



**Marcos Vinicius Soares Serra Freire**

**Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Vida Profissional:  
Existe Diferença de Percepção Entre Trabalhadores  
de Diferentes Estratos Socioeconômicos?**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro  
Março de 2017



**Marcos Vinicius Soares Serra Freire**

**Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Vida Profissional:  
Existe Diferença de Percepção Entre Trabalhadores  
de Diferentes Estratos Socioeconômicos?**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloisa da Costa Lemos**

Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Lúcia Barbosa de Oliveira**

Faculdades – IBMEC-RJ

**Prof<sup>a</sup>. Monica Hertz**

Coordenadora Setorial do Centro  
de Ciências Sociais – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 31 de março de 2017

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Marcos Vinicius Soares Serra Freire**

Graduou-se em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1986 e concluiu pós-graduação em petróleo pela Coppe-UFRJ em 2005. Sempre atuou na área financeira, iniciando a carreira como auditor externo júnior em uma das maiores empresas de auditoria no mercado, chegando até a posição de gerente. Ocupou posições de liderança na área financeira em grandes empresas multinacionais, tendo tido experiência internacional como gerente contábil em Angola. Atualmente ocupa posição de Controller em grande empresa multinacional da área de óleo e gás.

#### Ficha Catalográfica

Freire, Marcos Vinicius Soares Serra

Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional: existe diferença de percepção entre trabalhadores de diferentes estratos socioeconômicos? / Marcos Vinicius Soares Serra Freire; orientadora: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2017.

86 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2017.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. 3. Percepção. 4. Estrato socioeconômico. 5. Conflito. 6. Liderança. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

A Alceu e Nilcéia Serra Freire, meus pais,  
que estão junto ao Senhor, felizes ao verem  
o sonho de seu filho se realizar.

## Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Dra. Ana Heloisa da Costa Lemos, pela paciência em me orientar de forma tão competente e precisa. Sem a sua ajuda eu não teria conseguido completar essa dissertação.

A todos os meus professores do curso de mestrado, especialmente aos da área de organizações: minha orientadora, a Prof. Dra. Alessandra de Sá Mello da Costa, a Prof. Dra. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, a Prof. Dra. Patricia Amélia Tomei e a Prof. Dra. Sandra Regina Rocha-Pinto e aos meus companheiros de classe que tornaram esse curso tão agradável.

À minha esposa Jane Richardson, pelo apoio que me deu durante todo o período de meu mestrado.

Aos meus colegas de trabalho que colaboraram na execução desse trabalho, aceitando participar das entrevistas que permitiram a conclusão do estudo.

## Resumo

Freire, Marcos Vinicius Soares Serra; Lemos, Ana Heloisa da Costa. **Equilíbrio Entre Vida Pessoal e Vida Profissional: Existe Diferença de Percepção Entre Trabalhadores de Diferentes Estratos Socioeconômicos?** Rio de Janeiro, 2017. 86 p. Dissertação de Mestrado (Opção acadêmica) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Já há algum tempo as organizações estão atentas à questão de *work-life balance*, tendo criado diversos programas e benefícios para promover um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional dos funcionários, visando uma melhoria da produtividade. O tema também é de interesse do mundo acadêmico que pesquisa os impactos nocivos do desequilíbrio para as organizações e para o bem-estar dos funcionários, bem como suas causas e consequências. Todavia, essas pesquisas são, em sua maioria, voltadas para a elite trabalhadora, os “*white-collar*”, dando pouca atenção aos segmentos profissionais menos qualificados. Esta constatação motivou o presente estudo que teve por objetivo compreender como o tema é percebido por indivíduos de diferentes origens socioeconômicas. Ancorado nos postulados de Bourdieu (2007), de que a percepção dos indivíduos é afetada pela classe ou fração de classe social, partiu-se da pressuposição de que a questão do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional não seria percebida, da mesma forma, por indivíduos de diferentes segmentos profissionais. Através de uma pesquisa qualitativa, trabalhadores de diferentes estratos socioeconômicos foram entrevistados visando um entendimento da percepção de cada um em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Os resultados dessa pesquisa indicaram que o tema é mais bem compreendido por trabalhadores de nível socioeconômico superior, sugerindo que *work-life balance* é um conceito definido pela elite, os pesquisadores da Academia, membros da elite cultural da sociedade (Bourdieu, 2007), para as elites.

## **Palavras-chave**

Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional; percepção; estrato socioeconômico; conflito; liderança

## Abstract

Freire, Marcos Vinicius Soares Serra; Lemos, Ana Heloisa da Costa (advisor). **Work-Life Balance: Is There a Difference in Perception Between Workers From Different Socioeconomic Strata?** Rio de Janeiro, 2017. 86 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Organisations have been concerned for some time with work-life balance. Several programmes and benefits have been created to promote a better employees' work-life balance, aiming to improve the productivity. It is also in the interest of academics to study the impact of the imbalance on organisations and on employees' well-being, as well as its causes and consequences. However, the majority of these studies are focused on upper class workers, who are also known as white-collars, while little attention is paid to the less qualified professionals. This fact has motivated this study, which has the objective to comprehend how work-life balance is perceived by individuals from different socioeconomic strata. Anchored in Bourdieu's (2007) assumptions that individual perceptions are impacted by social class or fraction of class, it is presumed that the work-life balance is perceived differently by individuals from different professional segments. Through qualitative research, workers from different socioeconomic strata were interviewed aiming to understand the perception of each one in relation to work-life balance. The results indicated that work-life balance is better comprehended by workers with higher socioeconomic status, suggesting that this concept was defined by the elite, the academic researchers, members of the intellectual elite of the society (Bourdieu, 2007), for the elite.

## Keywords

Work-life balance; perception; socioeconomic class; conflict; leadership



## Sumário

1	Introdução	13
1.1.	Problema de pesquisa	15
1.2.	Objetivo do estudo	15
1.3.	Relevância do estudo	15
1.4.	Suposição de pesquisa	17
1.5.	Delimitação do estudo	17
2	Referencial teórico	19
2.1.	Equilíbrio vida pessoal/familiar e vida profissional: principais construtos	19
2.1.1.	Conflito trabalho-família ( <i>Work-family conflict</i> )	22
2.1.2.	Enriquecimento trabalho-família ( <i>Work-family enrichment</i> )	27
2.1.3.	Harmonia trabalho-família ( <i>Work-life harmony</i> )	28
2.1.4.	Cultura trabalho-família ( <i>Work-family culture</i> )	29
2.1.5.	Teoria da fronteira entre trabalho e família ( <i>Work-family border theory</i> )	30
2.1.6.	Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional ( <i>Work-life balance – WLB</i> )	32
2.2.	Conceito de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional: análise do construto	32
2.2.1.	Percepção individual de WLB	38
2.3.	Apreensão de sentido e condição de classe	40
3	Metodologia da pesquisa	45
3.1.	Tipo de pesquisa	45
3.2.	Seleção dos sujeitos	46
3.3.	Coleta de dados	48
3.3.1.	Roteiro de entrevista	48
3.4.	Limitações	48

4 Análise dos dados	50
4.1. Breve contextualização da empresa pesquisada	50
4.2. Análise dos resultados	51
4.2.1. WLB como conceito: o discurso das elites para as elites	51
4.2.2. WLB como vivência: pressão e carga de trabalho impactando a percepção	58
4.2.3. Analisando o conceito e a vivência	63
4.3. A importância da liderança para o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional	66
5 Conclusões	71
6 Referências bibliográficas	76
6.1. Bibliografia complementar	82

## Lista de tabelas

Tabela 1: Natureza, causas e consequências do equilíbrio vida pessoal e vida profissional.	34
Tabela 2: Perfil dos entrevistados	47

## Lista de figuras

Figura 1: Incompatibilidade de pressões entre trabalho e família 24

Figura 2: Posição das categorias sociais no espaço social 44

# 1

## Introdução

O tema de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional tem diversas vertentes de estudo, todas elas com o objetivo comum de avaliar como e o quanto a vida profissional pode afetar a vida pessoal do trabalhador e vice-versa. A maioria das pesquisas, entretanto, tem como foco principal os aspectos problemáticos dessa relação, as formas de minimizar os conflitos e os impactos econômicos destes conflitos para as organizações (e.g: FRONE, RUSSEL e COOPER, 1992b; BRUCK, ALLEN e SPECTOR, 2002; MAXWELL, 2005; GUILLAUME e POCHIC, 2007; ROBERTS, 2007; BEUAREGARD e HENRY, 2009 e LAHARNAR et al., 2013). O assunto vem sendo estudado desde a década de 60, mas ganhou maior impulso em meados dos anos 80 devido ao alto crescimento da quantidade de indivíduos com significativas responsabilidades tanto na esfera familiar quanto na profissional (CLARK, 2001). Ainda com relação ao tema, diversos construtos diferentes foram propostos e pesquisados pela Academia como *work-family conflict* (KAHN et al., 1964, apud GREENHAUS e BEUTELL, 1985), *work-family enrichment* (GREENHAUS e POWELL, 2006 apud MCMILLAN, MORRIS e ATCHLEY, 2011), *work-life harmony* (MCMILLAN, MORRIS e ATCHLEY, 2011), *work/family border theory* (CLARK, 2000), *work-family culture* (THOMPSON, BEAUVAIS e LYNESS, 1999), *work-family interface* (FRONE, RUSSEL e COOPER, 1992a), entre outros. O construto, porém, mais comumente utilizado para abordar a questão do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional é *work-life balance*.

A pesquisa bibliográfica acerca do tema revelou que a literatura, predominantemente, problematiza os impactos desse desequilíbrio nos quadros superiores das organizações e pouquíssimo foco é dado para aos quadros inferiores. Os estudos que tratavam dos quadros inferiores, chamados de “*blue-collar*”, focavam nas diferenças do relacionamento entre trabalho e não-trabalho entre esses indivíduos e os chamados “*white-collar*” (POPPLETON, BRINER E KIEFER, 2008), nas demandas sociais e nos suportes sociais que as organizações

deveriam oferecer para atender a esses grupos (COWAN e BOCHANTIN, 2011), e procuravam abordar o tema em relação aos trabalhadores chamados blue-collar, focados no estudo da qualidade de vida (GRANDEY, CORDEIRO e MICHAEL, 2007), sucesso na carreira (HENNEQUIN, 2007) ou em efetiva utilização dos benefícios e programas concedidos pelas empresas (COWAN e BOCHANTIN, 2011). Entretanto, nenhum estudo pareceu investigar a relação entre o equilíbrio vida pessoal e vida profissional do trabalhador e a sua condição socioeconômica, seu entendimento do construto e sua percepção acerca da conquista desse equilíbrio. Todavia, existem evidências claras de que o ambiente social tem impacto nas nossas percepções, naquilo que sentimos, pensamos e agimos (BOURDIEU, 2007).

A crença de que a condição socioeconômica do trabalhador impacta seu entendimento sobre o construto equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, bem como na percepção acerca da conquista desse equilíbrio motivou o presente estudo que teve por objetivo compreender de que forma indivíduos de diferentes estratos socioeconômicos percebem a questão de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, bem como se existem particularidades nessas percepções que possam estar associadas à sua origem socioeconômica.

A indagação acerca da relação entre a percepção de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e origem socioeconômica do indivíduo teve como inspiração a discussão de Bourdieu (2007), sobre as condições estruturais que reproduzem as desigualdades sociais. Segundo o autor, o gosto ou as preferências manifestadas através das práticas de consumo, são produto dos condicionamentos associados a uma classe ou fração de classe. Em outros termos, Bourdieu postulou que a origem socioeconômica impacta, de forma geral, a percepção do indivíduo acerca do mundo social. Para Bourdieu, a percepção individual ou do grupo, a sua forma de pensar e a sua conduta são constituídas segundo as estruturas do que é perceptível, pensável e julgado razoável na perspectiva do campo em que se inscrevem (BOURDIEU, 1996 apud, THIRY-CHERQUES, 2006). Foi com base nessa consideração que buscou-se, no presente trabalho, investigar e compreender como é a percepção de indivíduos de diferentes estratos socioeconômicas acerca desse equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

### 1.1. Problema de pesquisa

Apesar da literatura sobre o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional considerar uma série de aspectos que influenciam a construção desse equilíbrio, pouca ênfase tem sido dada nos estudos sobre a temática na relação entre a condição socioeconômica do trabalhador, seu entendimento do construto e sua percepção acerca da conquista desse equilíbrio em sua vida.

Postula-se que essa condição também é um fator importante para o entendimento do construto, para a definição das expectativas dos indivíduos acerca do equilíbrio a ser alcançado, bem como da sua avaliação acerca do alcance ou não desse equilíbrio.

Sendo assim, esse trabalho visa compreender:

*Como indivíduos de diferentes estratos socioeconômicos percebem a questão do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional?*

### 1.2. Objetivo do estudo

O objetivo do estudo é compreender de que forma indivíduos de diferentes estratos socioeconômicos percebem a questão de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, e se existem particularidades entre essas percepções que possam estar relacionadas às diferenças socioeconômicas.

### 1.3. Relevância do estudo

Problemas relacionados ao desequilíbrio entre vida pessoal e vida profissional impactam em todos, independente do nível educacional, sexo, renda, estrutura familiar, profissão, carreira, raça, religião ou localização geográfica (MCMILLAN, MORRIS e ATCHLEY, 2011). Diversas pesquisas indicam que o desequilíbrio entre vida pessoal e vida profissional pode ser bastante nocivo para as organizações. O'Neill e Davis (2011) indicaram a importância do entendimento, por parte das organizações e da sociedade, dos fatores que contribuem para um ineficiente gerenciamento do desequilíbrio de vida pessoal e vida profissional dos funcionários tendo em vista o alto custo financeiro e social

resultante dessa ineficiência (O'NEILL e DAVIS, 2011; apud HAMMOND et al., 2014). Conflitos entre vida pessoal e vida profissional, nos quais o trabalho interfere na vida pessoal, vem sendo associados a inúmeros impactos negativos na saúde e no bem-estar dos funcionários, particularmente a baixa satisfação no trabalho, o baixo bem-estar psicológico, a exaustão (*burn-out*) e a depressão (ALLEN et al., 2000, FRANCHE et al., 2006, CORTESE et al., 2010, YANCHUS et al., 2010; apud MUNIR et al., 2012). Esses impactos vêm sendo associados ao baixo desempenho no trabalho, ao absenteísmo por motivos de saúde, à intenção de mudança de emprego (KILLIEN 2004, GRZYWACZ et al., 2006, LIDWALL et al., 2010; apud MUNIR et al., 2012), aos erros no trabalho, aos problemas de segurança ocupacional, à baixa produtividade e satisfação pessoal (GLINSKEY et al., 2001; apud MUNA e MANSOUR, 2009) e às dificuldades cognitivas como, por exemplo, a dificuldade de se manter acordado, a falta de concentração e o baixo nível de alerta (MACEWEN e BARLING, 1994; apud BEAUREGARD e HENRY, 2009). Por exemplo, funcionários que se sentem sobrecarregados no trabalho experimentam baixo sucesso no relacionamento com cônjuges, filhos e amigos, maior carga de stress, problemas de sono e se sentem geralmente debilitados, física e mentalmente (MUNA e MANSOUR, 2009).

Na conferência da Organização Mundial de Saúde em Genebra, em 2000, foi destacado que os problemas relacionados com pressão no trabalho serão a segunda causa mais comum de doenças e morte em 2020 (HARNOIS e GABRIEL, 2000; apud MUNA e MANSOUR, 2009). O stress no trabalho já é um dos mais comuns problemas de saúde relacionados ao trabalho nos países da comunidade europeia, principalmente causados pelo excesso de horas trabalhadas, pela falta de instruções claras de trabalho, por prazos não realistas, pela insegurança de emprego, pelas condições de trabalho, pela vigilância, pela discriminação e pelo assédio sexual (HARNOIS e GABRIEL, 2000).

Por estes motivos, entende-se que ampliar estudos sobre o tema é importante para que os profissionais de recursos humanos possam aperfeiçoar os programas e benefícios existentes para melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional dos trabalhadores. Conforme Morris e Madsen (2007), “através de um melhor entendimento das teorias de *work-life balance*, dos problemas, dos desafios e das possíveis soluções, os profissionais de recursos humanos podem



mudar, estrategicamente, a cultura de trabalho, redesenhar as tarefas, implementar programas de treinamento e personalizar programas de carreira ou estratégias de assistência que possibilitem os empregados a serem mais engajados, produtivos e realizados” (MORRIS e MADSEN, p. 439, 2007).

Por estes motivos postula-se que compreender como indivíduos de diferentes estratos socioeconômicos percebem o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional pode ser útil para as organizações desenvolverem programas adequados aos diferentes níveis organizacionais, bem o como preencher uma lacuna nos estudos relativos a este tema na Academia.

#### **1.4. Suposição de pesquisa**

Ancorado na crença explicitada por Bourdieu (2007) de que o gosto ou as preferências de consumo do individuo estão estreitamente associados a uma classe ou fração de classe, pode-se extrapolar esse entendimento e acreditar que a condição socioeconômica também influencia a percepção e as aspirações dos indivíduos acerca do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. A suposição básica deste estudo é de que trabalhadores de estratos socioeconômicos diferentes têm diferentes percepções acerca do que vem a ser “equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional”, suas causas e consequências e as ferramentas disponíveis para mitigar esse problema. Na verdade, postula-se que trabalhadores de estratos socioeconômicos inferiores provavelmente tem pouco entendimento inclusive do que significa o termo “equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional”, e terão dificuldades para definir e dialogar acerca desse tema.

#### **1.5. Delimitação do estudo**

O presente estudo não teve por objetivo investigar o impacto do (des)equilíbrio de vida pessoal e vida profissional dos indivíduos em suas vidas e nas organizações e nem tampouco de medir a eficiência e eficácia de programas “*family-friendly*” planejados ou implementados pelas organizações para mitigar o problema. Existem diversas literaturas disponíveis que já investigaram e testaram esses temas. Também não teve o objetivo de testar, validar ou contestar os

diferentes construtos relacionados ao tema disponíveis na literatura ou de propor um novo construto. O estudo esteve limitado a investigar as potenciais diferenças de percepção do tema equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional entre trabalhadores oriundos de diferentes estratos socioeconômicos, que atuam em uma mesma organização, compreender se essas diferenças de percepção existem e se poderiam ser resultado de diferenças socioeconômicas.

