papel das crianças menores de 06 anos como proeminente no aparecimento do fenômeno CTF e contribui de maneira significativa na elevação dos seus níveis. Infere-se que o resultado obtido seja decorrente da inexistência de práticas de suporte instrumental, por parte das empresas, que privilegiem a faixa etária acima de 10 anos.

Quanto à comparação entre CTF e possuir dependente ou familiar que necessita de cuidados, os resultados mostram que pessoas que possuem mais obrigações relacionadas aos cuidados com os filhos ou com a figura paterna apresentam menos CTF do que as que possuem mais obrigações relacionadas aos cuidados com os sogros. Nesse sentido, considerando a amostra e população estudadas, infere-se que isso se deva a um entendimento por parte das empresas de que filhos e pai sejam parentes de primeiro grau e, por isso mereçam maior atenção das mulheres trabalhadoras, bem como ocorre maior aceitação por parte das empresas quanto às possíveis faltas destas ao trabalho para direcionarem cuidados

com filhos e pai do que com os sogros, tendo em vista que sogros podem ser considerados como não tão importantes dentro do relacionamento interpessoal direto da funcionária.

Ainda, considerando o cruzamento dos dados sociodemográficos com o fator CTF, foi realizado o Teste *t* de *Student* para amostras emparelhadas, pois segundo Pestana e Gageiro (2005) é o mais indicado nos casos em que se pretende inferir sobre a igualdade de médias de duas amostras emparelhadas, bem como é “apropriado para analisar dois grupos diferentes de casos relativamente a alguma característica que tenham em comum e pela qual possam ser comparados”. Assim, aplicou-se o Teste *t* de *Student* para o fator CTF e as variáveis dos dados sociodemográficos, sendo que os resultados deste não divergiram dos obtidos na análise de correlação, contudo pode-se observar um diferencial quanto ao fator CTF e as categorias de sozinhos (solteiro, viúvo ou separado) e acompanhados (casados, com companheiro). Apesar da diferença entre as médias dos sozinhos (4,7755) e acompanhados (4,3639) não ser significativa, observa-se que a média dos sozinhos é maior que a dos acompanhados, sugerindo que os categorizados como sozinhos possuem mais CTF do que os categorizados como acompanhados. Tal resultado ratifica dados da literatura, pois os acompanhados normalmente contam com o apoio do cônjuge ou companheiro nas questões familiares interferindo menos nas questões de trabalho, reduzindo assim o CTF.

De igual forma, foi realizado um recorte na população/amostra com o intuito de verificar o nível de CTF para os 55,1% que não possuem filhos. Os resultados mostram que não há diferença significativa entre o CTF do grupo que não possui filhos ($n= 177$) e o grupo que possui filhos ($n= 144$), sendo o estatística $t = 1,095$ para um $p= 0,274$. Contudo, a média para o primeiro grupo foi (4,6255) com desvio padrão de (,10440) e para o segundo grupo uma média de (4,4930) com desvio padrão de (,12395). Cabe salientar que este resultado contrapõe dados da literatura, que considera a variável “possuir filhos” como um preditor do CTF, uma vez que a média do CTF do grupo que não possui filhos é mais elevada que a média do grupo que possui filhos.

7.3 CONSISTÊNCIA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para que se chegasse aos objetivos traçados para esta etapa da pesquisa, além dos dados sociodemográficos, foram utilizadas escalas sociais que, na sua composição formaram o instrumento de pesquisa. Tal instrumento, conforme referido no item 5.4 teve como base o

Diagnóstico Integrado do Trabalho (DIT) elaborado pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de Brasília (LPT – UnB). Desta forma, foi medida a consistência interna do instrumento, ou seja, sua confiabilidade, em sua totalidade e de maneira parcial, considerando os fatores que compõem o mesmo. Para tanto, utilizou-se o método Alpha de Cronbach que, segundo Pestana e Gageiro (2005) é uma das medidas mais usadas para esse tipo de verificação. Segundo os mesmos autores, a medida varia entre 0 e 1, apresentando a seguinte classificação:

Muito boa ↔ alpha superior a 0,9

Boa ↔ alpha entre 0,8 e 0,9

Razoável ↔ alpha entre 0,7 e 0,8

Fraca ↔ alpha entre 0,6 e 0,7

Inadmissível ↔ alpha < 0,6

Considerando a classificação de Pestana e Gageiro (2005), a consistência interna do instrumento completo foi conceituada como boa, uma vez que o Alpha de Cronbach mediu 0,8941, ao passo que para os fatores houve uma variação entre 0,6189 para a pressão de tempo e de 0,8059 para o CTF, conforme demonstrado na tabela 8.

Tabela 8 - Teste Alpha de Cronbach

| Fatores | Alpha de Cronbach |
|---------------------------------|--------------------------|
| CFT / Conflito família-trabalho | 0,7000 |
| CTF / Conflito trabalho-família | 0,8059 |
| Suporte | 0,7754 |
| Esforço mental | 0,6790 |
| Pressão de tempo | 0,6189 |
| Comprometimento no trabalho | 0,7785 |
| Satisfação no trabalho | 0,7402 |
| O instrumento completo | 0,8941 |

Fonte: O presente estudo

7.4 MENSURAÇÃO DOS FATORES QUE COMPÕEM AS ESCALAS DE TRABALHO

A média, segundo Hair Jr. et al. (2005) e Pestana e Gageiro (2005) trata-se de uma das medidas mais usadas de tendência central para resumir os dados. Portanto, foi analisada a média dos fatores que compõem as escalas sociais usadas na pesquisa, sendo que nesta análise se obteve os resultados constantes na figura 11.

Estatísticas Descritivas

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|-----------------|-----|--------|--------|--------|---------------|
| CFT | 321 | 1,83 | 7,00 | 5,4823 | 1,19658 |
| CTF | 321 | 1,00 | 7,00 | 4,5661 | 1,43333 |
| SUPORTE | 321 | ,70 | 7,00 | 5,0421 | 1,10465 |
| ESFORÇO | 321 | 1,00 | 7,00 | 3,9642 | 1,55695 |
| PRESSÃO | 321 | 1,00 | 7,00 | 4,0644 | 1,63087 |
| COMPROMETIMENTO | 321 | 1,00 | 7,00 | 5,3614 | 1,39343 |
| SATISFAÇÃO | 321 | ,25 | 7,00 | 5,1308 | 1,49844 |
| Números válidos | 321 | | | | |

Figura 11 - Teste de Média dos fatores

Fonte: O presente estudo

O fator CFT atingiu uma média de 5,4823 estando acima dos demais fatores e já destacando o posicionamento de “*concordo*” na escala intervalar do tipo Likert composta por sete pontos. Infere-se que este fator tenha a média mais elevada, porque a amostra estudada faz parte de uma população, na qual a cultura de valorização do trabalho é bastante forte, enfatizando o trabalho como um aspecto prioritário na vida das pessoas. Conforme abordado no referencial teórico a respeito da Teoria da Identidade Social, a qual impetra que as pessoas classificam-se em diversas categorias sociais que definem suas identidades e os papéis que detêm em um ambiente social, sugere-se que a amostra estudada assume uma identidade que está investida no papel profissional, ou seja, voltada ao âmbito do trabalho.

Os fatores CTF com média 4,5661, suporte com média 5,0421, comprometimento com média 5,3614 e satisfação com média 5,1308 também estão enquadrados no “*concordo*”, e quanto maior a média maior o nível do fator em questão. Porém, os fatores esforço e pressão apresentam médias 3,9642 e 4,0644 respectivamente, enquadrando-se na classificação “*nem*

discordo, nem concordo”, o que implica em posicionamento neutro por parte dos respondentes quanto a estes fatores.

7.5 PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO ALCANÇADO

O primeiro objetivo específico desta pesquisa era investigar se havia ocorrência do fenômeno conflito trabalho-família entre as mulheres trabalhadoras das empresas em estudo. Desta forma, considera-se atingido tal objetivo, uma vez que foi analisada a média do CTF das mulheres trabalhadoras, sendo de 4,5661. Esta média já pode ser considerada fazendo parte da escala likert “*concordo*”, determinando a ocorrência do conflito trabalho-família entre os respondentes.

7.6 CRUZAMENTOS DOS FATORES DAS ESCALAS DE TRABALHO

Baseado em Hair Jr. et al. (2005), replicou-se a correlação bivariada de Pearson, embora desta vez para verificar a existência de relação entre o fator CTF e os demais fatores. Esta análise de correlação resultou em significância estatística, estando os fatores altamente associados entre si, bem como apresentando uma direção positiva, conforme Figura 12.