## 2

### Referencial teórico

Neste capítulo serão apresentados os conceitos teóricos utilizados na pesquisa, os construtos relacionados ao tema encontrados na literatura e de que forma esses diferentes construtos foram considerados para este estudo.

#### 2.1.

#### **Equilíbrio vida pessoal/familiar e vida profissional: principais construtos**

A literatura pesquisada nesse estudo envolve diversos construtos diferentes, todos eles com o objetivo comum de avaliar o quanto a vida pessoal pode afetar a vida profissional do trabalhador e vice-versa. Todos os construtos partem da premissa de que essas duas esferas se relacionam; podendo ser afetadas, de forma negativa (ou em alguns casos de forma positiva), uma pela outra. A maioria das pesquisas, entretanto, foca nos aspectos problemáticos dessa relação, nas formas de mitigá-los e na eficácia e impactos dos programas de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional dos trabalhadores.

Existem cinco modelos principais de estudo da relação entre trabalho e vida fora do trabalho: i. o modelo de segmentação que propõe que as esferas profissionais e pessoais são independentes e que não influenciam uma a outra; ii. o modelo de transbordamento (*spillover*) que propõe exatamente o oposto, ou seja, que uma esfera influencia e interfere na outra, de modo positivo ou negativo; iii. o modelo de compensação que propõe que a falta ou o mal funcionamento em uma esfera é compensado por um esforço maior para um bom funcionamento na outra esfera; iv. o modelo instrumental que propõe que as atividades em uma esfera facilitam o sucesso de atividades em outra esfera e v. o modelo de conflito que propõe que o nível de demanda em ambas as esferas acabam por se conflitar (GUEST, 2002).

Um dos primeiros estudos a discutir o tema surgiu em 1964, com o livro *Organizational Stress*, escrito por Robert L. Kahn em coautoria com Wolf, Quinn, Snoek e Rosenthal, que tratava do comportamento humano nas organizações, dos conflitos dentro e fora do trabalho e do estresse causado pela vida moderna. Na década de 70, os estudos tratavam a questão como um problema da força de trabalho feminina que estava emergindo no mercado. Estudos realizados por Hall (1972) e Hall e Gordon (1973) focavam nos conflitos enfrentados pelas mulheres casadas e os de Herman e Gyllstrom (1977) e Holahan e Gilbert (1979) nos conflitos trabalho-família entre casais trabalhadores (GREENHAUS e BEUTELL, 1985). Com a evolução do tema, a partir da década de 80, os estudos passaram a se voltar para os benefícios do correto equilíbrio para as organizações. Nesse período os estudos demonstraram que o desequilíbrio está diretamente relacionado com baixa motivação e satisfação com trabalho, absenteísmo por motivos de saúde, depressão, intenção de mudança de emprego, entre outros. A partir de meados da primeira década do século 21, alguns estudos começaram a ser feitos considerando as diferenças entre os “*blue-collar*” e os “*white-collar*”.

De acordo com Guest (2002), o crescente interesse pelo tema, a partir da década de 80, tem três principais motivos: i. o fato da pressão no trabalho ter se intensificado, gerando uma demanda maior pelo trabalho e reduzindo a participação em atividades não-laborais e o consequente sentimento de desequilíbrio entre as esferas pessoais e profissionais; ii. as consequências desse desequilíbrio entre as esferas na vida pessoal de cada indivíduo e iii. a chegada no mercado de trabalho da geração X com uma mentalidade focada em não se comprometer ilimitadamente com as organizações e, simultaneamente, com o fato de que o ambiente nas organizações se tornou mais turbulento, diminuindo a possibilidade de carreira longa e segura dentro das organizações e, consequentemente, gerando uma redução da lealdade corporativa dos funcionários.

Conforme já destacado, existem poucos estudos sobre o tema focado nos quadros inferiores. Frone, Russel e Cooper (1992a), por exemplo, realizaram um estudo sobre antecedentes e consequências do conflito trabalho-família no qual, uma das variáveis, considerava o tipo de trabalho executado. O resultado revelou que o envolvimento com o trabalho está positivamente correlacionado com o

conflito trabalho-família apenas para os *white-collar* e que o conflito trabalho-família está positivamente correlacionado com o desconforto familiar apenas para os *blue-collar*. Toppinen-Tanner, Kalimo e Mutanen (2002) estudaram o processo de *burnout* em *white-collar* e em *blue-collar*, concluindo não haver diferenças significativas entre os dois grupos de trabalhadores no que tange ao processo de *burnout*. Hennequin (2007) estudou o que sucesso na carreira significava para os *blue-collar*, concluindo que esses trabalhadores têm consciência de que a possibilidade de crescimento dentro da carreira é significativamente baixa e, portanto, estão mais preocupados com treinamento contínuo e reconhecimento. Grandey, Cordeiro e Michael (2007) estudaram o relacionamento do suporte organizacional com o conflito família-trabalho para trabalhadores *blue-collar* concluindo o suporte de *work-life balance* oferecido pelas organizações está fortemente correlacionado com a satisfação com o trabalho e com os índices de conflito trabalho-família reportados pelos trabalhadores *blue-collar*. Poppleton, Briner e Kiefer (2008) estudaram a relação entre trabalho e tarefas pessoais (chamando de “não-trabalho”) entre profissionais *white-collar* e *blue-collar* encontrando uma maior incidência de conflito trabalho/não-trabalho nos *white-collar* do que nos *blue-collar*. Bochantin e Cowan (2014) analisaram as estratégias utilizadas pelos *blue-collar* para acomodar os requerimentos de trabalho e de vida pessoal, concluindo que esses se utilizam de seis diferentes estratégias: quatro proativas, que são de escalar os requerimentos para níveis superiores ao do chefe imediato, de relacionar o pedido a situações encontradas pelo próprio chefe imediato em outras ocasiões, de relacionar com um bom desempenho pessoal, ou seja, merecimento e o de agir com honestidade, e duas estratégias reativas, que são o do ultimato e o de uma postura acusatória. O estudo indicou que as estratégias proativas normalmente eram bem sucedidas enquanto as estratégias reativas normalmente não tinham resultado positivo para os trabalhadores.

Estudos indicam também que o ambiente social influencia a percepção de desenvolvimento de stress através de uma vasta gama de tipos de influência social (KEENEY et al., 2013). As autoras procuravam entender como a comparação social no ambiente profissional poderia impactar a experiência de conflito trabalho-família e concluíram que, nos ambientes profissionais, essa comparação

social se dá, normalmente, de baixo para cima, ou seja, de quadros inferiores para os quadros superiores na organização. Outro achado desse estudo é que os profissionais costumavam comparar o seu conflito trabalho-família com os de seus colegas, mas aqueles que mais frequentemente se comparavam acabavam por experimentar maior nível de conflito sem, contudo, evidenciar possuir uma maior percepção de conflito trabalho-família.

Em seguida serão apresentados alguns dos diversos construtos encontrados na literatura, sem o objetivo de, contudo, abranger todos os construtos sobre o tema disponíveis na Academia, apenas aqueles que consideramos mais relevantes. Entretanto, existem poucos trabalhos disponíveis sobre o tema em língua portuguesa, portanto, os construtos serão apresentados na língua portuguesa juntamente com o termo original, na língua inglesa.

### 2.1.1.

#### **Conflito trabalho-família (*Work-family conflict*)**

Kahn et al. definiram o conflito entre tarefas laborais e familiares como a ocorrência simultânea de dois (ou mais) conjuntos de pressão de forma que a conformidade com um tornará mais difícil a conformidade com o outro (KAHN et al., 1964, apud GREENHAUS e BEUTELL, 1985). Em termos gerais, o conflito acontece quando as pressões existentes nas diferentes tarefas profissionais e familiares são mutuamente incompatíveis. A incompatibilidade existe quando a participação em uma tarefa torna virtualmente mais difícil a participação na outra tarefa (GREENHAUS e BEUTELL, 1985).

Greenhaus e Beutell (1985) definiram, então, o conflito entre trabalho e família da seguinte forma: “um tipo de conflito entre tarefas no qual as pressões das tarefas profissionais e familiares são mutuamente incompatíveis de alguma forma” (p. 77). Eles apresentaram um modelo sugerindo três dimensões principais de conflito trabalho-família: conflito baseado no tempo, conflito baseado na pressão e conflito baseado no comportamento.

O conflito de tempo ocorre quando as demandas de tempo no trabalho e na família são concorrentes. No lado do trabalho temos o tempo excessivo gasto no trabalho, a jornada de trabalho irregular ou inflexível além do tempo de

deslocamento de casa ao trabalho. Como forma de mitigar esses conflitos, as corporações implementaram programas de trabalho de casa (*home-office*), horário de trabalho flexível, entre outros. Porém, é ingênuo acreditar que esses programas conseguem inevitavelmente reduzir os conflitos trabalho-família, já que, segundo os autores, alguns estudos demonstraram que isso depende de uma conjunção da necessidade do empregado e do nível de flexibilidade oferecida (GREENHAUS e BEUTELL, 1985).

Ressalta-se, também, que profissionais extremamente comprometidos com o trabalho tem a tendência a experimentar o conflito trabalho-família devido ao tempo dedicado ao trabalho como resultado de seu comprometimento e de suas ambições de carreira. No lado da família temos as demandas de tempo requeridas para tarefas familiares. Indivíduos casados possuem uma maior demanda de tempo para tarefas familiares que os solteiros. Da mesma forma, indivíduos com filhos possuem uma demanda maior que os sem filhos, assim como aqueles que possuem responsabilidade com pessoas idosas (pais e/ou avós) dos que não tem. O conflito ocorre quando o tempo requerido por uma esfera (familiar ou profissional) é incompatível com o tempo requerido pela outra esfera (GREENHAUS e BEUTELL, 1985).

Roberts (2007) identificou um aumento nos índices de insatisfação com a jornada de trabalho, com uma consequência direta em um maior conflito de tempo, e lista algumas razões para esse aumento: i. o aumento da taxa de participação feminina no mercado de trabalho, uma vez que estudos indicam que as mulheres tem maior tendência a reclamar das pressões de tempo do que os homens; ii. intensificação do trabalho em todos os níveis organizacionais, com menor quantidade de trabalhadores para executar as tarefas (que são crescentes); iii. um maior sentimento de falta de segurança no trabalho; iv. aumento de requerimento de trabalho a ser executado em horário diferenciado; v. novas tecnologias, que permitem, virtualmente, trabalhar de qualquer lugar e vi. a cultura de trabalhos em longas jornadas.

A segunda dimensão proposta pelo modelo de Greenhaus e Beutell (1985) é o conflito de tensão, que leva em consideração fatores de estresse, como a ansiedade, a fadiga, a depressão e a irritabilidade causada pelo trabalho e problemas de relacionamento ou falta de apoio familiar. O próprio tempo

requerido pelas tarefas de cada esfera gera uma preocupação e, conseqüentemente, também é um fator gerador de tensão. No lado do trabalho os fatores geradores de tensão são a falta de suporte gerencial, a ambigüidade ou problemas de relacionamento profissional, as constantes mudanças no ambiente de trabalho, os problemas de comunicação, o desempenho de uma nova função, o desapontamento com o trabalho, a falta de reconhecimento profissional e os trabalhos que exigem alta concentração. No âmbito familiar temos a falta de suporte do cônjuge, os problemas de relacionamento na família e as ambições de carreira de cada membro do casal e/ou da família (no caso de filhos ou outros membros da família na mesma casa) como pontos geradores de tensão (GREENHAUS e BEUTELL, 1985).

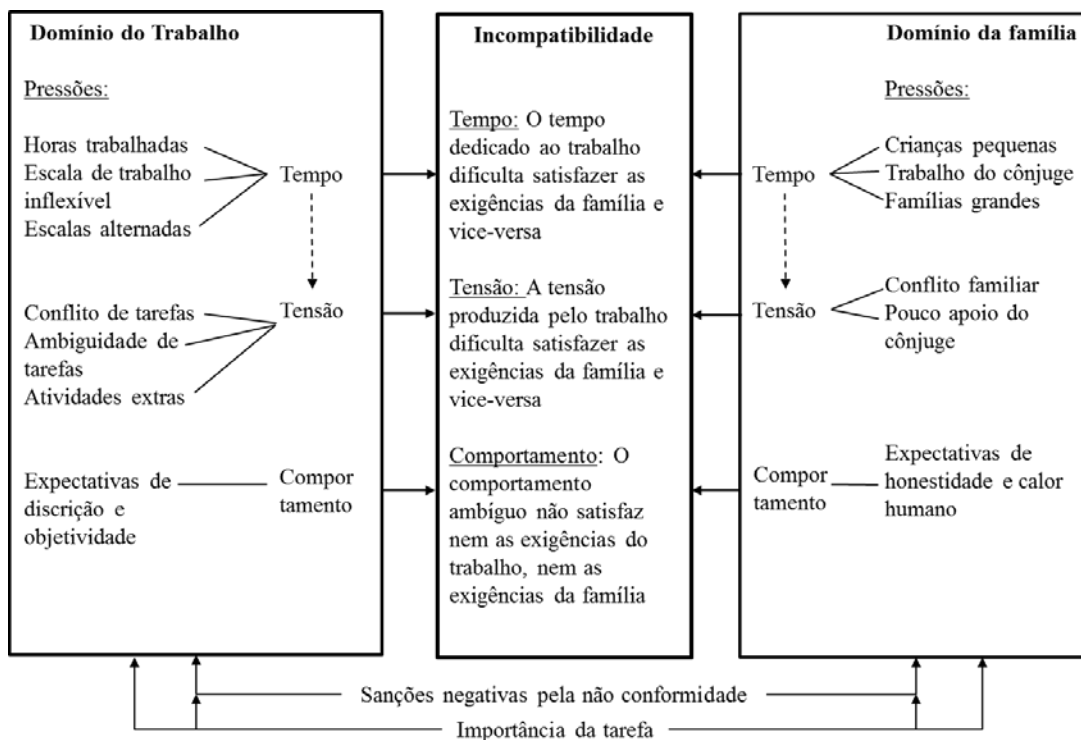
Já o conflito de comportamento, terceira dimensão do conflito trabalho-família proposto pelos autores, existe devido à diferença de comportamento requerido por cada uma das esferas. Os autores sugerem que o estereótipo gerencial que enfatiza a autoconfiança, a estabilidade emocional, a agressividade e a objetividade requerida na esfera profissional conflitam com a expectativa familiar de uma pessoa acolhedora, carinhosa e sensível às necessidades dos outros membros da família. O conflito ocorre quando o indivíduo não consegue ajustar o próprio comportamento para aquele requerido dentro de cada esfera (GREENHAUS e BEUTELL, 1985).

Eles propuseram um modelo (Figura 1) demonstrando as características que afetam as dimensões tempo, tensão e comportamento em uma esfera e que podem produzir um conflito com a outra esfera.

Greenhaus, Allen e Spector (2006) expandiram a definição de conflito trabalho-família para incluir os conflitos que ocorrem quando uma esfera interfere no desempenho de um indivíduo em outra esfera: “a essência do conflito entre trabalho e família é a interferência entre as esferas e o conflito entre trabalho e família podem ser simplesmente referido como interferência entre trabalho e família” (GREENHAUS et al., 2006 apud, MCMILLAN, MORRIS, ATCHLEY, p. 8, 2011).



Figura 1: Incompatibilidade de pressões entre trabalho e família



Higgins, Duxbury e Irving (1992) testaram um modelo de relacionamento entre conflito no trabalho, conflito familiar, conflito trabalho-família, qualidade de vida no trabalho, qualidade de vida familiar e satisfação pessoal. O resultado do estudo indicou que o conflito de trabalho é o mais importante causador de conflitos na família, sugerindo que o fato de as pessoas terem menor controle sobre sua vida profissional do que sobre sua vida pessoal faz com que o trabalho imponha constantes restrições à vida pessoal do indivíduo. Indicou também que os conflitos trabalho-família tem uma significativa influência negativa na qualidade de vida tanto no trabalho quanto na família, assim como na satisfação pessoal.

Outras pesquisas indicam que o suporte organizacional, particularmente suporte gerencial, é um dos mais efetivos fatores associados com a redução da percepção de conflito vida profissional e vida pessoal (ALLEN 2001, WANG e WALUMBWA 2007, COLOMBO e GHISLIERI 2008; apud MUNIR et al., 2012) e pode diretamente e indiretamente influenciar a percepção de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e aumentar a percepção de satisfação no trabalho (FRYE e BREAUUGH 2004, CORTESE et al., 2010; apud MUNIR et al., 2012). O suporte da gerência ajuda a criar um ambiente amigável de trabalho-

família através do encorajamento aos funcionários na utilização das políticas e outras iniciativas de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal disponíveis na empresa (ALLEN 2001, BATT e VALCOUR 2003, FRYE e BREAUUGH 2004; apud MUNIR et al., 2012) e através de sua influência na cultura organizacional (KINNUNEN e MAUNO 2008, ALBERTSEN et al., 2010; apud MUNIR et al., 2012).

Bruck, Allen e Spector (2002) estudaram a correlação entre a satisfação com o trabalho e o conflito trabalho-família. O resultado do estudo demonstrou uma forte relação entre a satisfação com o trabalho e o conflito trabalho-família em ambas as direções (trabalho-família e família-trabalho) na dimensão comportamento, enquanto que as correlações nas dimensões tempo e tensão não foram significativas. O resultado do estudo sugeriu que indivíduos estarão especialmente menos satisfeitos com o trabalho quando os comportamentos que são eficazes no trabalho não forem eficazes em seus lares e vice e versa, gerando uma necessidade de contante adaptação comportamental entre as esferas.

Estudo de Allen et al. (2011) indicou que a personalidade influencia o conflito trabalho família em ambas direções: trabalho interferindo na família e família interferindo no trabalho. De acordo com o estudo, indivíduos com características neuróticas ou negativas (e.g.: desgaste emocional, supervigilância e preocupação excessiva) tem maior tendência à geração do conflito na dimensão de tensão, com impacto maior na direção trabalho-família do que na família-trabalho. Entretanto, não observaram correlação significativa com a dimensão tempo. Por outro lado, comportamentos como agradabilidade e lucidez estão positivamente relacionados com a redução de conflito, tanto nas dimensões tempo quanto tensão, especialmente na direção família-trabalho, sugerindo que indivíduos com essas características de personalidade possuem melhor capacidade de gerenciar seu tempo, as múltiplas tarefas e responsabilidades e os próprios conflitos. A agradabilidade também está positivamente relacionada com a redução de conflito na dimensão comportamento na direção trabalho-família.

Em outro estudo mais recente, Allen et al. (2015), pesquisaram possíveis diferenças significativas nos indicadores de conflito trabalho-família entre indivíduos de diferentes nacionalidades. Três hipóteses propostas não foram suportadas pela pesquisa: i. indivíduos de países mais coletivistas reportariam

menor conflito tanto no sentido trabalho-família quanto no família-trabalho do que indivíduos de países mais individualistas, ii. indivíduos dos três países mais desenvolvidos de acordo com a OECD (sigla em inglês para Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) reportariam menor conflito tanto no sentido trabalho-família quanto no família-trabalho do que indivíduos dos três países menos desenvolvidos e iii. indivíduos dos países com alto produto interno bruto reportariam menor conflito tanto no sentido trabalho-família quanto no família-trabalho do que indivíduos dos três países com baixo produto interno bruto. Esses resultados podem significar que os fatores macroeconômicos e culturais têm pouca influência na percepção individual de conflito.

### 2.1.2.

#### **Enriquecimento trabalho-família (*Work-family enrichment*)**

Em 2006 Greenhaus e Powell propuseram um novo construto: *work-family enrichment*. Eles definiram que enriquecimento trabalho-família é “o quanto experiências em uma esfera melhora a qualidade de vida na outra esfera e envolve utilização de recursos de uma esfera em outra esfera” (GREENHAUS e POWELL, 2006 apud MCMILLAN, MORRIS e ATCHLEY, p. 11, 2011). Enriquecimento trabalho-família está positivamente relacionado com satisfação no trabalho, comprometimento e saúde (MCNALL et al., 2010 apud HAMMOND, et al., 2014). Enriquecimento é composto por quatro tipos de ganhos: i. de desenvolvimento, ou seja, a aquisição de conhecimento, habilidades, perspectivas ou valores; ii. afetivo, ou seja, mudança comportamental e/ou de atitudes; iii. de capital, ou seja, aquisição de patrimônio e iv. eficiência, ou seja, desenvolvimento de um nível de foco aumentado (CARLSON et al., 2006, apud MCMILLAN, MORRIS e ATCHLEY, 2011).

Conflito trabalh-família e enriquecimento trabalho-familia são construtos bidirecionais, ou seja, funcionam tanto no sentido trabalho-família, quanto no sentido família-trabalho, e estão, teórica e empiricamente, interligados, apesar de opostos. Entretanto, pesquisas preliminares sugerem que os processos que estão associados com o conflito trabalho-família não são necessariamente os mesmos processos relacionados ao enriquecimento trabalho-família (MORRIS, 2008, apud MCMILLAN, MORRIS e ATCHLEY, 2011).

Em 2015 Maia, Alloufa e Araújo observaram evidências através de estudo qualitativo com secretários executivos de uma universidade pública da teoria de enriquecimento na interação trabalho-família. As autoras enfatizaram que é preciso destacar os aspectos positivos da relação trabalho-família e mencionaram como aspectos principais desse enriquecimento observados nas entrevistas realizadas, a oportunidade de agregar na vida pessoal e familiar os conhecimentos e habilidades obtidos no trabalho, os benefícios materiais e psicológicos, a melhoria de qualidade de vida e a realização pessoal e profissional.

### 2.1.3.

#### **Harmonia trabalho-família (*Work-life harmony*)**

Em 2011, McMillan, Morris e Atchley propuseram o conceito de harmonia entre trabalho e vida pessoal, através do construto *work-life harmony*. Esse construto parte do princípio que os construtos conflito trabalh-família e enriquecimento trabalho-família estão teórica e empiricamente relacionados, propondo então uma integração dois conceitos: mecanismos coerentes laborais e pessoais, individualmente prazerosas, que estão entrelaçadas numa narrativa única de vida.

Harmonia ocorre quando os recursos obtidos através do enriquecimento entre trabalho e vida pessoal (i.e.: desenvolvimento, afetivo, capital e eficiência) são adequadamente alinhado com, e serve para, melhoraria ou alívio das incompatibilidades (i.e.: tempo, tensão e comportamento) que surgem dos conflitos entre trabalho e vida pessoal (MCMILLAN, MORRIS e ATCHLEY, 2011).

Os próprios autores reconheceram, entretanto, que não se tratava de um conceito totalmente novo na literatura: Wiley (2003), Wiley, Branscomb e Wang (2007) e Hill et al. (2007) já haviam sugerido esse construto sem contudo oferecer uma definição; e Stum (2001) abordou o tema harmonia trabalho-família definindo-o como “o direcionamento para atingir a sensação de satisfação no equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais” (STUM, 2001, apud MCMILLAN, MORRIS, ATCHLEY, p. 15, 2011).

O construto pode ser aplicado tanto para indivíduos quanto para organizações. No nível individual a harmonia pode ser avaliada examinando o nível de conflito (*work-life conflict*) e ganhos de enriquecimento (*work-life enrichment*) experimentados pelo indivíduo e no nível organizacional, pode ser avaliada através do desempenho de um setor específico ou da organização como um todo para determinar se intervenções adicionais são necessárias para maximizar o desenvolvimento ou eficiência dos recursos (MCMILLAN, MORRIS, ATCHLEY, 2011).

#### **2.1.4. Cultura trabalho-família (*Work-family culture*)**

Em 1999, Thompson, Beauvais e Lyness definiram o construto *work-family culture* como sendo “os pressupostos, crenças e valores compartilhados relativos à extensão na qual as organizações suportam e valorizam a integração de vidas familiares e do trabalho de seus funcionários” (p. 394). Segundo as autoras, existem pelo menos três possíveis componentes da cultura trabalho-família. O primeiro componente diz respeito às demandas ou expectativas da organização de que os funcionários priorizem o trabalho em relação à família. O segundo componente diz respeito às consequências negativas de carreira percebidas pelos funcionários associados com a utilização dos benefícios de trabalho-família ou dedicando tempo às responsabilidades da família. E um terceiro componente diz respeito ao suporte e sensibilidade gerencial em relação às responsabilidades dos funcionários com suas famílias.

A cultura da companhia tem um impacto direto na percepção dos funcionários em relação aos programas *family-friendly* disponibilizados pela companhia. Os funcionários podem, por exemplo, ficar desconfortáveis em utilizar programas de horários flexíveis ou de banco de horas se a cultura da empresa for de trabalhos em jornadas estendidas e/ou se os funcionários que trabalham longas horas forem normalmente recompensados com promoções, aumentos ou outro tipo de reconhecimento. Em alguns lugares (departamentos ou empresas inteiras) sair no horário normal de trabalho (8hs às 17hs, por exemplo) é mal visto tanto pelos colegas quanto pela própria chefia imediata. Em um ambiente como esse, é pouco provável que algum funcionário sinta-se confortável

em utilizar um benefício chamado de 9x8 (também conhecido como *flex-Friday*), no qual se trabalha 9 horas por dia e tem-se uma sexta-feira livre a cada quinze dias.

O estudo também indicou que organizações com benefícios trabalho-família possuem funcionários com maior comprometimento afetivo com a organização, menor intenção de mudança de emprego e menor conflito trabalho-família. Adicionalmente indicou que a percepção dos funcionários de cultura de suporte trabalho-família por parte da organização, impacta positivamente as suas atitudes em relação ao trabalho, e que essas atitudes vão além do esperado como resposta à disponibilidade desses benefícios. Além disso, demonstrou a importância da gerência imediata na utilização dos benefícios por parte dos funcionários, sugerindo que o suporte gerencial constante é a variável cultural mais significativa na decisão dos funcionários em utilizar os programas e benefícios trabalho-família (THOMPSON, BEAUVAIS e LYNESS, 1999).

#### 2.1.5.

##### **Teoria da fronteira entre trabalho e família (*Work-family border theory*)**

Em 2000, Clark desenvolveu uma nova teoria relacionada ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e chamou de Teoria da Fronteira entre Trabalho e Família (*Work-Family Border Theory*). De acordo com essa teoria, as pessoas diariamente cruzam uma fronteira entre as esferas familiares e profissionais. Ela procurou demonstrar como é a integração e segmentação dessas esferas, a criação e o gerenciamento das fronteiras, a participação dos agentes que cruzam estas fronteiras e o relacionamento deles com outros no trabalho e em casa influenciam o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

Em 1980 Staines introduziu o conceito “*spillover theory*”. De acordo com essa teoria, as esferas profissionais e familiares estão interligadas de modo que comportamentos e emoções em uma esfera são carregados para outra esfera. Assim, problemas de relacionamento no lar podem influenciar negativamente a produtividade do funcionário e vice-e-versa, assim como um dia de trabalho satisfatório, com recompensas ou reconhecimentos recebidos impactam positivamente o humor do trabalhador com consequências positivas em seu

relacionamento familiar. Para complementar e opor-se a essa teoria, também introduziu também o conceito “*compensation theory*”, que postula exatamente o oposto, ou seja, problemas em uma esfera são compensados por adicionais esforços de sucesso em outra esfera. Assim, enquanto na *spillover theory* os problemas de relacionamento no lar podem causar problemas de produtividade no trabalho, na *compensation theory* o indivíduo irá procurar ao máximo obter satisfação em seu trabalho para compensar o fracasso no lar (STAINES, 1980, apud CLARK, 2000).

Ambos os conceitos reforçam a tese de que as esferas pessoais e profissionais estão interligadas e, ao mesmo tempo, são independentes entre si. E a cultura de cada esfera também é diferente. Enquanto a esfera profissional normalmente é mais formal, hierárquica e orientada a objetivos corporativos, a esfera pessoal e familiar é mais informal, mais íntima e com maior senso de coletividade. Mas essas diferenças nem sempre são tão significativas. Muitas pessoas trabalham de casa. Ainda assim, de certa forma, criam uma esfera pessoal e outra profissional, com fronteiras, dentro do mesmo espaço físico. Essa fronteira pode ser temporal, definindo o horário em que o trabalho estará sendo executado, criando assim uma esfera profissional nesse limite de tempo, ou físico, definindo um local na residência específico para a realização das tarefas profissionais. Consequentemente essa fronteira pode ser mais forte ou mais maleável. A autora propôs, entre outras coisas, que para um adequado *work-life balance*, fronteiras mais robustas são necessárias quando as esferas são muito diferentes e fronteiras mais maleáveis quando as esferas são mais parecidas (CLARK, 2000).

Porém, antes de Clark desenvolver essa teoria, Frone, Russel e Cooper (1992b), estudaram a permeabilidade das fronteiras do trabalho e da família. Encontraram uma maior incidência de conflitos na direção trabalho-família do que na direção família-trabalho, sugerindo que as fronteiras entre as duas esferas são assimetricamente permeáveis, sendo, porém, mais permeável na fronteira familiar do que na fronteira profissional. Não encontraram nenhum indicador de que o gênero, masculino ou feminino, tivesse qualquer influencia nessa permeabilidade.

### 2.1.6.

#### **Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (*Work-life balance* – WLB)**

O construto mais utilizado pelos acadêmicos é *Work-Life Balance*, que, apesar de ser largamente empregado pelos acadêmicos, e de diversas definições terem sido propostas em diferentes estudos, não existe ainda uma definição formal que seja consensual dentro da Academia. Nesse estudo foi utilizada a tradução do construto para a língua portuguesa como “equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional”. A conceituação desse construto será aprofundada no próximo item desse estudo.

### 2.2.

#### **Conceito de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional: análise do construto**

De acordo com o *Wikipedia* e diversas outras referências na internet, o primeiro registro do termo *work-life balance* é do final da década de 70, no Reino Unido, feito pela organização *New Ways to Work and the Working Mothers' Association*. Porém, a dicotomia entre trabalho e família e lazer é um tema bem mais antigo, tendo sido um subproduto da revolução industrial no século XVIII, no qual as longas jornadas de trabalho eram normais, resultando em pouco tempo disponível para a vida pessoal, ou seja, cuidados com a saúde, lazer, família e espiritualidade.

Guest (2002) procurou analisar o construto através de uma desconstrução do termo, demonstrando tratar-se de uma forma de metáfora. Ao desconstruir o termo, analisou primeiro a palavra “*balance*”, que pode significar uma distribuição equânime de peso ou outros valores ou a estabilidade psicológica e física, ou seja, pode ter um significado objetivo ou subjetivo. A palavra “*work*” significa mais do que simplesmente o trabalho remunerado. Considera também as horas extras não remuneradas, tempo de viagem e de deslocamento casa-trabalho-casa. E a palavra “*life*” como todas as atividades que não sejam relacionadas ao trabalho, como família, lazer, religiosidade, estudo e tempo livre. Portanto, o termo significaria um equilíbrio de recursos e estabilidade física e psicológica entre as atividades relacionadas ao trabalho comparativamente a todas as outras atividades da vida de um indivíduo.



Glynn et al. (2002) afirma que o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional inclui os seguintes fatores: quantas horas o indivíduo trabalha (flexibilidade no número de horas trabalhadas), quando o indivíduo trabalha (flexibilidade na escala de trabalho), aonde a pessoa trabalha (flexibilidade do local de trabalho), desenvolvimento pessoal através de treinamento para que o indivíduo possa gerenciar melhor o seu equilíbrio, suporte dado ao indivíduo e descansos do trabalho (GLYNN et al., 2002 apud MAXWELL, 2005).

Reduzir o termo equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional apenas à dimensão de horas trabalhadas, entretanto, é muito limitado. Outros autores buscaram definições mais abrangentes para o construto. Marks e MacDermid (1996) definiram o equilíbrio como “a tendência de ser totalmente engajado no desempenho de cada tarefa em um grupo de tarefas, de abordar todas as tarefas e os companheiros das tarefas com uma atitude de carinho e afeto” (MARKS e MACDERMID, 1996, apud GREENHAUS, COLLINS e SHAW, p. 512, 2003). Kirchmeyer (2000) entende que viver uma vida equilibrada é “atingir experiências satisfatórias em todas as esferas da vida, e para conseguir isso requer que recursos pessoais como energia, tempo e comprometimento estejam bem distribuídos entres as esferas” (KIRCHMEYER, 2000 apud GREENHAUS, COLLINS e SHAW, p. 512, 2003). Clark (2000) definiu o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional como “satisfação e bom funcionamento no trabalho e em casa com mínimo nível de conflito” (p. 751). O que pode ser observado em todas essas definições é o conceito de igualdade (equilíbrio) tanto nos inputs (recursos pessoais) quanto nos outputs (resultados e satisfação). Portanto, equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional significa dedicar igual nível de atenção, tempo, envolvimento, comprometimento e obter igual nível de satisfação nas duas esferas (GREENHAUS, COLLINS e SHAW, 2003).

Existem fatores determinantes para o equilíbrio e as suas consequências. Os indicadores desse equilíbrio podem ser objetivos ou subjetivos. Guest (2002) sugeriu a seguinte tabela de causas, consequências e natureza do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional:

Tabela 1: Natureza, causas e consequências do equilíbrio vida pessoal e vida profissional.

Determinantes	Natureza do equilíbrio	Consequências / impactos
<u>Fatores organizacionais</u>	<u>Indicadores subjetivos</u>	
Demanda do trabalho	Equilíbrio – ênfase igual no trabalho e em família	Satisfação com o trabalho
Cultura organizacional	Equilíbrio com ênfase na família	Satisfação pessoal
Demandas familiares	Equilíbrio com ênfase no trabalho	Saúde mental, bem-estar
Cultura familiar		Stress, doença
<u>Fatores individuais</u>		Comportamento e desempenho no trabalho
Orientação ao trabalho	Transbordamento e/ou interferência do trabalho na família	Comportamento e desempenho em casa
Personalidade		
Energia	Transbordamento e/ou interferência da família no trabalho	Impacto nos outros no trabalho
Controle e capacidade pessoal		
Genero (Masc/Fem)		
Idade	<u>Indicadores objetivos</u>	Impacto nos outros em casa
Senioridade no trabalho	Horas de trabalho	
	Horas livres	
	Tarefas familiares	

Fonte: Guest, 2002 – tradução do autor.

Greenhaus, Collins e Shaw (2003) propuseram a seguinte definição para o construto: “o quanto um indivíduo está igualmente engajado e igualmente satisfeito com seu papel tanto no trabalho quanto na família” (p. 513). Segundo eles, existem três componentes deste equilíbrio: equilíbrio de tempo, ou seja, a quantidade de tempo dedicada ao trabalho e às atividades não laborais, equilíbrio de satisfação, ou seja, qual a satisfação derivada do trabalho e das atividades não laborais e equilíbrio de envolvimento, ou seja, o grau de envolvimento psicológico com o trabalho e com as atividades não laborais. Cada um desses componentes pode representar um impacto positivo ou negativo no equilíbrio, dependendo do nível de tempo, satisfação e envolvimento estarem igualmente altos ou baixos.

Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional é considerado um fator de melhoria de qualidade vida e, consequentemente de bem-estar. No estudo de Greenhaus, Collins e Shaw (2003), esse relacionamento entre *work-life balance* e qualidade de vida foi comprovada nos casos em que existe substancial tempo, envolvimento e satisfação para serem distribuídos entre as duas esferas. Ainda assim, a qualidade de vida é mais alta nos indivíduos mais engajados ou mais satisfeitos com a vida familiar do que com o trabalho e mais baixa nos indivíduos

mais engajados ou mais satisfeitos com a vida profissional que com a vida familiar. O estudo também confirmou os efeitos negativos do desequilíbrio entre vida pessoal e vida profissional na qualidade de vida como consequência do nível aumentado de conflito trabalho-família e de stress (GREENHAUS, COLLINS e SHAW, 2003).

Kalliath e Brough (2008) estavam incomodados com a falta de consenso na Academia para uma definição formal do construto. Fizeram então uma profunda revisão de literatura com o objetivo de propor uma nova definição para esse construto. Com base nessa revisão, sugeriram existir seis conceituizações diferentes sobre construto na literatura:

(1) Múltiplas tarefas, ou seja, tarefas profissionais e tarefas pessoais. Existe uma influência bidirecional entre as diversas tarefas do indivíduo: trabalho-casa ou casa-trabalho. Essas influências podem ser tanto positivas quanto negativas. Nesse conceito, o *work-life balance* reflete a orientação de cada indivíduo entre as diferentes tarefas.