Com base nesta análise pode-se afirmar que os demais fatores interferem e sofrem interferência do fator CTF, o que corrobora os dados levantados na literatura e referencial teórico abordado nesta pesquisa. Entre as descobertas de alguns estudiosos da área e os estudos já realizados sobre CTF e sua relação com outros fatores, pode-se ressaltar Netemeyer et al. (1996) que garantem relação direta entre CTF e insatisfação no trabalho; Kossek e Ozeki (1998) que descobriram diferenças entre gênero feminino e masculino quanto à relação entre CTF e CFT e satisfação no trabalho, sendo esta muito mais forte para as mulheres; Carlson e Kacmar (2000) que enfatizam a existência de uma forte relação entre conflito do trabalho e satisfação profissional; Boyar (2003) que sugere a existência de um efeito bi-direcional entre CTF e CFT e; Kirrane e Buckley (2004), baseados em vários autores que tratam do tema, sugerem a existência de relação entre suporte, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Todavia, existem outros estudos a este respeito.

Correlações

| | | CTF | CFT | SUPORTE | ESFORÇO | PRESSÃO | COMPROM | SATISFAC |
|----------|--------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|----------|
| CTF | Correlação Pearson | 1 | ,651** | ,313** | ,406** | ,554** | ,233** | ,385** |
| | Significância | - | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 |
| CFT | Correlação Pearson | ,651** | 1 | ,295** | ,399** | ,431** | ,212** | ,343** |
| | Significância | ,000 | - | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 |
| SUPORTE | Correlação Pearson | ,313** | ,295** | 1 | -,004 | ,185** | ,553** | ,457** |
| | Significância | ,000 | ,000 | - | ,939 | ,001 | ,001 | ,000 |
| | N | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 |
| ESFORÇO | Correlação Pearson | ,406** | ,399** | -,004 | 1 | ,554** | ,069 | ,196** |
| | Significância | ,000 | ,000 | ,939 | - | ,000 | ,216 | ,000 |
| | N | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 |
| PRESSÃO | Correlação Pearson | ,554** | ,431** | ,185** | ,554** | 1 | ,117* | ,204** |
| | Significância | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | - | ,037 | ,000 |
| | N | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 |
| COMPROM | Correlação Pearson | ,233** | ,212** | ,553** | ,069 | ,117* | 1 | ,703** |
| | Significância | ,000 | ,000 | ,000 | ,216 | ,037 | - | ,000 |
| | N | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 |
| SATISFAC | Correlação Pearson | ,385** | ,343** | ,457** | ,196** | ,204** | ,703** | 1 |
| | Significância | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | - |
| | N | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 |

**Correlação é significativa no nível 0.01

* Correlação é significativa no nível 0.05

Figura 12 - Teste de Correlação Bivariada de Pearson entre o CTF e demais fatores

Fonte: O presente estudo

7.7 QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO ALCANÇADO

Quanto a estabelecer relação entre a ocorrência ou não do conflito trabalho-família e a adoção de práticas de suporte instrumental, se pode afirmar que o CTF que tem como média 4,5661, sendo esta inferior à média do fator suporte que é de 5,0421, sugere-se que, estando o fator suporte mais elevado, este está minimizando o CTF através das práticas de suporte instrumental adotadas pelas empresas, caso contrário, os fatores comprometimento e satisfação também não estariam mais elevados, uma vez que sofrem interferências entre si. Considerando que a média do suporte é maior que a do CTF, entende-se que as mulheres trabalhadoras estão satisfeitas com as práticas de suporte implantadas pelas empresas e que estas estão cumprindo com seu papel. No entanto, tais práticas de suporte instrumental podem estar sendo insuficientes para o CFT que possui a média mais elevada neste estudo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise dos resultados é necessário elucidar o atingimento do objetivo geral desta pesquisa, ressaltar suas contribuições e apontar suas limitações científicas, bem como sugerir pesquisas futuras. É válido, também, ressaltar a relevância deste estudo, principalmente por ser de natureza quanti-qualitativa, tendo sido desenvolvido em duas etapas, as quais se complementaram. Houve a possibilidade de cruzar as informações qualitativas e quantitativas de maneira prática, reunindo dados a respeito do fenômeno estudado, possibilitando um entendimento sobre a atuação das empresas em estudo frente ao conflito trabalho-família que pode afetar as mulheres trabalhadoras.