(2) Equidade de equilíbrio entre as múltiplas tarefas. Nesse conceito, defendido por Greenhaus, Collins e Shaw (2003), o *work-life balance* existe quando existe um equilíbrio de tempo, engajamento e satisfação entre as diversas tarefas profissionais e não-laborais.

(3) Satisfação entre as múltiplas tarefas. Conceito defendido por Kirchmeyer (2000) e Clark (2000), no qual o *work-life balance* existe quando o indivíduo está satisfeito tanto com sua vida profissional quanto com sua vida pessoal.

(4) Importância de cada tarefa entre as múltiplas tarefas, com foco na prioridade de vida de cada indivíduo, reconhecendo, entretanto, que essa prioridade não é estática, podendo mudar com o tempo devido às varias mudanças na vida de um indivíduo, como por exemplo, promoção no emprego, nascimento de filho, doença, etc.

(5) Relacionamento entre conflito e facilitação. Nesse conceito o *work-life balance* é definido como ausência de conflitos e presença de facilitadores e procura demonstrar como os processos facilitadores ajudam eliminar os conflitos.

(6) Percepção de controle entre as múltiplas tarefas. Esse conceito, entretanto, ainda não encontra substancial suporte na academia, mas tem por base a percepção de um indivíduo de sua própria autonomia para controlar suas múltiplas demandas (quando, aonde e como).

Com base nesta revisão, os autores fizeram a seguinte proposição para a definição do construto: “Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional é a percepção do indivíduo de que as atividades laborais e não-laborais são compatíveis entre si e que promovem crescimento de ambas as esferas de acordo com suas prioridades de vida no momento” (KALLIATH e BROUGH, p. 326, 2008). Essa definição leva em consideração as preferências individuais de cada indivíduo naquele momento de vida. Algumas pessoas podem optar por dedicar mais tempo ao trabalho enquanto outras preferem dedicar mais tempo para as atividades não-laborais. Adicionalmente, essa definição de construto considera que as prioridades trabalho e vida pessoal de cada indivíduo podem ser alteradas voluntariamente durante a sua vida para acomodar necessidade de crescimento profissional (e.g.: trabalhar com dedicação maior com o intuito de obter reconhecimento e/ou promoção) ou para permitir o desenvolvimento de atividades não laborais, como um novo bebê na família, pessoas idosas necessitando de assistência, novos estudos, viagem, trabalho assistencial voluntário, entre outras. Essas prioridades também podem ser alteradas involuntariamente como resultado de doença ou acidente tanto no indivíduo quanto em pessoas próximas.

Os ambientes socioeconômico e cultural são importantes variáveis no que diz respeito ao *work-life balance*. Estudo de Chan Au e Ahmed (2014) demonstrou que a cultura na Malásia não é favorável ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Eles ressaltam a cultura subserviente (não dizer “não” ao chefe), a baixa conscientização do tema por parte da sociedade, a mentalidade materialista trazida pelos empreendedores chineses, a legislação deficiente na Malásia para defesa do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e a predominância de uma cultura organizacional que privilegia o trabalho em detrimento da vida pessoal como os fatores impactantes no desequilíbrio observado naquele país.

Estudo de Lindo et. al (2007) indicou que um dos motivos que leva diversas mulheres a se tornarem empreendedoras no Brasil é justamente a busca

por um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, pois lhe proporcionaria uma maior flexibilidade e qualidade de vida. É interessante notar que as entrevistadas no estudo demonstraram uma grande identificação com seu negócio, a ponto de não fazer muita distinção entre vida pessoal e vida profissional e, ainda assim, não demonstraram situações de conflito entre as duas esferas. Na verdade demonstraram que a flexibilidade, ou seja, a capacidade e autonomia para gerenciar a vida pessoal e a vida profissional além da satisfação pessoal do empreendimento resultaram em uma importante melhora na qualidade de vida. A maioria indicou não ter interesse em crescimento do negócio uma vez que avaliam que esse crescimento viria em detrimento do equilíbrio vida pessoal e vida profissional.

Com base nesses conceitos e estudos, podemos dizer que *work-life balance* não significa uma distribuição equânime de horas entre trabalho e tarefas pessoais. Isso não é realista. Considerando que o trabalho consome, normalmente, oito horas por dia, além do tempo de deslocamento entre casa e trabalho e retorno e que dormimos em média de seis a oito horas por dia, não é possível se pensar nesse equilíbrio na quantidade de horas dedicadas ao trabalho e quantidade de horas dedicadas às diversas atividades pessoais. A grande maioria dos trabalhadores tem que comprometer cerca de metade do dia com o trabalho e os deslocamentos e cerca de dez horas com o descanso, alimentação e asseio pessoal, restando apenas duas horas diárias para o lazer, relacionamento familiar e rotinas e obrigações domésticas (STEPANSKY e FRANÇA, 2008). A vida é muito fluida, e com isso encontrar o correto *work-life balance* significa encontrar prazeres, satisfações e realizações adjacentes e complementares tanto no ambiente profissional quanto no ambiente familiar e pessoal. Esse equilíbrio é como ondas, variando de acordo com a vida do indivíduo, podendo em um determinado momento da vida pender mais para o trabalho e em outro momento para assuntos fora da vida profissional. Assim, o que um indivíduo considera equilíbrio adequado em determinado período de sua vida, certamente será diferente em outro período. E o equilíbrio é um conceito individual. O que é adequado para um indivíduo será válido para ele, e somente para ele. Cada um tem sua prioridade de momento e diferentes experiências de vida. Assim, o que é um equilíbrio

adequado para um indivíduo não será o mesmo para outro indivíduo, por mais semelhantes que eles sejam.

### **2.2.1.**

#### **Percepção individual de WLB**

Os indivíduos transitam pelo mundo de acordo com as referências, informações e experiências que colhem desde cedo. Essas referências, informações e experiências influenciam a percepção de mundo de cada um. Através da percepção um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais para atribuir significado ao seu meio. Consiste na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos.

A percepção que indivíduos têm do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional foi estudada por alguns autores. O estudo de Munir et al. (2012) sugeriu, através de pesquisa quantitativa, que o estilo de liderança transformacional pode melhorar a percepção de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e do bem-estar dos funcionários. Estudos anteriores indicaram que o suporte organizacional, particularmente o gerencial, é um dos fatores mais efetivos associados à redução da percepção de conflito entre trabalho e família (ALLEN 2001, WANG e WALUMBWA 2007, COLOMBO e GHISLIERI 2008, apud MUNIR et al., 2012) e podem direta e indiretamente através da influência da percepção de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e aumentar a percepção de satisfação com o trabalho (FRYE e BREAUGH 2004, CORTESE et al., 2010, apud MUNIR et al., 2012). Sugeriram, ainda, que líderes transformacionais podem influenciar a percepção em seus comandados de conflito entre vida pessoal e vida profissional através do atendimento de suas necessidades, agindo como instrutor e mentor, escutando suas preocupações e promovendo um clima propício para o crescimento individual (BASS, 1998, AVOLIO, 1999, WANG e WALUMBWA, 2007, apud MUNIR et al., 2012).

Wong e Ko (2009) estudaram a percepção do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional de empregados de hotéis em Hong-Kong, através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Inicialmente entrevistaram vinte e quatro indivíduos em questões abertas, da qual foram extraídos trinta e um itens

potenciais de problemas que impactam o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional do indivíduo. Com base nesses itens desenvolveram um questionário e realizaram uma pesquisa quantitativa com duzentos e trinta respostas válidas. Através da análise do resultado desse questionário e de análise de regressão, concluíram que cinco fatores principais impactam a percepção do indivíduo em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional: suficiente tempo de descanso, fidelidade ao emprego, suporte da empresa, escala de trabalho flexível e orientação de vida (WONG e KO, 2009).

Thompson, Beauvais e Lyness (1999) conduziram um estudo quantitativo para medir os valores, crenças e princípios compartilhados dentro de uma organização em relação ao suporte e valorização da integração entre vida profissional e vida pessoal de seus trabalhadores. Nesse estudo, as autoras analisaram a cultura de suporte trabalho-família das organizações e a relação com a utilização dos benefícios oferecidos, ligação emocional com a organização (*organisational attachment*) e o conflito entre vida profissional e familiar de seus funcionários. Para isso, desenvolveram uma escala de vinte e um itens com base em revisão da literatura, suporte de quatro especialistas no tema e estudos pilotos realizados por Beauvais e Kowalski (1993) e por Francesco e Thompson (1996). Esse modelo avaliava a percepção da extensão na qual as organizações facilitavam os esforços de seus funcionários em equilibrar suas responsabilidades com o trabalho e com a família, bem como três dimensões da cultura trabalho-família que são suporte gerencial, consequências negativas associadas ao tempo dedicado às responsabilidades familiares e expectativas ou tempo demandados pela organização que podem interferir nas responsabilidades familiares. Concluíram que a cultura de suporte trabalho-família nas organizações está significativamente associada à taxa de utilização dos benefícios trabalho-família disponibilizada, à ligação emocional com a organização e a percepção de que o trabalho interfere na família. Os resultados obtidos sugeriram que o suporte gerencial diário pode ser a variável mais crítica na decisão dos empregados em utilizar os benefícios e programas de suporte à família e que funcionários de empresas que oferecem esses benefícios e programas indicaram maior comprometimento afetivo com a organização, menor índice de intenção de mudar de emprego e menos conflitos de trabalho- família (THOMPSON, BEAUVAIS e LYNESS, 1999).

Allen (2001) desenvolveu um estudo para examinar a percepção dos funcionários de que suas organizações dão suporte à vida familiar (sigla em inglês FSOP – *Family Supportive Organisation Perception*). A autora definiu FSOP como a percepção generalizada que os empregados formam relativa à extensão que as organizações dão suporte a sua família. Seu estudo consistiu em um questionário de catorze itens respondidos por quinhentos e vinte e dois indivíduos de diferentes áreas de negócios, todos de funções tipo “*white-collar*”. Ela concluiu que FSOP está diretamente relacionada com a quantidade de benefícios “*family-friendly*” oferecidos pelas organizações, com a efetiva utilização destes benefícios e com o suporte recebido dos supervisores.

### 2.3.

#### Apreensão de sentido e condição de classe

Pierre Bourdieu, em sua obra “A Distinção: crítica social do julgamento” (2007), postulou que o gosto ou as preferências de consumo dos indivíduos estão estreitamente associados à sua inserção em uma classe ou fração de classe. O autor procurou estabelecer uma ligação entre as preferências em assuntos como educação, arte, mídia, música, esporte, entre outros, ao nível de instrução, ao volume global de capital acumulado (capital econômico, capital cultural e capital social) e à herança familiar. Os principais conceitos formulados por Bourdieu foram o de *campo* e o de *habitus*. Através desses conceitos ele postula que podemos compreender melhor o espaço social, como ele é composto, suas lutas internas, sistemas de hierarquias e suas relações de poder.

O *habitus* compreende um conjunto de ações e reações das pessoas adquiridas através de sua vivência na sociedade. Diferentes condições de existência produzem diferentes *habitus*. O *habitus* é uma estrutura estruturada, mas também é uma estrutura estruturante. Ao mesmo tempo em que é o princípio de divisão em classes lógicas que organiza a percepção do mundo social, também gera e estrutura as práticas e as representações de um determinado grupo. O *habitus* não é aprendido, pois surge das interações sociais do meio e molda as atitudes e os pensamentos, não é consciente, mas segue as regras de convivência em determinado campo social, é a matriz cultural internalizada. É como se fosse uma lei implantada em cada agente social, a partir de seu lugar na estrutura social.



Portanto, ao mesmo tempo em que o *habitus* condiciona as ações dos agentes sociais, também é condicionado por essas ações.

O *habitus* é o princípio gerador de práticas objetivamente classificáveis e, ao mesmo tempo, o sistema de classificação dessas práticas. A capacidade de produzir práticas e obras classificáveis e a capacidade de diferenciar e de apreciar essas práticas e produtos constituem o mundo social representado, ou seja, o espaço dos estilos de vida. O *habitus* possui características duráveis, mas não imutáveis, existe uma margem de adaptação possível, mas também limitada pela constituição singular na qual foram constituídos.

O social é constituído por *campos*. Os espaços sociais são espaços virtuais teóricos onde se organizam as diferenças sociais. Essas diferenças e distâncias são relacionais, ou seja, uma existe em relação à outra, mas não de maneira absoluta. A posição nesse espaço social é definida pela incorporação do capital econômico e do capital cultural.

O campo social é um espaço determinado pelas pessoas que pertencem a ele e que possuem características semelhantes e que seguem regras válidas neste meio. O *habitus* é condição e condicionante do *campo*. Um agente que não se adequa ao *habitus* de um determinado *campo* acabará por ser excluído desse *campo*. Como as “regras de jogo” de cada *campo* são diferentes, quando um agente transita em outros *campos*, tem que entender as “regras de jogo” desse outro *campo* e proceder a uma mudança de comportamento. É necessária uma postura adequada em relação ao local e as pessoas pertencentes ao *campo* social enquanto o indivíduo permanece naquele *campo*.

A quantidade e a forma de acumulação de capital econômico, cultural e social são diferentes entre cada indivíduo. Porém, ao entrar em um determinado *campo* eles passam a conjugar ideias e atitudes. É a partir das igualdades entre os membros, dos valores comungados específicos desse *campo* que são construídas as fronteiras e os limites do *campo*. Consequentemente, possuir características comuns passa a ser condição *si ne qua non* para a permanência nesse grupo e no jogo.

O *habitus* é a internalização ou incorporação da estrutura social, enquanto o *campo* é a exteriorização ou objetivação do *habitus* (VANDENBERGHE, p. 49, 1999, apud THIRY-CHERQUES, 2006). A distribuição de capital (econômico e cultural) não se dá por igual dentro de cada *campo*. Isso gera uma dinâmica de

concorrência e dominação dentro de cada *campo*, fazendo com que eles vivam em permanente conflito, com os indivíduos e grupos dominantes tentando defender seus privilégios.

O *campo* é tanto um “campo de forças”, uma estrutura que constrange os agentes nele envolvidos, quanto um “campo de lutas”, em que os agentes atuam conforme suas posições relativas no campo de forças, conservando ou transformando a sua estrutura. É um espaço estruturado de posições onde dominantes e dominados lutam pela manutenção e pela obtenção de determinados postos. (THIRY-CHERQUES, 2006).

Nosso pensamento e percepção são livres, porém limitados pela lógica do *campo* que ocupamos, de nossa situação nesse *campo* e pelo *habitus* que carregamos. Entretanto, no decorrer de nossas vidas incorporamos e recondicionamos os *habitus* através de novos conhecimentos e experiências que são condicionados pelos conhecimentos e experiências já adquiridos. E nos deslocamos no espaço social. Esse deslocamento não é ao acaso e pode ser de duas formas: deslocamentos verticais, ascendentes ou descendentes no mesmo setor vertical, ou seja, no mesmo *campo* ou deslocamentos transversais ou horizontais, implicando na passagem de um *campo* para outro *campo*. A probabilidade de aceder a uma determinada fração da classe dominante a partir de outra classe será tanto mais baixa quanto mais elevada seja a posição ocupada pela fração dominante segundo o capital econômico. (BOURDIEU, p. 123, 2007).

A partir dessas considerações e com base em diversas pesquisas realizadas na França, Bourdieu criou um modelo simplificado de espaço social. Esse modelo foi criado a partir dos conhecimentos adquiridos através de dados de diferentes pesquisas realizadas nas décadas de 60 e 70, pelo mesmo instituto de pesquisa, sendo, consequentemente homogêneas pelo menos no tocante à construção das categorias. (BOURDIEU, p. 117, 2007). Sem nenhuma pretensão de tentar reproduzir todas as nuances do modelo criado por Bourdieu, a Figura 2 representa o espaço das posições sociais no espaço social da França daquela época, de acordo com aquele estudo. Não foram reproduzidos no gráfico os dados do espaço dos estilos de vida.

É importante enfatizar que esse modelo de espaços sociais foi proposto com base em dados de pesquisas na França nas décadas de 60 e 70 e que, o próprio Bourdieu, afirmou que os campos não são estruturas fixas e sim espaços

estruturados de posições em um determinado momento. Consequentemente podemos afirmar que os espaços sociais existentes, atualmente, na sociedade brasileira são, muito provavelmente, diferentes dos propostos por Bourdieu em 1979, ano em que a obra foi publicada. Entretanto, o mapeamento desses espaços sociais teóricos, segundo o próprio Bourdieu (2007), necessitaria de pesquisas com amostras representativas (talvez, irrealizáveis na prática) que fornecessem o conjunto dos indicadores do patrimônio econômico, cultural e social, além de sua evolução, necessários para construir uma representação adequada do espaço social. (p. 117).

Com base nesses postulados de Bourdieu acerca do estreito relacionamento entre a origem social e a forma de pensar, de agir, de perceber o mundo, de formar ideias e gostos pode-se também postular que existe um relacionamento entre a origem social do indivíduo e sua percepção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Entretanto, ao realizar uma pesquisa desse tipo, é impraticável conhecer exatamente o posicionamento de cada indivíduo entrevistado no espaço social atual no Brasil. Consequentemente, utilizou-se por base o modelo proposto por Bourdieu (Figura 2), para posicionar os sujeitos entrevistados no espaço social, com as devidas adaptações necessárias para a realidade da empresa pesquisada e da sociedade brasileira.

## + VOLUME DE CAPITAL TOTAL



### **3**

## **Metodologia da pesquisa**

Nesta seção serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo.

### **3.1.**

#### **Tipo de pesquisa**

Esse estudo tem por objetivo investigar como é a percepção do tema equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, para indivíduos de diferentes estratos socioeconômicos. Existem alguns modelos de pesquisa quantitativa para medir a percepção que indivíduos possuem de ambientes organizacionais em relação ao suporte que esses dão às famílias e de organizações que tem uma cultura trabalho-família. Dentre esses podemos citar o modelo de vinte e um itens, desenvolvido por Thompson, Beauvais e Lyness (1999), o de catorze itens desenvolvido por Allen (2001) e o modelo desenvolvido por Wong e Ko (2009) conforme explicitado em 2.2.1. Esses modelos, entretanto, foram desenvolvidos para medir a percepção do funcionário em relação às ações das empresas para o equilíbrio de vida pessoal e vida profissional, mas não são adequados para entender como o indivíduo percebe esse tema de equilíbrio em sua própria vida e ainda mais para entender as eventuais diferenças de percepção que podem se manifestar em função da origem socioeconômica do entrevistado.

Uma pesquisa qualitativa, segundo André (1983), “visa apreender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural” (p. 66). Dentre os métodos qualitativos, a entrevista é a mais utilizada. O uso da entrevista é indicado quando a natureza da informação se tratar de fenômeno que ficaria difícil ou impossível de ser observado (MANZINI, 2004). Para Duarte (2004) “entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados” (p. 215). Segundo a autora, entrevistas bem realizadas “permitirão

ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados” (p. 215).

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa e que favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade.

Tendo em vista esses aspectos, optou-se por desenvolver uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semiestruturadas por entender que este seria o método mais adequado para investigar como é a percepção do tema equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional dos entrevistados e se existem diferenças nessa percepção que possam ser relacionadas aos estratos socioeconômicos.

### **3.2. Seleção dos sujeitos**

A população selecionada foi composta de trabalhadores de uma empresa multinacional do setor de óleo e gás, devido à facilidade do autor de acessar esse público. A seleção de entrevistados incluiu indivíduos de quadros superiores, intermediários e inferiores da empresa, funcionários e terceirizados, ambos os sexos, casados e solteiros, com e sem filhos, procurando obter uma amplitude necessária para compreender se, e como, a condição socioeconômica dos indivíduos impacta sua percepção de equilíbrio de vida pessoal e vida profissional.

Foram entrevistados 15 indivíduos entre 21 de outubro e 22 de novembro de 2016. Os indivíduos foram classificados em quatro estratos socioeconômicos. A classificação dos entrevistados nesses estratos procurou seguir o critério de classificação postulado por Bourdieu (2007), guardados os devidos ajustes necessários desse modelo para a população entrevistada. Com o objetivo de manter a identidade dos entrevistados em sigilo, os nomes foram substituídos por um código composto de uma letra, identificando cada um dos quatro grupos de

análise, seguida de um número. Assim, os entrevistados do quadro superior da organização (diretoria), que no modelo de Bourdieu (2007) podem ser comparados com os indivíduos de quadros do setor privado ou pelos industriais estão identificados com a letra A. Os entrevistados do quadro gerencial podem ser classificados em uma linha média-alta no modelo proposto por Bourdieu, em uma posição próxima a dos engenheiros e estão identificados com a letra B. Os entrevistados do quadro intermediário estão identificados com a letra C e podem ser comparados com os indivíduos dos quadros médios administrativos e pelos empregados de escritório do modelo de Bourdieu. Por último, os entrevistados do quadro inferior da organização estão identificados com a letra D e podem ser comparados com os operários com e sem qualificação do modelo de Bourdieu. Na transcrição das entrevistas utilizadas nesse estudo, quaisquer referências a nomes de pessoas ou de empresas foram substituídas por outra(s) palavra(s) entre colchetes [ ], garantindo assim a confidencialidade da entrevista.

O quadro a seguir resume o perfil de cada entrevistado:

Tabela 2: Perfil dos entrevistados

<b>Id</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sexo</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Filhos</b>	<b>Educação</b>	<b>F/T<sup>(1)</sup></b>	<b>Tempo de casa<sup>(2)</sup></b>
A1	Presidente	Masc	50-60	Casado	sim	Superior	F	31
A2	Vice-presidente jurídico	Masc	40-50	Casado	não	Superior	F	11
A3	Vice-presidente financeiro	Fem	40-50	Casado	sim	Superior	F	10
B1	Gerente de projetos financeiros	Fem	40-50	Divorciado	sim	Superior	F	5
B2	Gerente de tecnologia de informações	Masc	40-50	Casado	sim	Superior	F	12 <sup>(3)</sup>
B3	Gerente de geologia	Masc	+60	Casado	sim	Superior	F	19
B4	Gerente de desenvolvimento de negócios	Masc	40-50	Solteiro	não	Superior	F	17
C1	Analista contábil sênior	Masc	50-60	Solteiro	não	Superior	F	13
C2	Analista contábil pleno	Masc	30-40	Casado	sim	Superior	F	10
C3	Analista de segurança	Fem	30-40	Casado	sim	Superior	F	5
C4	Analista de impostos	Masc	30-40	Solteiro	não	Superior	F	12
D1	Encarregado de serviços gerais	Masc	50-60	Casado	sim	2º grau	F	16
D2	Copeira	Fem	40-50	Casado	sim	2º grau	T	9
D3	Faxineira	Fem	30-40	Casado	sim	2º grau	T	2
D4	Faxineira	Fem	20-30	Solteiro	não	2º grau	T	1

Fonte: Elaborado pelo autor

1. Funcionário ou terceirizado.
2. Tempo de serviços em anos na empresa pesquisada.
3. Sendo 7 anos como terceirizado e os últimos 5 anos como funcionário.

### **3.3. Coleta de dados**

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas gravadas, posteriormente transcritas para possibilitar a análise do discurso. As entrevistas foram realizadas dentro das instalações da empresa no horário de trabalho.

#### **3.3.1. Roteiro de entrevista**

Com base nos objetivos descritos e na análise dos construtos base para o estudo, o seguinte roteiro de entrevista foi desenvolvido:

- O que você entende por equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional?
- Você acha que consegue esse equilíbrio na sua vida? Por quê? O que atrapalha? O que ajuda?
- Existe(m) alguma(s) demanda(s)/exigência(s) de sua vida pessoal/familiar que pode(m) influenciar as exigências de seu trabalho? Qual(is)?
- Existe(m) alguma(s) demanda(s)/exigência(s) de seu trabalho que pode(m) influenciar as exigências de sua vida pessoal/familiar? Qual(is)?

Perguntas complementares:

- Podes dar um exemplo? Poderias explicar melhor? Por quê? Como?

Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, novas perguntas surgiram, de acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, mas sempre procurando focar nas quatro perguntas básicas acima descritas.

### **3.4. Limitações**

A metodologia qualitativa através de entrevistas semiestruturadas e da análise do discurso dos entrevistados foi escolhida pelas suas características de mapear crenças e valores dos entrevistados, dando pistas de como cada um deles percebe e significa sua realidade.



Esta metodologia, entretanto, como toda técnica de pesquisa, possui suas limitações, que são características da própria interação social que tem seu curso nas entrevistas e pela “subjetividade, elemento constitutivo da alteridade presente na relação entre sujeitos, não pode ser expulsa, nem evitada, mas deve ser admitida e explicitada e, assim, controlada pelos recursos teóricos e metodológicos do pesquisador” (ROMANELLI, p. 128, 1998).

## 4

### Análise dos dados

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos na análise das entrevistas semiestruturadas, com base no referencial teórico apresentado nesse estudo.

#### 4.1.

##### Breve contextualização da empresa pesquisada

Primeiramente é importante entender o ambiente organizacional no qual as entrevistas se realizaram. A empresa pesquisada tem uma forte cultura favorável ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Existem políticas típicas de gerenciamento desse equilíbrio como, por exemplo, a flexibilidade de horário de trabalho, a opção de trabalhar de casa duas vezes por mês e de trabalho em turnos de 9 horas de segunda à quinta tendo uma sexta-feira a cada duas semanas de folga (esquema 9x8 ou *flex-Friday*). Uma das questões incluídas na pesquisa mundial de satisfação dos funcionários (bianual) é justamente como o funcionário avalia a empresa em relação às condições oferecidas para o adequado equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Apesar de algumas funções serem altamente desgastantes e exigirem uma jornada de trabalho estendida, existe sempre a preocupação da liderança da empresa com encontrar uma forma de minimizar esse problema e de compensar o funcionário com períodos de descanso.

Assim como diversas outras grandes empresas, a maior parte dos serviços que não fazem parte da atividade-fim da companhia são terceirizados, como por exemplo, limpeza, serviços de copa, recepção e atividades rotineiras de contabilidade. Os funcionários terceirizados não têm acesso aos programas e benefícios disponíveis aos funcionários da empresa pesquisada e são gerenciados diretamente pelos líderes das empresas contratadas para aquele serviço. Consequentemente, a percepção de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional desses trabalhadores pode ser diferente daqueles que são funcionários da empresa pesquisada.

## 4.2.

### Análise dos resultados

A análise do conteúdo das entrevistas esteve focada em dois aspectos, que estruturam a análise: o primeiro apresenta e discute como os entrevistados conceituam o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (WLB – *Work-Life Balance*) e, o segundo, como eles vivenciam esse conceito.

#### 4.2.1.

##### WLB como conceito: o discurso das elites para as elites

A primeira pergunta do roteiro de entrevista buscava conhecer como cada entrevistado entendia o termo equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. O objetivo da pergunta era analisar o nível de conhecimento de cada entrevistado com relação ao tema. As respostas dos entrevistados dos quadros superiores e gerenciais da organização à pergunta foram diretas e detalhadas, indicando um entendimento do construto que se aproximava dos conceitos encontrados na literatura. Os entrevistados do quadro intermediário também responderam de forma direta, porém demonstraram um entendimento mais limitado do conceito, com respostas curtas e focando mais nos aspectos pessoais do que nos conceituais. Já os entrevistados do quadro inferior tiveram dificuldade em entender conceitualmente a pergunta e não conseguiram articular uma resposta que se aproximasse, minimamente, dos conceitos encontrados na literatura. Nesses casos, à exceção de um respondente, para dar continuidade à entrevista foi necessário que se “traduzisse” o termo, de forma a facilitar o entendimento do que se pesquisava.

Essa diferença na apreensão do conceito “equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional”, em si, pode ser entendida como o primeiro indicador de que se trata de um construto “elitizado”, que tem sentido, sobretudo, para os trabalhadores que integram uma elite profissional, mais qualificados e ocupantes de posições hierarquicamente superiores nas estruturas organizacionais. Devemos considerar que, via de regra, o tipo de trabalho realizado pelos trabalhadores ocupantes de posições inferiores na hierarquia organizacional são serviços não qualificados, com uma carga horária relativamente definida com poucas variações e poucas necessidades de horas extras. Esses trabalhadores também tem um

acesso mais restrito aos programas de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional disponibilizados pelas organizações devido a característica de seu serviço. É pouco provável que esses trabalhadores tenham acesso a programa do tipo *home office*, horário flexível, entre outros. Consequentemente, assuntos relativos a esse tema que povoam as discussões nos níveis hierárquicos superiores, como horário de trabalho estendido, compensação de horas, trabalho remoto, entre outros, normalmente não fazem parte da realidade dos trabalhadores de níveis hierárquicos inferiores. Pode-se postular que esses fatores resultam na dificuldade de entendimento do termo por parte desses trabalhadores de níveis hierárquicos inferiores.

Conforme mencionado, as definições do conceito e outros comentários feitos pelos integrantes dos quadros superior e gerencial se aproximaram, bastante, dos conceitos encontrados na literatura:

“Work-life balance para mim não se resume a uma questão de horas distribuídas entre trabalho e vida pessoal. Eu acho que é uma ponderação, ou seja, quanto tempo você passa no trabalho, qual é a recompensa que você recebe por isso, tanto em termos financeiros como, mas principalmente satisfação pessoal, e o quanto tempo que você tem para passar em casa e qual o nível de recompensa que você recebe.” (B4)

“a existência de uma relação com limites e saudável que proporcione ao indivíduo poder trabalhar, sabendo que ele tem um espaço para cuidar de afazeres pessoais, familiares, domésticos, sem que isso prejudique o próprio trabalho e vice-versa [...] esse equilíbrio, trabalho e vida pessoal, deveria ser a existência de uma rotina onde são respeitadas fronteiras claras entre sua vida enquanto cidadão, pai de família, pessoa física e a sua capacidade enquanto colaborador de uma empresa.” (A2)

“É estar satisfeita com o tempo que eu consigo dedicar ao meu trabalho e o que eu consigo entregar dentro desse tempo, e também o que eu consigo me dedicar ao que é mais importante para mim e da minha vida pessoal, que no caso é a minha família, minha filha em primeiro lugar e a minha saúde” (B1)

“não necessariamente o fato de você tá trabalhando muito vai te causar um desequilíbrio. Se você tiver trabalhando muito, mas num negócio que você tá muito feliz, muito motivado [...] Quem disse que isso vai te causar um desequilíbrio? Agora se você tiver trabalhando seis horas por dia num negócio que te deixa extremamente estressado, extremamente desmotivado, que não vai te levar a lugar nenhum, isso pode te causar um desequilíbrio. Você vai pra sua vida pessoal, o resultado da sua vida pessoal vai ser o desequilíbrio.” (B2)

Satisfação é um ponto importante ressaltado por Greenhaus, Collins e Shaw (2003): “o quanto um indivíduo está igualmente engajado e igualmente satisfeito com seu papel tanto no trabalho quanto na família” (p. 513). Esse foi o ponto ressaltado pelos entrevistados, de que a satisfação e engajamento com o seu trabalho e com sua vida pessoal, com objetivos definidos em ambas as esferas, é fundamental para conseguir obter o equilíbrio.

McMillan, Morris e Atchley (2011) definiram o efeito “inter-domínios” (*cross-domain effects*) como “as experiências e decisões que ocorrem em uma esfera e que são capazes de influenciar os resultados na outra esfera, assumindo a existência de uma influência mutua e bidirecional das esferas de vida profissional e vida pessoal” (p. 8), conforme ressaltado pelo Vice-Presidente Jurídico (A2). Além disso, a definição desse entrevistado também se aproxima da *work-family border theory* de Clark (2000) em relação à existência de fronteiras entre vida pessoal e vida profissional que os indivíduos tem que cruzar diariamente.

A Gerente de Projetos Financeiros (B1) também destacou satisfação como um ponto chave, corroborando Kirchmeyer, que entende que uma vida equilibrada é: “atingir experiências satisfatórias em todas as esferas da vida, e para conseguir isso requer que recursos pessoais como energia, tempo e comprometimento estejam bem distribuídos entre as esferas” (KIRCHMEYER, 2000 apud GREENHAUS, COLLINS e SHAW, p.513, 2003).

Apesar da clareza com relação ao construto, as definições dos entrevistados desses quadros superior e gerencial também variaram, tendo alguns respondentes indicado que o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional é diferente de indivíduo para indivíduo:

“...eu acho que isso aí é uma coisa que varia dependendo da pessoa. Então, provavelmente a definição de como é que isso é estruturado vai ser diferente de uma pessoa pra outra.” (A1)

“Primeiro, cada um tem o seu, né, então o que é para mim isso para você de repente não vai ser, ou numa medida diferente...” (B1)

“Isso varia de geração para geração... E o equilíbrio, ele só vai ser obtido de acordo com a necessidade de cada um.” (B3)

“É muito específico e vai ser específico para cada indivíduo” (B4)

“Isso vai variar também de pessoa para pessoa e mesmo de fases da vida para fases da vida. Eu acho que existem aquelas fases em que a vida pessoal vai roubar o tempo do trabalho legitimamente. [...]. Então é natural, e é esperado da vida, como não é matemática, que essa balança tenda tanto para o lado profissional como o pessoal como uma espécie de oscilação errática.” (A2)

Essas colocações vão ao encontro do estudo de Kalliath e Brough (2008) que ressalta que as prioridades trabalho/vida pessoal, de cada indivíduo, podem ser alteradas durante a sua vida para acomodar necessidade de crescimento ou para permitir o desenvolvimento de atividades não laborais.

As respostas do Vice-Presidente Financeiro e do Gerente de Geologia focaram nos aspectos relativos ao conflito trabalho-família:

“Se a pessoa tá com a casa equilibrada, ele pode oferecer mais no trabalho. Pode parecer que tá desequilibrado, mas não está desequilibrado porque não tem tanta carência em casa, aparente. Agora, se a mulher ou o marido tá com muitas demandas, que a mulher pode tá no trabalho, e o marido sente que tá precisando de mais atenção, essas coisas todas, né... e aí pode ser, vai gerar até conflitos e aí gera o desequilíbrio, gera os pontos de desequilíbrio, pontos de tensão” (B3)

“É muito complicado, eu acho que muitos dos estresses que as pessoas sofrem hoje é justamente você ter essa demanda muito grande de todos esses stakeholders da tua vida, que faz parte da vida e você não conseguir fazer bem todos.” (A3)

Esses comentários corroboram os conceitos de Greenhaus e Beutell (1985), em relação às fontes do conflito entre trabalho e família. Em seu estudo, eles demonstraram que esses conflitos são resultantes de incompatibilidade entre as demandas de trabalho e a família, e que essas demandas podem ser de tempo, de comprometimento ou de tensão. Entre as incompatibilidades de tensão, eles citam o baixo suporte do cônjuge, ponto esse que foi comentado pelo Gerente de Geologia (B3).

Diferentemente dos entrevistados dos quadros superior e gerencial, as respostas dos entrevistados do quadro intermediário foram pouco elaboradas. Apesar de demonstrarem ter um entendimento do tema, as definições não eram tão articuladas e tinham uma visão limitada dos conceitos teóricos do tema. As respostas do analista contábil sênior e do analista de impostos focavam no horário de trabalho:

“Para mim é chegar na hora e sair na hora... Simples assim.” (C1)

“é conseguir fazer o meu horário, vamos dizer de trabalho, né, e conseguir sair no meu horário e conseguir fazer as minhas coisas...” (C4)

Essas definições dos entrevistados do quadro intermediário demonstram uma visão limitada do tema, com preocupação apenas com o horário de trabalho, ou seja, com a dimensão temporal do trabalho. Greenhaus, Collins e Shaw (2003) indicaram que a equidade entre as múltiplas tarefas teria três dimensões: tempo, engajamento e satisfação, além de diversos outros aspectos relativos ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Consequentemente, essa visão com foco exclusivamente no tempo dedicado ao trabalho, sem um aprofundamento dos outros aspectos inerentes ao conceito de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional é uma visão restrita do tema, indicando que a carga horária de trabalho desses profissionais é alta se sobrepondo aos aspectos relacionados à satisfação e ao engajamento com o trabalho.