Quanto a propiciar este entendimento, sendo o escopo fundamental deste estudo, pode-se dizer que as empresas estão atentas quanto às necessidades e demandas das funcionárias, buscando estratégias para adequarem satisfação e bem-estar atrelados ao desempenho global da organização através da adoção de práticas de suporte instrumental, o que valida o atingimento do segundo objetivo específico. Infere-se que estas empresas estão alinhadas às tendências de gestão, através de uma abordagem sistêmica, na qual, além de estarem gerindo seus recursos humanos de forma integrada na estratégia geral da organização, estão atuando de maneira criteriosa e focada na diversidade, entendendo a força de trabalho feminina como um ativo potencial.

Contemplando o atingimento do terceiro objetivo específico, vale aqui reforçar as motivações que levaram essas empresas a adotarem o uso de práticas de suporte instrumental com o objetivo de minimizar o conflito trabalho-família, que são: aumentar a satisfação dos funcionários, diminuir a rotatividade da mão-de-obra, reduzir o índice de absenteísmo e aumentar a produtividade da empresa. É notório que os efeitos do conflito trabalho-família que afeta as mulheres trabalhadoras se manifestam nas organizações.

O problema da rotatividade enfrentado pelas empresas vem reforçar os posicionamentos de Boyar et al. (2003) que, em seus estudos, aponta relação significativa entre conflito trabalho-família e intenções de rotatividade. Os resultados obtidos na presente

pesquisa corroboram estudos anteriores que abordam a correlação do conflito trabalho-família com comportamentos indicativos de afastamento organizacional (MESMER-MAGNUS e VISWESVARAN, 2005). Também sugerem que atrasos, absenteísmo e intenção de deixar a organização são consequências do conflito trabalho-família, conforme descobertas feitas por Goff et al. (1990).

Os posicionamentos das empresas estudadas demonstram que estas têm a consciência de que a entrada da mulher no mercado de trabalho implica na busca de estratégias adequadas às demandas desta nova força de trabalho, que devido às questões culturais ainda suportam a sobrecarga de trabalho, uma vez que se encontram envolvidas também com as questões familiares e, dessa forma, sofrem com o conflito trabalho-família. Contudo, mostram através da avaliação e revisão das práticas de suporte instrumental adotadas que estão atentas ao impacto cumulativo das mudanças, pois o conflito trabalho-família não é meramente um fenômeno transitório, mas que pode ser constante e irreduzível na vida das pessoas e das organizações. Ressalta-se ainda, que tal conflito está deixando de ser mérito apenas das mulheres trabalhadoras, mas um fenômeno que aflige também o gênero masculino.

Evidenciando o atingimento do primeiro e quarto objetivo específico deste estudo está o resultado que indica que o conflito trabalho-família encontra-se presente na vida das mulheres trabalhadoras dessas empresas, tendo sido mensurada a média que pontua a ocorrência deste fenômeno. Porém, é prudente destacar que o fator suporte, também investigado neste estudo, aponta uma média mais elevada suscitando um entendimento de que este, contemplando as práticas de suporte instrumental adotadas pelas empresas, cumpre com seu papel de apoiador e de redutor do conflito trabalho-família.

Quanto às contribuições desta pesquisa, sugere-se que esta contribui para a redução da carência de estudos sobre o conflito trabalho-família e práticas de suporte instrumental, principalmente nesta região, que é considerada como o segundo pólo industrial do país e, que cada vez mais abre as portas do mercado de trabalho para as mulheres. Ao mesmo tempo, por consistir em um estudo descritivo, pode ser passível de generalização e apropriado para instigar um melhor entendimento sobre o fenômeno conflito trabalho-família. Este estudo também propicia o repensar sobre as práticas de suporte instrumental adotadas pelas empresas, apostando em uma investigação junto ao quadro funcional destas para buscar o que mais se adéqua a este público, promovendo uma atuação inovadora.

Concluindo, a presente pesquisa aborda as práticas de suporte instrumental adotadas por quatro empresas do ramo eletroeletrônico de Caxias do Sul, fomentando uma cultura e gestão organizacional que sustente a implementação de estratégias de RH inovadoras que propiciem não somente a minimização do conflito trabalho-família entre seus funcionários, no sentido de conciliar o âmbito do trabalho e da família, mas também contribuam para que as empresas estejam ampliando seu potencial competitivo nos contextos organizacional e do mercado globalizado. Dessa forma, encontra-se coerente com a linha de pesquisa intitulada Gestão da Inovação e Competitividade do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

8.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações desta pesquisa está relacionada à natureza da investigação qualitativa, pois se fosse considerada outra população, ou seja, entrevistados pertencentes a outros segmentos de empresas, poder-se-ia obter diferentes resultados. Da mesma forma, pode-se referir-se à amostra que, por ser de conveniência, pode ter modificado ou dissimulado os resultados.