As respostas dos analistas contábil e de segurança focaram no aspecto *stress* no trabalho:

“no momento que você consegue sair do trabalho e parar de pensar no trabalho... isso querendo ou não, afeta sua vida pessoal, porque você acaba levando preocupações, levando aborrecimentos, levando até problemas pra dentro de casa, e de repente a pessoa que tá na sua casa, que não tem nada a ver com os teus problemas de trabalho acabam sofrendo por causa desse fato, né?” (C2)

“É quando o pêndulo não pende muito pro lado, e você começa a ficar com estafa do trabalho, chega em casa e você tá tão cansada que não consegue passar um bom tempo, ter uma qualidade de vida com a tua filha, com o teu marido” (C3)

Existem evidências de que o stress do trabalho pode produzir sintomas de tensão, ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade (BRIEF, SCHULER e VAN SELL, 1981; IVANCEVICH e MATTESON, 1980, apud GREENHAUS e BEUTELL, 1985). Greenhaus e Beutell (1985) indicaram haver três dimensões causadoras de conflito trabalho-família: tempo, tensão e comportamento, e que cada uma dessas dimensões é bidirecional, ou seja, pode a vida profissional influenciar a vida pessoal ou a vida pessoal influenciar a vida profissional. As respostas desses entrevistados focaram apenas a dimensão tensão, porém de forma unidirecional (trabalho-família), e pode-se supor que foram mais como resultado

da condição pessoal de cada entrevistado do que como uma articulação teórica do tema.

Ao serem perguntados sobre como conceituavam ou entendiam a questão de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, os entrevistados do quadro inferior demonstraram estranhamento em relação ao tema, o que resultou na necessidade do entrevistador detalhá-lo um pouco mais. As respostas dos entrevistados indicam a dificuldade que tiveram para entender o questionamento:

“é não trazer a vida pessoal para dentro do trabalho” (D2)

“eu tento equilibrar assim, se tem coisa boa em casa fica lá, se tem coisa ruim em casa fica lá, se eu tiver algum problema fica lá. É... aqui também, se eu tiver algum problema aqui eu deixo aqui, eu não levo pra casa” (D3)

As respostas dessas entrevistadas, que ocupam as funções de faxineira (D3) e copeira (D2), que são de serviços terceirizados, foram focadas em não “misturar” os problemas pessoais com os problemas profissionais. Podem-se relativizar essas respostas como fazendo parte de um estilo de relacionamento trabalho-família no modelo de segmentação, que propõe que as esferas profissionais e pessoais são independentes e que não influencia uma a outra. Esse modelo, entretanto, é considerado apenas como uma possibilidade teórica, sem um suporte empírico que a comprove (GUEST, 2002). A resposta da outra faxineira entrevistada foca no aspecto dos trabalhadores passarem a maior parte de seu tempo no trabalho:

“Equilíbrio que a gente tem que se dividir em duas ou em três pessoas ao mesmo tempo, porque a gente tem que cuidar de casa e vir trabalhar, porque a gente passa a maior parte do dia no trabalho, né?!” (D4)

Pode-se relacionar essa resposta com o estudo de Higgins, Duxbury e Irving (1992) que sugeriu que os trabalhadores têm menor controle sobre sua vida profissional do que sobre sua vida pessoal e que o trabalho impõe constantes restrições à vida pessoal do indivíduo. Já o outro entrevistado do quadro inferior que é funcionário da empresa, conseguiu articular uma resposta um pouco mais elaborada para o tema:



“é ter o comprometimento que você realmente tem com seu trabalho... e você ter também o seu tempo, digamos para sua família. Tempo para suas atividades fora a empresa. Ter o seu momento de lazer, poder enfim poder curtir a sua vida em família. Não deixando de perder o foco aqui na empresa.” (D1)

Essa resposta, apesar das limitações, encontra referências na literatura, se aproximando do conceito definido por Greenhaus, Collins e Shaw (2003) de equidade de satisfação entre as diferentes tarefas do indivíduo: “a extensão na qual o indivíduo está engajado e igualmente satisfeito com suas tarefas profissionais e familiares” (p. 513). É importante ressaltar que esse entrevistado é um funcionário da empresa com dezesseis anos de casa, foi membro da CIPA por algumas vezes, tendo participado de campanhas de conscientização dos funcionários de diversos aspectos de segurança, inclusive stress ocupacional. Essa exposição maior, aliada ao fato da empresa, conforme já mencionado, ter uma cultura que promove o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional dos funcionários, pode ter favorecido esse entrevistado a entender melhor os conceitos de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Conforme postulado por Bourdieu, no decorrer de nossas vidas incorporamos e recondicionamos os *habitus* através de novos conhecimentos e experiências que são condicionados pelos conhecimentos e experiências já adquiridos (BOURDIEU, p. 123, 2007). Consequentemente podemos postular, que pelo fato de viver por muitos anos em um ambiente favorável ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, participando inclusive de algumas campanhas corporativas sobre o tema, o entrevistado, não obstante pertencer ao quadro inferior da organização, pôde acumular um cabedal de conhecimentos e capital cultural e social, que o permitiu articular uma resposta satisfatória para definição do construto.

O que pode-se notar, ao analisar as respostas obtidas, é que houve um decréscimo de compreensão do conceito conforme decresce o estrato socioeconômico do entrevistado. Os conceitos encontrados na literatura foram desenvolvidos através de diversos estudos realizados na Academia com o intuito de entender esse fenômeno cada vez mais frequente no mundo corporativo. Conforme observado, existem poucos estudos voltados para avaliação desse fenômeno nos estratos socioeconômicos inferiores. Por isso, nos atrevemos a dizer que o conceito de Work-life Balance é um discurso feito pelas elites para as elites.

#### 4.2.2.

#### WLB como vivência: pressão e carga de trabalho impactando a percepção

Após conceituarem o tema equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, os entrevistados foram questionados acerca de como percebiam esse equilíbrio, em suas vidas. Curiosamente, todos os entrevistados do quadro superior, que demonstraram entender claramente o conceito, e de conhecerem os mecanismos causadores do desequilíbrio e as ferramentas disponibilizadas pela empresa para fomentar o equilíbrio, responderam não conseguir obter esse equilíbrio, em suas vidas:

“Normalmente você faz melhor aquilo que você foca mais e, claramente, na minha vida eu foco muito mais no trabalho. E existe um conflito interno.” (A3)

“Eu perdi a oportunidade de influenciar um filho, alguma coisa assim, de ter passado mais tempo com ele, assim, talvez ele estaria assim numa outra rota ou num caminho diferente ou entendia as coisas um pouco melhor. Aí você fica arrependido que você realmente dedicou tanto num negócio, mas você...” (A1)

“Não muito, por minha própria culpa. No meu caso específico o que ocorre é que eu não tenho muita fronteira da vida pessoal para a vida profissional, o que prejudica o meu *work-life balance*.” (A2)

Percebeu-se que todos os entrevistados do quadro superior – que entendem claramente o sentido do construto – consideram não ter o equilíbrio que desejavam e demonstram priorizar as questões profissionais, em detrimento das questões pessoais e familiares. A resposta do entrevistado A2, Vice-Presidente Jurídico, inclusive, corrobora o estudo de Frone, Russel e Cooper (1992b) que demonstra a permeabilidade das fronteiras entre trabalho e família, sendo essas fronteiras muito mais permeáveis do lado familiar.

Já os entrevistados do quadro gerencial demonstraram uma percepção de bom equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional:

“Eu acho... porque é o seguinte, né, eu não tenho problema nenhum em acordar às cinco horas da manhã e fazer minhas coisas e sair da casa às seis e chegar aqui antes das seis e meia... e estar aqui até as quatro, até as cinco, até as seis, ou até as sete, se necessário [...] ou até meia-noite, como já foi preciso em certas ocasiões... Porque eu acho que a base lá em casa tá muito equilibrada.” (B3)

“Olha, eu vou te falar que eu consegui chegar bem perto do que eu gostaria, por que, também acho que tem um pouco aí de terapia, e uma das coisas que eu trato na terapia, inclusive foi por isso que eu comecei a fazer terapia foi por causa de trabalho, de excesso de trabalho. Eu era workaholic, hoje eu não sou mais, não sou, graças a Deus” (B1)

“Eu tenho. Porque eu extraio satisfação suficiente do tipo de trabalho que eu faço... Então sou uma pessoa muito satisfeita, mas eu sou um caso fora da curva né. Não tenho família, não tenho cachorro...” (B4)

Essas respostas estão alinhadas com os estudos de Greenhaus e Beutell (1985) que demonstram a importância do suporte familiar para a redução do conflito trabalho-família, de Clark (2000) em relação à satisfação e o bom funcionamento em casa e no trabalho e de Guest (2002) em relação à importância da estabilidade psicológica para o adequado equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Mas a percepção de ter conquistado o equilíbrio não foi unânime entre os entrevistados:

“eu não tenho esse equilíbrio da forma que eu gostaria. Há um ano atrás, eu estava numa situação mais equilibrada do que agora, porque... Exatamente por essa questão de bem-estar, mas agora, por exemplo, eu percebi que tem algumas atividades que eu descobri que eu gosto de fazer e que já estão me colocando numa situação mais favorável. Entendeu?” (B2)

Apesar de responder que não está no nível de equilíbrio que gostaria, esse entrevistado, que atua na função de Gerente de Tecnologia de Informação, afirma já estar se aproximando de uma situação mais favorável, fazendo referência ao bem-estar, corroborando diversos estudos que relacionam o bem-estar com o *work-life balance* e com a redução do conflito trabalho-família.

Os entrevistados do quadro intermediário, por sua vez, entendem que não possuem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional que gostariam. A resposta do Analista de Impostos foi bem alinhada com sua resposta à primeira pergunta sobre conceituação do tema, focando na carga de trabalho ou carga horária:

“eu tenho amigos que trabalham na rua, trabalham fazendo seu horário, e eu vejo que eles fazem muito mais coisa da vida do que eu. E isso me incomoda um pouco, esse tempo todo aqui, entendeu? A gente no escritório, eu chego sete da manhã e quando é fechamento eu saio daqui dez, onze horas da noite, e isso me dá um conflito na cabeça...” (C4)

Na resposta da primeira pergunta, sobre como conceituam o tema, o analista contábil pleno e a analista de segurança enfatizaram o stress no ambiente de trabalho e ao responderem sobre o equilíbrio em suas próprias vidas, os discursos foram bastante similares:

“É difícil... eu ainda não achei não. Eu me cobro muito. Eu sou muito crítica no trabalho e me cobro muito em casa também. [...] Eu tenho que provar o tempo inteiro minha capacidade. Eu tenho que lutar, é sempre... nadando contra a maré... mas é, é estafante, é... eu vivo cansada. [...] mentalmente, né? Eu vivo assim. Eu vivo nessa luta” (C3)

“Hoje não plenamente. Apesar de estar passando um momento muito bom pessoal, né, [...] lá em casa quase não há brigas, então eu não tenho conflitos tão grandes pra que isso interfira no meu trabalho, né, mas o oposto às vezes acontece. De eu sair estressado do trabalho de eu sair preocupado, de eu sair aborrecido e chegar e às vezes descontar no...” (C2)

Como se pode perceber, as respostas desses entrevistados sobre o equilíbrio na vida deles, se assemelham muito à resposta da primeira pergunta sobre o conceito de *work-life balance*, focando na dimensão tensão do conflito trabalho-família, mas apenas no sentido trabalho-família. A resposta da Analista de Segurança (C3) corrobora o estudo de Allen et al. (2011), que postula que indivíduos com características de supervigilância e preocupação excessiva tem maior tendência à gerar conflito de tensão no sentido trabalho-família.

O Analista Contábil Sênior também afirmou não ter esse equilíbrio, porém as causas são pessoais e não profissionais:

“Eu posso dizer para você que nos últimos três ou quatro anos pura e simplesmente, porque eu não consegui dar um rumo a minha vida ainda... mas eu diria que nos últimos anos eu não consigo fazer esse equilíbrio, porque o que eu chamo de vida pessoal eu não estou conseguindo ter. Entendeu?” (C1)

Curioso notar que, ao conceituar o tema na primeira pergunta, esse entrevistado resumiu equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional em simplesmente chegar e sair na hora. Entretanto o desequilíbrio que afirma ter é causado por problemas na esfera pessoal. O entrevistado demonstrou durante a entrevista que diversas demandas e características de sua vida pessoal, especialmente aquelas relacionadas com a aquisição de uma residência, a torna bastante instável, gerando assim um conflito no sentido família-trabalho. Frone,

Russel e Cooper (1992a) definiram um modelo conceitual de *work-family interface* demonstrando que fatores de stress na vida pessoal geram conflitos no sentido família-trabalho e estão diretamente relacionados com a depressão.

Ao perguntar aos entrevistados do quadro inferior se eles consideravam que possuíam equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, esses demonstraram a mesma dificuldade em articular uma resposta, como a que tiveram ao responder à pergunta sobre o que eles entendiam por equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. As respostas demonstraram que esses entrevistados tinham um entendimento limitado do termo:

“No trabalho até acho que sim, a pessoal não.” (D2)

“Mais ou menos. Porque eu sou humana, né. Eu sou uma pessoa... se você chegar pra mim e falar, ó tô com um problema assim, tô triste, morreu alguém, eu vou chorar o teu choro, eu sou idiota a esse ponto, entendeu?” (D3)

A resposta dos outros dois entrevistados do quadro inferior estavam mais alinhadas com a conceituação que deram para o tema:

“eu chego aqui às vezes cinco e vinte da manhã e saio três e pouquinho. Aí eu chego em casa, às quatro e pouca pra poder ir agilizando. Então a gente tem que conseguir dividir esse tempo curto que a gente tem, pra conseguir organizar as coisas em casa e deixar tudo ok aqui também no trabalho, pra poder não ficar nem lá e nem aqui.” (D4)

“Eu acho que sim. Porque eu consigo me dedicar o máximo aqui na empresa, e eu consigo ter o meu momento também fora daqui. Curtir o meu samba que eu gosto né. Saindo sempre com minha esposa quando a gente pode.” (D1)

A entrevistada D4, que atua como Faxineira, ao conceituar o tema comentou sobre a necessidade de se dividir em duas ou três pessoas e que passava maior parte do dia no trabalho e ao responder sobre sua vivência indicou que, consciente desse pouco tempo disponível para tarefas pessoais e familiares, procura organizar esse tempo para poder cumprir com todas suas obrigações. Já o entrevistado D1, que atua como Encarregado de Serviços Gerais, ao conceituar o tema ressaltou o comprometimento com o trabalho e a satisfação com a vida em família indicando que ambos estão presentes em seu caso, gerando a percepção de bom equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

As duas últimas perguntas do roteiro de entrevista tinham o objetivo de analisar como cada entrevistado efetivamente entendia o conceito que havia descrito anteriormente, através de suas respostas em relação aos aspectos pessoais e profissionais que contribuem ou que atrapalham o equilíbrio, bem como dos impactos do desequilíbrio na vida de cada um.

Os entrevistados do quadro inferior, mais uma vez, não conseguiram articular os fatores que impactam ou podem impactar o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. A maioria das respostas apenas focava no aspecto de horário de trabalho como um fator impactante no equilíbrio.

“Se eu tivesse um horário mais flexível... ou se eu tivesse menos horas de trabalho... não sei” (D2)

Já os entrevistados dos quadros superior e gerencial mencionaram diversos aspectos que impactam o equilíbrio, bem como as ferramentas e benefícios disponibilizados pela empresa, demonstrando realmente entender do conceito.

“Eu não acho que a [empresa], ao pagar o [programa de apoio psicológico], ou ao fazer uma creche, eu não acho que isso é um dinheiro que simplesmente gasto porque ela quer ser boazinha, isso acaba gerando uma retenção de bons talentos, um bem-estar, uma boa recuperação desses talentos, e vai muito também de cada funcionário ser disciplinado” (A2)

“O investimento que a empresa faz em tecnologia acaba impactando na qualidade de vida dos funcionários... essa coisa desse horário flexível... aquela questão de você poder trabalhar *home-office*... disponibilizar estacionamento” (B1)

“Crises de relacionamento... fatores externos como economia, uma crise, uma recessão, como é que o Brasil vivendo hoje. Isso também impacta na sua satisfação. Trabalho e o equilíbrio...” (B4)

Em linha com as respostas das perguntas anteriores, os entrevistados do quadro intermediário tinham o foco maior no volume de trabalho:

“eu acho que a demanda é sempre maior do que a carga horária de trabalho que se propõem... a empresa espera muito mais e muito mais rápido, a resposta. (C1)

### 4.2.3. Analisando o conceito e a vivência

Analisando em conjunto as respostas dos entrevistados relativas ao entendimento do conceito de *work-life balance*, à percepção do equilíbrio na vida de cada um, às demandas e exigências pessoais e profissionais que impactam o equilíbrio e às ferramentas existentes para minimizar esse impacto, pode-se elaborar algumas considerações.

A primeira diz respeito ao entendimento e vivência do quadro superior com relação ao construto. Estes profissionais, ocupantes de posições de liderança da empresa, possuem um bom entendimento do conceito, porém não conseguem ter esse equilíbrio em suas vidas. Temos aqui que considerar o fato da empresa ter uma cultura favorável ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, o que facilita o entendimento do conceito por parte da liderança da empresa. Porém, as responsabilidades e pressões internas e externas inerentes às posições ocupadas por esses entrevistados acabam por gerar esse desequilíbrio. Cabe ressaltar que alguns desses entrevistados demonstraram claramente que esse desequilíbrio era uma opção pessoal ou resultado de suas próprias atitudes e decisões.

“Eliminei todos os fatores exógenos pra que não pudessem impactar a minha vida no trabalho, só que o custo é maior. Eu tenho van, pagando van ida e volta pra dois filhos, que é um custo alto. Eu tenho duas empregadas dormindo, justamente pra não ter problema...” (A3)

“por minha própria culpa... eu acabo em casa pensando no trabalho mais do que eu deveria, em vez de estabelecer fronteiras. Se eu conseguisse me autogerenciar e me impor fronteiras claras... se eu conseguisse colocar uma fronteira clara, eu teria menos, talvez, angústia.” (A2)

O comentário da Vice-Presidente Financeira (A3) corrobora estudo realizado por Guillaume e Pochic (2007), na França, que indicou que mulheres que seguem as “regras do jogo” para ascensão na carreira, mas que não são solteiras e/ou sem filhos, conseguem essa progressão porque tem uma remuneração que lhes permite pagar pelos serviços domésticos realizados por terceiros, como faxineiras e babás, poupando-as da maior parte das responsabilidades com o gerenciamento doméstico.

O comentário do Vice-Presidente Jurídico (A2) havia sido destacado por Muna e Mansour (2009), quando afirmaram que “é particularmente irônico que a

maioria dos líderes é bastante eficiente em planejar efetivamente como resolver problemas de curto e longo prazo nos negócios, mas investem pouca energia no planejamento ou execução de ações que possam melhorar suas vidas pessoais. Eles têm a tendência de evitar completamente ou talvez de postergar esse processo de equilíbrio até que objetivos profissionais sejam atingidos.” (p. 131).

Assim como os entrevistados do quadro superior, os entrevistados do quadro gerencial também possuem funções de liderança na empresa e também tem um bom entendimento do tema. Entretanto eles não declaram ter tantos problemas de desequilíbrio como os do quadro superior. Dos quatro entrevistados, três afirmaram ter conseguido atingir o equilíbrio desejado e apenas um dos entrevistados disse não ter o equilíbrio da forma que gostaria, mas que está muito próximo:

“Eu falei, pô, então vou fazer o seguinte, eu sei que eu não gosto de rotina, mas deixa fazer uma tentativa, deixa eu fazer uma tentativa comigo mesmo de me colocar nessa situação, fazer uma experiência e ver se isso vai me dar um resultado positivo... Quando eu comecei a fazer esse exercício, os resultados tão sendo muito positivos e eu já tô achando que eu tô indo pra um momento mais de equilíbrio.” (B2)

Pode-se destacar que ambos os quadros, superior e gerencial, demonstraram ter um bom entendimento conceitual do tema, conhecer as ferramentas disponibilizadas pela Companhia para minimizar o desequilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e os fatores que podem causar esse desequilíbrio e as consequências do desequilíbrio na vida de cada um. Cabe indagar, portanto, por que razão, de forma geral, os entrevistados do quadro gerencial perceberiam ter o equilíbrio e os do quadro superior não. Um dos motivos poderia ser de que, apesar de também terem função de liderança, a pressão de trabalho e as responsabilidades do quadro gerencial não sejam tão grandes quanto à do quadro superior. Devido a isso, o stress gerado pelo dia-a-dia tende a ser menor. Outra possível causa esteja na seleção dos entrevistados do quadro gerencial. Existe a possibilidade de que os entrevistados selecionados não tenham grandes aspirações de carreira no momento. O fato de o indivíduo buscar assumir posições mais altas dentro da organização pode impactar no sua percepção de equilíbrio conforme destacado por um entrevistado do quadro gerencial:



“tem das teorias de mobilidade social... o que você observa é o seguinte, que quem ascende, ou seja, quem está subindo na escala social, por vias naturais, você tá sempre procurando produzir mais do que a geração anterior, pra merecer reconhecimento e ter a tuas compensações especiais. [...] tem sempre alguém buscando isso... alguém buscando ascender, tá procurando fazer alguma coisa a mais [...] ele vai desequilibrando a favor do trabalho. Isso é uma tendência natural... A pessoa precisa desequilibrar pra poder haver a compensação.” (B3)

Os entrevistados do quadro intermediário, que demonstraram entender de forma limitada o conceito, declararam não ter esse equilíbrio. Demonstram ainda que os principais fatores de desequilíbrio situam-se nas dimensões tempo e tensão e sempre no sentido trabalho-família. Esses indivíduos têm responsabilidades de trabalho mais operacionais e rotineiras que acabam demandando uma carga de trabalho bastante alta, com jornadas excessivas. Pode-se avaliar que a pressão de trabalho sobre esses indivíduos é gerada pelos quadros superior e gerencial da organização com foco na entrega de resultados. Esse fato pode justificar o foco desses entrevistados nas demandas do trabalho e a insatisfação com as dimensões tempo e tensão do conflito trabalho-família.

Apesar das dificuldades dos entrevistados do quadro inferior em articularem respostas tanto em relação ao conceito quanto em relação à vivência do equilíbrio, o discurso desses entrevistados não indicou existência de insatisfação com esse equilíbrio. Pode-se postular que as funções desempenhadas pelos trabalhadores nesse nível são mais rotineiras e com o horário mais definido, não gerando, portanto, conflito na dimensão tempo. Adicionalmente, as atividades profissionais desses trabalhadores exigem menor qualificação, o que também resulta por não gerar conflitos nas dimensões tensão e comportamento. Consequentemente, o baixo nível de conflito resulta em baixo nível de insatisfação com o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional desses trabalhadores. Essa conclusão está alinhada com o estudo de Poppleton, Briner e Kiefer (2008) que sugeriu haver uma menor incidência de conflitos trabalho/não trabalho entre profissionais de quadros inferiores (*blue-collar*) do que entre profissionais de quadros superiores (*white-collar*).

#### 4.3.

#### A importância da liderança para o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional

Encontramos na literatura diversos estudos demonstrando a importância da liderança no adequado equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Existe um destaque especial ao Líder Transformacional, que pode ser considerado como o estilo de liderança que melhor se adequa às necessidades de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Estudo de Munir et al. (2012) sugeriu que “o estilo de liderança transformacional está longitudinalmente associado com o conflito trabalho-família, que por seu lado está associado ao bem estar psicológico do funcionário” (MUNIR et al., p. 518-519, 2012). E, apesar de não ter sido o foco desse estudo, julgou-se relevante destacar o fato de diversos entrevistados, terem mencionado a importância da liderança no adequado equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Essas referências foram feitas espontaneamente; não havia no roteiro de entrevista nenhuma pergunta relativa à liderança. A influência da liderança foi destacada pelos funcionários quando perguntados sobre fatores que poderiam facilitar ou prejudicar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores. O Gerente de Tecnologia de Informações comentou:

“Eu acho que também uma coisa muito importante é o exemplo da liderança. Eu acho que isso faz uma diferença danada. Quando você tem, na liderança, uma pessoa que tem esse pensamento, cara, isso se reflete assim diretamente. Acho que isso tem a ver sim com o comportamento da empresa, das pessoas que estão ao seu redor. Eu acho que isso ajuda muito as pessoas a tentar achar esse equilíbrio” (B2)

É óbvio pensar que o suporte da gerência imediata é mais impactante na percepção deste equilíbrio, conforme destacado pelo Gerente de Desenvolvimento de Negócios:

“Eu colocaria um papel muito maior da liderança direta, do tipo, seu gerente direto, que você pode ter on-board. Você pode ter a diretoria da companhia comprometida com políticas, com flexibilidade... se você tem um gerente medíocre, um gerente que... faz *micromanagement* né, e que é *workaholic* acaba com qualquer política mais ampla que a empresa possa ter.” (B4)

Esse comentário corrobora McCarty, Darcy e Grady (2010) que comentaram que a implementação de políticas e práticas de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional pode variar dentro de uma organização dependendo do gerente

imediatos. Kropft (1999) afirma que uma baixa competência e comportamento de supervisores pode inibir a aplicação de práticas de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (KROPFT, 1999; apud MAXELL, 2005). Por outro lado, Greenhaus, Ziegert e Allen (2012) conduziram uma pesquisa quantitativa na qual concluíram que trabalhadores que possuem supervisores que dão suporte a ações favoráveis à família, têm um alto nível de equilíbrio, uma vez que têm um nível relativamente baixo de conflito no sentido trabalho-família. Esse fato também foi corroborado por Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) em pesquisa realizada com trabalhadores brasileiros cujos resultados indicaram que o conflito trabalho-família está associado à falta de suporte do superior imediato.

A Gerente de Projetos Financeiros comentou experiências positivas e negativas com sua gerência imediata:

“E de quem tá em cima de você, né? acima de você, né? e tá te conduzindo. Isso começou quando eu estava na [Empresa X]. Eu tinha um chefe extremamente maravilhoso. Eu era *workaholic*, mas ele dava um pouco de limite, ele não se aproveitava disso. Quando eu passei para a outra empresa que eu fui trabalhar, aí eu tinha um chefe que era o outro lado da moeda. O cara era um carrasco. O que ele fazia? Jogava tudo em cima de mim.” (B1)

Maxwell (2005) destacou que os gerentes imediatos têm uma função importante para assegurar o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional desde o desenvolvimento de políticas até a implementação prática das mesmas. Mas também é fundamental que a gerência alta da organização também compartilhe das mesmas atitudes e comportamentos. O clima organizacional acaba por dar o tom na percepção geral dos funcionários, conforme destacado pelo Gerente de Tecnologia de Informações (B2). Munir et al. (2012), sugere que o suporte organizacional, particularmente suporte gerencial, é um dos mais efetivos fatores associados com a redução da percepção de redução de conflito trabalho e vida pessoal. No estudo de Greenhaus, Ziegert e Allen (2012), eles indicaram que mesmo com uma liderança que dá suporte às iniciativas de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, a percepção desse equilíbrio é substancialmente mais forte em ambientes organizacionais que favoráveis ao equilíbrio de forma geral.

Consequentemente, cada vez mais as organizações vêm investindo em treinamentos para os líderes no tocante a implementação e utilização das políticas de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, fato esse comentado pelo

Presidente, ao dizer que a Companhia disponibiliza programas e cursos para os gerentes entenderem o *work-life balance*:

“Eu acho que isso aí também depende de quem tá na liderança. Se você tá aqui entregando um trabalho e os gerentes estão satisfeitos com isso, eles entendem como é importante o *work-life balance*, isso já basta, né. E a pessoa pode ficar confortável que não vai ter prejuízo por causa disso. A [Empresa] oferece um espaço para o gerente ver e fazer a decisão sobre não colocando mais peso em cima do funcionário do que é necessário. E tem programas aí pra os gerentes entenderem e fazerem cursos aí que são *on-line* pra eles entenderem *work-life balance*.” (A1)

O suporte da liderança é fundamental para o sucesso da implementação e manutenção das políticas e benefícios relacionados ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Estudo realizado por Laharnar et al. (2013) em condados no estado de Oregon (EUA) demonstrou haver um desconhecimento por parte da força de trabalho das políticas e normas legais no tocante ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional disponíveis, concluindo que para uma efetiva implementação de políticas e benefícios, o treinamento aos supervisores é de fundamental importância, uma vez que estes estão diretamente ligados aos funcionários e podem ajudar a criar um ambiente amigável à família, manter a satisfação do funcionário e proteger os interesses da organização. De acordo com McCarthy, Darcy e Grady (2010), o treinamento dos gerentes é uma importante iniciativa para criar um ambiente favorável ao equilíbrio vida pessoal e vida profissional e criar uma consistência de decisões nessa área entre os gerentes de uma mesma organização, e que o conhecimento da gerência imediata das políticas e programas disponíveis irão afetar sua intenção e comportamento relacionado a este equilíbrio.

A Analista de Segurança ressaltou a importância do suporte que recebe de seu chefe:

“Aqui na empresa eu já penso logo no [meu chefe], porque [ele é] meu facilitador. A grande maioria dos chefes não é facilitadora. Grande maioria (acha que) você tem que dar sua alma pela empresa, e não é (assim). Ele não é assim. Graças a Deus...” (C3)

É suposto que os líderes transformacionais influenciam a boa percepção de equilíbrio através do atendimento às necessidades de seus seguidores, agindo como mentor e instrutor, ouvindo suas preocupações e promovendo um ambiente

adequado para crescimento individual (BASS 1998, AVOLIO 1999, WANG e WALUMBWA 2007; apud MUNIR et al., 2012). Wang e Walumbwa (2007) sugerem ainda que líderes transformacionais tendem a encorajar seus seguidores a encontrar soluções para os conflitos de trabalho e vida pessoal, uma vez que estes líderes estão abertos a novas e criativas ideias de como o trabalho deve ser realizado sem detrimento ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Adicionalmente, como líderes transformacionais, encorajam seus seguidores a definir a forma como irão realizar seu trabalho e, com isso, estes se sentem mais seguros em usar os benefícios disponíveis na organização (MUNIR et al., 2012). Estudo realizado por Syred, Apostel e Antoni (2013) indicou que o líder transformacional consegue moderar o impacto da pressão do tempo na exaustão e no equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.

O Analista de Impostos (C4) e o Encarregado de Serviços Gerais (D1) reforçaram o comentário da Analista de Segurança, destacando a confiança de que o tratamento recebido da liderança será justo:

“É abertura em falar com o gerente, diretor, presidente, ou seja, isso me deixa tranquilo, porque quando eu penso que tem alguma coisa impactando a minha vida pessoal, eu sei que eu tenho abertura de chegar para [meus superiores] e falar: - Tem um minuto? Eu vou conseguir resolver isso de uma maneira boa ou ruim, mas eu vou conseguir resolver. Aqui o Presidente passa ali, brinca do jeito dele... isso me dá uma sensação de participar da empresa” (C4)

“Assim, eu acho que o fato de quando eu preciso me ausentar daqui por algum motivo pessoal, eu sou sempre liberado para tal coisa. Eu acho que isso me dá um certo equilíbrio. Essa garantia de que você não vai ter retaliação se você tiver que faltar.” (D1)

Um estudo de Bradley et al, (2009) demonstrou que as atitudes e o comportamento da liderança foram os fatores chave para melhoria dos indicadores de satisfação no trabalho e no equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional dos trabalhadores em um projeto de construção civil na Austrália. Os funcionários demonstraram que a flexibilidade da gerência e as atitudes “*give and take*” lhes deram segurança, apesar de não haver formalização destas práticas. A liderança assumiu que as pessoas normalmente trabalham duro e que se tiverem que tirar algum tempo para resolver assuntos pessoais, isto é provavelmente justificável.

Alguns gerentes, entretanto, podem ficar relutantes em incentivar o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional de seus comandados devido à

limitação de recursos. Com o quadro de pessoal cada vez mais contingenciado nas organizações e com o requerimento de maior produtividade e resultados, a pressão por entrega fica cada vez maior, consequentemente a pressão por mais tempo dedicado ao trabalho por parte da equipe também fica maior. Grandes demandas e menor controle do trabalho são relacionados com grande conflito entre vida profissional e vida pessoal (BUTLER et al., 2005; apud BRADLEY et al., 2009). Esse ponto foi destacado pela Vice-Presidente Financeira:

“a pressão aumentou ainda mais pelos cortes de custo, pelos cortes de pessoal. Então quem fica, cada vez trabalha mais, há uma pressão maior, uma pressão significativa em função do ambiente externo e também a crise brasileira...” (A3)

Esse aspecto já havia sido também destacado por Lima e Jesus (2011) em estudo sobre administração do tempo: “Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a pressão por resultados e a alta produtividade é diária, a chamada ‘estrutura enxuta’ tornou-se muito comum e passou a fazer parte do *job description* do empregado realizar sozinho tarefas que antes eram de responsabilidade de duas ou até mais pessoas, por consequência, aprender como administrar melhor o tempo tornou-se um dos maiores desafios do trabalhador” (p.125).

Os comentários espontâneos dos entrevistados sobre o impacto da liderança no equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional de seus comandados demonstram a importância da liderança não apenas na implementação de programas e políticas que visam esse equilíbrio, mas também na efetividade desses programas e políticas. Além disso, indicam que a liderança pode impactar negativamente no equilíbrio, quando o líder é *workaholic*, demanda cada vez mais resultado e produtividade de seus comandados e não os incentivam a buscar um melhor equilíbrio. Pode-se postular que esses comportamentos da liderança também podem impactar a percepção de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional de seus comandados.

## 5 Conclusões

Há tempos o tema equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional vem atraindo a atenção da Academia, com diversos estudos realizados, nas últimas décadas, buscando entender as causas e consequências do desequilíbrio ou do conflito tanto na vida dos indivíduos quanto para as organizações. Por seu lado, as organizações, preocupadas com o impacto do desequilíbrio de sua força de trabalho na produtividade e lucratividade da empresa vem implementando diversos programas e benefícios chamados “*family-friendly*”. O que esses dois fatos tem em comum? O foco nos ocupantes das posições superiores na hierarquia organizacional. A maioria dos programas e benefícios “*family-friendly*” favorecem justamente estes quadros que são, evidentemente, integrantes das classes superiores do espaço social (BOURDIEU, 2007). Programas como horário flexível de trabalho, mobilidade através de laptop e *smartphones*, *home office* e período sabático são raramente acessíveis aos profissionais de nível hierárquico inferior devido a natureza de seu trabalho. Os estudos na Academia também focam mais os impactos do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional nos níveis superiores, os colarinhos brancos (*white-collar*), com poucos estudos voltados aos “*blue-collar*”.

É possível que os problemas relacionados com o horário de trabalho estendido e o alto nível de stress devido às responsabilidades inerentes das funções exercidas pelos trabalhadores de quadros hierárquicos superiores nas organizações, façam com que o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional seja mais relevante nas classes socioeconômicas superiores e, talvez por isso, o foco dos estudos esteja voltado para este nível. Entretanto, conforme destacado por McMillan, Morris e Atchley (2011), os problemas relacionados ao desequilíbrio entre vida pessoal e vida profissional impactam a todos, independente de seu nível educacional, renda, gênero (masculino ou feminino), profissão, estrutura familiar, raça, nacionalidade, etc.

Corroborando a suposição de pesquisa da presente dissertação – que postulava que trabalhadores de estratos socioeconômicos diferentes teriam diferentes percepções acerca do que vem a ser “equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional” e que os trabalhadores de estratos socioeconômicos inferiores teriam pouco entendimento do tema – os achados de pesquisa indicaram que o discurso relativo ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional parece ter sido desenvolvido pelas elites, para as elites. Pode-se ponderar, portanto, que os pesquisadores, integrantes da elite cultural da sociedade (Bourdieu, 2007), desenvolvem construtos, fazem estudos e pesquisas cujo resultado prático é a aplicação desses achados pelas organizações, por meio da criação de programas e políticas cujos favorecidos são, em sua maioria, a elite trabalhadora, aqueles profissionais que ocupam os quartis superiores do modelo de espaço social apresentado por Bourdieu (2007).