Outra limitação a ser considerada está relacionada à coleta de dados da pesquisa quantitativa no que diz respeito à veracidade e/ou fidedignidade das respostas tendo em vista que, em razão do tempo necessário para responder ao instrumento de pesquisa e das demandas produtivas das empresas, em duas das empresas pesquisadas houve a necessidade de consentir que os componentes da amostra levassem para casa o instrumento, não sendo possível ter certeza de que a pessoa que preencheu o questionário não sofreu influência de terceiros nas respostas apresentadas.

8.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa é possível sugerir a produção de estudos que explorem o aparecimento do fenômeno conflito trabalho-família também no gênero masculino, uma vez que mudanças culturais estão ocorrendo e os homens estão

participando mais ativamente da vida familiar, sendo que a ocorrência deste fenômeno está deixando de ser exclusividade das mulheres trabalhadoras.

Outra possibilidade investigativa seria a replicação da pesquisa em outras instituições de segmentos diferenciados, bem como em outras regiões do país por possuírem culturas diversificadas, também é um viés a ser explorado, uma vez que cada um tem sua peculiaridade.

Considerando que o conflito família-trabalho também foi um fator que se sobressaiu com relação à média obtida, sendo evidenciado em uma cultura em que o âmbito do trabalho é muito valorizado e na qual as mulheres assumem o papel profissional como sendo relevante em sua vida, infere-se que tal aspecto pode propiciar desconforto no momento de fazer escolhas e priorizar um papel em detrimento de outro. Não foi objetivo desta pesquisa investigar práticas de suporte emocional ou informacional, contudo é outra vertente de pesquisa que pode ser considerada de maneira a propiciar a saúde mental do trabalhador.

O conflito trabalho-família é tema visivelmente propício para o desenvolvimento de novos estudos e análises. Desta forma, acrescentam-se ainda outras sugestões: pesquisar quais práticas de suporte instrumental apresentam resultados mais eficazes na minimização do conflito trabalho-família e quais os preditores que mais potencializam o conflito trabalho-família em nossa região, entre outras.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, S.M.; CIAMBRONE, D.; WELCH, L.C. Stage of life course and social support as a mediator of mood state among persons with disability. *Journal of Aging and Health*, v. 12, n. 03, p. 338-341, 2000.
- ALLOWAY, R.; BEBBINGTON, P. The buffer theory of social support: Review of the literature. *Psychological Medicine*, v. 17, p. 91-108, 1987.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARRÓN, A.; LOZANO, P.; CHACÓN, F. Autoayuda y apoio social. In: Martín, A.; Chacón, F.; Martínez, M. (Org.). *Psicología Comunitária*. Madrid: Visor, p. 205-225, 1993.
- BARROS, A.J.P.; LEHFELD, N.A.S. *Projeto de pesquisa: propostas metodológicas*. 16ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- BECKHARD, R. Perfil da organização. In: Drucker, Peter F. (Org.). *A organização do futuro – Como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, p. 349-352, 1997.
- BEEHR, T.A.; McGRATH, J.E. Social support, occupational stress and anxiety. *Anxiety, Stress and Coping*. v. 5, p. 7-19, 1992.
- BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. (Org.). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do psicólogo, 2002.
- BOYAR, S. L.; MAERTZ, JR., C. P.; PEARSON, A. W. The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, v.58, p. 919-925, 2005.
- _____; _____.; _____.; KEOUGH, S. Work-Family Conflict: A Model Of Linkages Between Work And Family Domain Variables And Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues*. v. XV, n. 2, p. 175-190, 2003.

BRUSCHINI, M.C.A., LOMBARDI, M.R. Banco de dados sobre o trabalho da mulher. In: *Fundação Carlos Chagas*. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/mulher/serieshistoricas/index.html>> Acesso em: maio.2008.

CARLSON, D. S.; FRONE, M.R. Relation of behavioral and psychological involvement to a new four-factor conceptualization of work-family interference. *Journal of Business and Psychology*, v. 17, n. 4, 2003.

CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M. Work-Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference? *Journal of Management*. v. 26, n. 5, p. 1031–1054, 2000.

_____; _____. STEPINA, L.P. An examination of two aspects of work-family conflict: time and identity. *Women in Management Review*. v. 10, n. 2; *Academic Research Library*, 1995.

CARVALHO, G.; LAVOURAS, H.; ANDRÉ, I.; SILVA, L.S. *Suporte Social - Programa de ensino à distância e de e-learning em promoção da saúde na União Europeia ENSP- EUMA*. Disponível em: <http://www.ensp.unl.pt/saboga/prosaude/eumahp/2004/Social_support_problem.pdf>. Acesso em: maio.2008.

CASSEL, J. The contribution of the social environment to host resistance: the fourth wade Hampton frost lecture. *American Journal of Epidemiology*. v. 141, n. 9, p. 798-814, 1995.

CLARK, S.C. Work/family border theory: A new theory work/family balance. *Human Relations*, v. 53, n. 6, p. 747-770, 2000.

COBB, S. Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, v. 38, n.5, p. 300-314, 1976.

COHEN, S.; WILLS, T. A. Stress and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, v. 98, n.2, p. 310-357, 1985.

COOPER, C. L.; LEWIS, S. *E agora, Trabalho ou Família?* São Paulo: Tâmis, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª ed.. Porto Alegre: Brookman, 2003.

CRAMER, D.; HENDERSON, S.; SCOTT, R. Mental health and desired social support: a four-wave panel study. *Journal of Social and Personal Relationships*, v.14, n. 6, p.761-775, 1997.

DAHLBERG, A.W; CONNELL, D.W.; LANDRUM, J. Construindo uma empresa saudável – por muito tempo. In: Drucker, Peter F. (Org.). *A organização do futuro – Como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, p. 383-391, 1997.

DUNST, C.; TRIVETTE, C. Assessment of social support in early intervention programs. In: SJ. Meisels e JP. Shonkoff (Edts.) *Handbook of early childhood intervention*. New York: Cambridge University Press, p. 326-349, 1990.

FARIA, G. S. S.; RACHID, A. *Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho*. Disponível em: http://ww4.unianhanguera.edu.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev_ciencias/pag10.pdf. Acesso em: maio. 2008.

FRONE, M. R.; YARDLEY, J. K.; MARKEL, K. S. Developing and Testing an Integrative Model of the Work–Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, v.50, p.145–167, 1997.

_____; RICE, R.W. Work-family conflict: the effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behaviour*, v. 8, p. 45-53, 1987.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C.K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e método*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOFF, S.J., MOUNT, M.K., JAMISON, R.L. Employer-supported childcare, work-family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, v.43, p. 793-809, 1990.

GRANROSE, C.S, PARASURAMAN, S., GREENHAUS, J. H. A proposed model of support provided by two-earner couples. *Human Relations*, v. 45, n. 12, p. 1367-1394, 1992.

GREENHAUS, J. H., BEUTELL, N.J. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. Academy of Management. *The Academy of Management Review*. v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

_____; PARASURAMAN, S. A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, v.8, p. 37-60, 1986.

GUTHRIE, J. P. High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*. v. 44, n. 1, p. 180-190, 2001.

HAIR JR., J.F; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMER, L. B.; BAUER T.N.; GRANDEY, A.A. Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, v. 17, n. 3, 2003.

HELGESON, V.S. *Social support and quality of life* – Quality of Life Research, v.12, p. 25-31, 2003, suppl.1.

HIRATA, H. Por quem os sinos dobram? Globalização e divisão sexual do trabalho. In: Teixeira, M. (Org.). *Trabalho e Cidadania Ativa para as Mulheres* – Desafios para as políticas públicas (p.15-27). São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2003.

KAHN, R. L.; WOLFE, D.M.; QUINN, R.P.; SNOEK, J.D.; ROSENTHAL, R.A. *Organizational Stress*. New York: Wiley, 1964.

KIRRANE, M.; BUCKLEY, F. The Influence of Support Relationships on Work-Family Conflict: Differentiating Emotional from Instrumental Support. *Equal Opportunities International*; v. 23, p. 78-96, 2004.

KOSSEK, E. E.; OZEKI, C. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, n. 2, p. 139–149, 1998.

LINDO, M.R.; CARDOSO, P.M.; RODRIGUES, M.E.; WETZEL, U. Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro. *RAC-Eletrônica*, v. 1, n. 1, art. 1, p. 1-15, Jan./Abr. 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.or.br/rac-e> > Acesso em: maio.2008.

LOUIS, M. R.; PARKER, R. A. *Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr.; revisão técnica Otto Nogami. São Paulo: Pioneira, 2000.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M.C.; ALTHEMAN, E.; BORGES, F.M. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MESMER-MAGNUS, J. R.; VISWESVARAN, C. Convergence between measures of work to family and family to work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, v. 67, p. 215–232, 2005.

MORAES, T. P. R; DANTAS, R. A. S. Avaliação do suporte social entre pacientes cardíacos: subsídio para o planejamento da assistência de enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 15, n. 2, março-abril, 2007. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n2/pt_v15n2a20.pdf >. Acesso em: maio. 2008.

NETEMEYER, R. G.; McMURRIAN, R.; BOLES, J. S. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 4, p. 400-410, 1996.

O ANO virtuoso. Caxias do Sul: *Jornal Pioneiro*, 2008. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/jornais/pioneiro/jsp/default?jsp?uf=1&local=1&edition=904>>. Acesso em: janeiro.2008.

ORGAN, D. W.; RYAN, K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, v. 48, p. 775–802, 1995.

PARASURAMAN, S.; YASMIN, S. P.; GODSHALK, V.M. Work and Family Variables, Entrepreneurial Career Success, and Psychological Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, v. 48, p. 275-300, 1996.

_____; GREENHAUS, J. H.; GRANROSE, C.S. Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, v.13, p. 339-356, 1992.

PENNINX, B.W.J.H; TILBURG, T.V.; KRIEGSMAN, D.M.W., BOEKE, A.J.P., DEEG, D.J.H.; EIJK, J.T.M. Social network, social support, and loneliness in older persons with different chronic diseases. *Journal of Aging and Health*, v. 11, n. 2, p. 151-168, 1999.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 4ªed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PLATT, L. E. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal do funcionário: a vantagem competitiva. In: Drucker, Peter F. (Org.). *A organização do futuro – Como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, p. 339-348, 1997.

RENWICK, R.; HALPEN, T. Description and validation of a measure of received support specific to HIV. *Psychol Rep.*, v.84, n. 2, p. 663-673, 1999.

RIVADAIA, S. Pereira. *A Estatística e suas aplicações*. Porto Alegre: Grafosul, 1979.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAVOIA, M. A. Escalas de eventos vitais e de estratégias de enfrentamento (Coping). *Revista de Psiquiatria Clínica*, Edição Internet, v. 26, n. 2, março/abril, 1999 – Disponível em: <[http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/r262/artigo\(57\).htm](http://www.hcnet.usp.br/ipq/revista/r262/artigo(57).htm)>. Acesso em: maio. 2008.

- SEIDL, E.M.F.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em HIV/AIDS. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, n. 03, p. 317-326, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722006000300008&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: maio.2008.
- SHUMAKER, S. A.; BROWNELL, A. Toward a theory of social support: closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*, v. 40, n. 4, p. 11-36, 1984.
- SINGER, J.E. ; LORD, D. The role of social support in coping with chronic or life-threatening illness. In: Baum, A.; Taylor, S.; Singer, J. (Eds.) *Handbook of psychology and health*. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, v. IV, p. 269-278, 1984.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. Impacto dos valores laborais e da interferência família - trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 21, n.2, p. 173-180, mai-ago 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n2/a07v21n2.pdf> >. Acesso em: Jan.2008.
- THOITS, P. A. Stress, coping and social support processes: Where are we? What next? *Journal of Health and Social Behavior*, v. 35, p. 53-79, 1995.
- THOMAS JR, R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: Drucker, Peter F. (Org.). *A organização do futuro – Como preparar hoje as empresas de amanhã* (p.353-364). São Paulo: Futura, 1997.
- THOMPSON, J.; BUNDERSON, J.S. Work-non work conflict and the phenomenology of time: beyond the balance metaphor. *Work and Occupation*, v. 28, n.1, fev. 2001.
- TILDEN, V.P; WEINERT, C. Social support and the chronically ill individual. *Nursing Clinics of North America*, v. 22, n. 3, p. 613-620, 1987.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- WAGNER III, John A. & HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- WINEMILLER, D. R.; MITCHELL, M. E.; SUTLIFF, J.; CLINE, D. J. Measurement strategies in social support: A descriptive review of the literature. *Journal of Clinical Psychology*, v. 49, n.5, p. 638-648, 1993.