Esse estudo evidenciou que os entrevistados dos quadros superiores da empresa pesquisada, representados pelos diretores e gerentes, são justamente os que melhor entendem a questão de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, conseguindo conceituar o tema, listar causas e efeitos, programas disponibilizados pela organização e perceber como está o seu próprio equilíbrio, contrastando com os entrevistados do quadro inferior, que são trabalhadores com baixa qualificação, que tiveram dificuldades em articular respostas acerca tanto do conceito quanto da sua própria vivência, no que tange ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Beauregard e Henry (2009) ressaltaram que organizações que oferecem práticas de *work-life balance* são mais propensas a ter uma gerência mais engajada, o que também pode ter influenciado esse maior conhecimento e percepção do tema pelos entrevistados dos quadros superiores, uma vez que a empresa pesquisada possui uma boa cultura favorável ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e diversas políticas e programas de *work-life balance*.

Em seu estudo, Bourdieu (2007) postulou haver uma ligação entre o volume de capital cultural, econômico e social e as preferências do indivíduo em assuntos como música, arte, esporte, educação, dentre outros. Em outros termos, o autor afirma que “constrangimentos estruturais” regem os atos e pensamentos individuais. As escolhas e preferências individuais, inclusive no que tange ao estilo de vida, não são apartadas da origem social do indivíduo que escolhe.



Gostos e aspirações individuais são, em grande medida, gostos e aspirações de classe. Portanto, não deve ser considerada uma surpresa a discrepância de conhecimento do tema equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional entre entrevistados, integrantes de polos opostos na escala social por ele proposta (BOURDIEU, 2007). A diferença no entendimento do tema pode ser vista como indicativa do quanto o tema é elitizado e direcionado para os interesses e preocupações de uma elite de trabalhadores.

Interessante notar, também, que os entrevistados de quadro intermediário, que no caso desse estudo, eram todos possuidores de formação superior, possuíam uma compreensão do tema relativamente limitada. Esses indivíduos, entretanto, estão na base da estrutura burocrática da empresa pesquisada, tendo diversas responsabilidades operacionais, com carga de trabalho bastante alta, mas não se tratando de trabalhadores braçais, ou seja, executam tarefas que exigem concentração e raciocínio ao invés de tarefas que exijam força física. Possivelmente devido a isso, o discurso desse grupo é majoritariamente voltado para as dimensões tempo e tensão do conflito trabalho-família, principalmente no sentido trabalho-família. Na escala proposta por Bourdieu (2007), esses entrevistados estão classificados em posição pouco abaixo da metade da escala social, equivalente ao terceiro quartil, mas, apesar de todos possuírem formação superior, o *habitus* do campo profissional pode ter limitado a visão do tema para os aspectos pessoais e individuais de cada um.

É relevante também destacar o fato da liderança ter sido ressaltada por diversos entrevistados como fator de grande importância para o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional de seus comandados. Interessante notar, entretanto, que a maioria desses comentários foi feita pelos entrevistados dos quadros superior, gerencial e intermediário, tendo apenas um entrevistado do quadro inferior comentando sobre o impacto da liderança em seu equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Esse mesmo entrevistado, diferentemente dos outros entrevistados do quadro inferior, foi capaz de conceituar de forma mais elaborada o tema pesquisado, além de fazer uma avaliação de seu próprio equilíbrio. Bourdieu (2007) postula que os agentes, em um determinado campo, conjugam ideias e atitudes. Conforme já destacado, a empresa pesquisada possui uma cultura favorável ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional e esse entrevistado é funcionário da empresa a dezesseis anos, tendo sido membro da

CIPA, por mais de uma vez, e participando ativamente de diversas campanhas de segurança ocupacional. Pode-se postular que esse entrevistado, convivendo com outras pessoas e com o próprio ambiente organizacional favorável ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, absorveu essas ideias e atitudes, enriquecendo seu capital cultural, permitindo que pudesse discursar sobre o tema de forma satisfatória.

Enfim, os resultados desse estudo sugerem que a condição socioeconômica dos trabalhadores tem impacto na sua percepção do tema equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, confirmando a expectativa de que os estratos socioeconômicos mais favorecidos tenham uma boa noção do tema e que esse entendimento seja decrescente no espaço social, chegando a níveis de quase desconhecimento nos estratos socioeconômicos menos favorecidos. Esse achado reforça os postulados de Bourdieu (2007) em relação à diferença de percepção entre sujeitos de diferentes classes ou fração de classe social. Também está alinhado com outros estudos sobre o tema que sugerem diferenças entre trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos na organização, como o de Frone, Russel e Cooper (1992a) que encontrou diferentes correlações entre conflito trabalho-família e o envolvimento com o trabalho e o desconforto familiar quando comparados os trabalhadores *white-collar* e *blue-collar* e o de Poppleton, Briner e Kiefer (2008) que encontrou uma maior incidência de conflito trabalho/não trabalho nos trabalhadores *white-collar* do que nos trabalhadores *blue-collar*. Essas duas pesquisas foram quantitativas e não consideraram como potencial mediador as diferenças de percepção entre indivíduos de diferentes estratos socioeconômicos. Os achados desse estudo podem ter uma implicação teórica em futuras pesquisas sobre o tema ao introduzir uma nova variável – a autopercepção do tema pelo entrevistado ou respondente.

É importante lembrar, entretanto, que como o ambiente organizacional no qual esse estudo foi realizado é altamente favorável ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, isto pode ter influenciado as respostas principalmente dos entrevistados de quadros superiores da organização. Futuros estudos poderiam aprofundar esse tema através de pesquisa comparativa entre diferentes organizações de forma a investigar até que ponto o ambiente organizacional influencia a percepção de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional dos trabalhadores de diferentes estratos socioeconômicos. Futuras pesquisas

quantitativas poderiam relacionar os indicadores de FSOP – *Family Supportive Organisation Perception* e a posição dos respondentes no espaço social investigando também uma possível mediação da cultura organizacional de trabalho-família.

Futuros estudos podem também avaliar o impacto da liderança das organizações na percepção de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional de seus comandados vis-à-vis a condição socioeconômica desses comandados. Dessa forma, poder-se-ia avaliar se o comportamento da liderança poderia impactar diferentemente os comandados de acordo com sua posição no espaço social (Bourdieu, 2007), podendo servir de importante ferramenta no desenvolvimento de lideranças objetivando o sucesso de políticas e práticas de *work-life balance*.

Do ponto de vista prático, os achados desse estudo podem ter uma implicação para as organizações na definição e na divulgação dos benefícios e programas de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional disponibilizados, de forma que haja um melhor conhecimento e entendimento pelos profissionais de quadros inferiores da organização. Isso pode ser especialmente importante naquelas organizações que possuem um grande quadro de funcionários em níveis inferiores, como as fábricas e prestadores de serviços não qualificados.

## 6

**Referências bibliográficas**

ALLEN, T. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. **Journal of Vocational Behavior** Vol 58, pp 414–435, 2001

ALLEN, T.; FRENCH, K.; DUMANI, S.; SHOCKLEY, K. Meta-analysis of work–family conflict mean differences: Does national context matter? **Journal of Vocational Behavior** 90, pp 90–100, 2015

ALLEN, T.; JOHNSON, R.; SABOE, K.; CHO, E.; DUMANI, S.; EVANS, S. Dispositional variables and work–family conflict: A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior** 80, pp 17–26, 2011

ANDRÉ, M. E. D. A. Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cad. Pesq.**, São Paulo, Vol 45, pp 66-71, 1983

BEAUREGARD, T. A.; HENRY, L. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human Resource Management Review** 19, pp 9–22, 2009

BOCHANTIN, J.; COWAN, R. Work/Life accommodation and Blue Collar Workers. **International Journal of Business Communication**, pp 1–20, 2014

BOURDIEU, P. **A Distinção crítica social do julgamento**. São Paulo: Edusp; Porto Alegre, RS: Zouk, 1ª edição, 2007, 549p.

BRADLEY, L.; BROWN, K.; LINGARD, H.; TOWNSEND, K.; BAILEY, C. Talking the talk and walking the walk: How managers can influence the quality of work-life balance in a construction project. **International Journal of Managing Projects in Business** Vol. 3, Iss 4, pp 589 - 603, 2009

BRUCK, C.; ALLEN, T.; SPECTOR, P. The Relation between Work–Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis. **Journal of Vocational Behavior** 60, pp 336–353, 2002

CHAN AU, W.; AHMED, P.. Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. **Asia-Pacific Journal of Business Administration** Vol. 6 , Iss 3, pp 262 - 280, 2014

CLARK, S. C. Work Family Border Theory. **Human Relations** Vol 53, pp 747-770, 2000

\_\_\_\_\_. Work Cultures and Work/Family Balance. **Journal of Vocational Behavior** 58, pp 348–365, 2001

COWAN, R.; BOCHANTIN, J. Blue-Collar Employees' Work/Life Metaphors: Tough Similarities, Imbalance, Separation, and Opposition. **Qualitative Research Reports in Communication** Vol. 12, No. 1, pp 19–26, 2011

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar, Curitiba, No 24, pp 213-225, 2004

FRONE, M.; RUSSELL, M.; COOPER, M. L. Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. **Journal of Applied Psychology** Vol. 77, No 1, pp 65-78, 1992

\_\_\_\_\_. Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? **Journal of Occupational Behaviour** Vol. 13, pp 723-729, 1992

GRANDEY, A.; CORDEIRO, B.; MICHAEL, J. Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the wellbeing of male blue-collar hourly workers? **Journal of Vocational Behavior** 71, pp 460–478, 2007

GREENHAUS, J.; BEUTELL, N. Sources of Conflict between Work and Family Roles. **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No 1, pp. 76-88, 1985

GREENHAUS, J.; COLLINS, K.; SHAW, J. The relation between work–family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior** Vol 63, pp 510–531, 2003

GREENHAUS, J.; ZIEGERT, J.; ALLEN, T. When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. **Journal of Vocational Behavior** 80, pp 266–275, 2012

GUEST, D. Perspectives on the study of work-life balance. **Social Science Information**, Vol 41(2), pp 255-279, 2002

GUILLAUME, C.; POCHIC, S. What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work–life Balance. **Gender, Work and Organization** Vol. 16 No. 1, pp 14-36, 2007

HAMMOND, M.; CLEVELAND, J.; O'NEILL, J. W.; STAWSKI, R. S.; TATE, A. J. Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 31, No 4, pp 454 – 469, 2014

HARNOIS, G.; GABRIEL, P. Mental Health and Work: Impact, Issues and Good Practices. **World Health Organization and International Labour Organisation**, Geneva, 2000

HENNEQUIN, E. What psychology. Vol. 31, What “career success” means to bluework-collar workers. **Career Development International** Vol. 12, Iss 6, pp 565 - 581, 2007

HIGGINS, C.; DUXBURY, L.; IRVING, R. Work-Family Conflict in the Dual-Career Family. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 51, pp 51-75, 1992

KALLIATH, T.; BROUGH, P. Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. **Journal of Management & Organization** Vol 14, pp 323–327, 2008

KEENEY, J.; BOYD, E.; SINHA, R.; WESTRING, A.; RYAN, A. M. From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior* Vol 82, pp 221–237, 2013

LAHARNAR, N.; GLASS, N.; PERRIN, N.; HANSON, G.; ANGER, W. K. A Training Intervention for Supervisors to Support a Work-Life Policy Implementation. **Safety and Health at Work** 4, pp 166 - 176, 2013

LIMA, M.; JESUS, S. Administração Do Tempo: Um Estudo Sobre A Gestão Eficaz Do Tempo Como Ferramenta Para O Aumento Da Produtividade E Work Life Balance. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado** v. 2, n. 2, pp 121-144, 2011

LINDO, M.; CARDOSO, P.; RODRIGUES, M.; WETZEL, U. Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC**, v. 1, n. 1, art. 1, pp. 1-15, 2007

MAIA, K; ALLOUFA, J; ARAÚJO, R. Interação Trabalho E Família: O Enriquecimento Como Implicação Da Acumulação De Papéis. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado** v. 6, n. 2, pp 158-179, 2015

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: **Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos**, 2, Bauru, 2004

MAXWELL, G. A. Checks and balances: the role of managers in work–life balance policies and practices. **Journal of Retailing and Consumer Services** 12, pp 179–189, 2005

MCCARTHY, A.; DARCY, C.; GRADY, G. Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review** 20, pp 158–167, 2010

MCMILLAN, H.; MORRIS, M.; ATCHLEY, E. K. Construct of work-life interface. **Human Resource Development Review** Vol 10(1), pp 6–25, 2011

MORRIS, M. L.; MADSEN, S. R. Advancing work–life integration in individuals, organizations and communities. **Advances in Developing Human Resources**, 9, 439 – 454, 2007

MUNA, F. A.; MANSOUR N. Balancing work and personal life: the leader as acrobat. **Journal of Management Development** Vol 28, No 2, pp 121 – 133, 2009

MUNIR, F.; NIELSEN, K.; GARDE, A. H.; ALBERTSEN, K.; CARNEIRO, I. G. Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers job satisfaction and psychological wellbeing. **Journal of Nursing Management** Vol 20, pp 512–521, 2012

OLIVEIRA, L.; CAVAZOTTE, F.; PACIELLO, R. Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. **RAC** v. 17, n. 4, art. 2, pp. 418-437, 2013

POPPLETON, S.; BRINER, R.; KIEFER, T.. The roles of context and everyday experience in understanding work non work relationships: A qualitative diary study of white and blue collar workers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 81, pp 481–502, 2008

ROBERTS, K. Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes. **Employee Relations** Vol. 29, Iss 4, pp 334 - 351, 2007



ROMANELLI, G. **A entrevista antropológica: troca e alteridade**. Ribeirão Preto: Ed. Legis Summa, Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa, 1ª Edição, pp 119-133, 1998

STEPANSKY, D.; FRANÇA, L. Trabalho e Vida Pessoal: O Equilíbrio Necessário. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.** v34, n1, 2008

SYREK, Christine; APOSTEL, Ella; ANTONI, Conny. Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–Life Balance. **Journal of Occupational Health Psychology** Vol. 18, No. 3, pp 252–261, 2013

THIRY-CHERQUES, Hermano. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **RAP** Vol 40(1), pp 27-55, 2006

THOMPSON, C.; BEAUVAIS, L.; LYNESS, K. When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. **Journal of Vocational Behavior** Vol 54, pp 392–415, 1999

TOPPINEN-TANNER, S.; KALIMO, R.; MUTANEN, P. The process of burnout in whitecollar and bluecollar jobs: eightyyear prospective study of exhaustion. **Journal of Organizational Behavior** 23, pp 555–570, 2002

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987,175p.

Wikipedia – [https://en.wikipedia.org/wiki/Work%E2%80%93life\\_balance](https://en.wikipedia.org/wiki/Work%E2%80%93life_balance)

WONG, S.; KO, A. Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work–life balance issues. **International Journal of Hospitality Management** Vol 28, pp 195–203, 2009

## 6.1.

### Bibliografia complementar

BARAL, R.; BHARGAVA, S. Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for worklife balance and job outcomes. **Journal of Managerial Psychology** Vol. 25, Iss 3, pp 274 - 300, 2010

BENITO-OSORIO, D.; MUÑOZ-AGUADO, L.; VILLAR, C. The Impact Of Family And Work-Life Balance Policies On The Performance Of Spanish Listed Companies. **M@n@gement** Vol 17, pp 214-236, 2014

BLOOM, N.; KRETSCHMER, T.; VAN REENEN, J. Work-Life Balance, Management Practices, and Productivity. University of Chicago Press, **International Differences in the Business Practices and Productivity of Firms**, pp 15 - 54, 2006

BURKE, R. Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? Gender in Management: **An International Journal** Vol. 25, Iss 2, pp 91 - 99, 2010

CARLSON, D. Personality and Role Variables as Predictors of Three Forms of Work-Family Conflict. **Journal of Vocational Behavior** 55, pp 236-253, 1999

DARCY, C.; MCCARTHY, A.; HILL, J.; GRADY, G. Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. **European Management Journal** 30, pp 111- 120, 2012

DEERY, M. Talent management, work-life balance and retention strategies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** Vol. 20, Iss 7, pp 792 - 806, 2008

DOURADO, D.; CARVALHO, C. Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, V.4, n° 4, pp 1-15, 2006

DREW, E.; MURTAGH, E. Work/life balance: senior management champions or laggards? **Women in Management Review** Vol. 20, Iss 4, pp 262 - 278, 2004

EIKHOF, D.; WARHURST, C.; HAUNSCHILD, A. Introduction: What work? What life? What balance? : Critical reflections on the work-life balance debate. **Employee Relations** Vol. 29, Iss 4, pp 325 - 333, 2007

FRONE, M.; RICE, R. Work-Family conflict: The effect of job and family involvement. **Journal of Occupational Behaviour** Vol. 8, pp 45-53, 1987

GREENHAUS, Jeffrey; BEDEIAN, Arthur; MOSSHOLDER, Kevin. Work Experiences, Job Performance, and Feelings of Personal and Family Well-Being. **Journal of Vocational Behavior** 31, pp 200-215, 1987

GREENHAUS, J.; POWELL, G. The family-relatedness of work decisions: A framework and agenda for theory and research. **Journal of Vocational Behavior** 80, pp 266–275, 2012

LIU, J. Y.; LOW, S. P. Work–family conflicts experienced by project managers in the Chinese construction industry. **International Journal of Project Management** 29, pp 117–128, 2009

LYNESS, K.; JUDIESCH, M. Can a Manager Have a Life and a Career? International and Multisource Perspectives on Work–Life Balance and Career Advancement Potential. **Journal of Applied Psychology** Vol. 93, No. 4, pp 789–805, 2008

MANFREDI, S.; DOHERTY, L. **Leadership Styles for Work-Life Balance**. Oxford Brookes University, 2006

MASUDA, A.; MCNALL, L.; ALLEN, T.; NICKLIN, J. Examining the constructs of work-to-family enrichment and positive spillover. **Journal of Vocational Behavior** 80, pp 197–210, 2011

MCCARTHY, J.; O'CONNELL, D.; HALL, D. Leading beyond tragedy: the balance of personal identity and adaptability. **Leadership & Organization Development Journal** Vol. 26, Iss 6, pp 458 -475, 2005

MCNAMARA, T.; PITT-CATSOUPHES, M.; MATZ-COSTA, C.; BROWN, M.; VALCOUR, M. Across the continuum of satisfaction with work–family balance: Work hours, flexibility-fit, and work–family culture. **Social Science Research** 42, pp 283–298, 2012

MOORE, F. Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC. **Employee Relations** Vol. 29, Iss 4, pp 385 - 399, 2007

MURTHY, V.; GUTHRIE, J. Management control of work-life balance. A narrative study of an Australian financial institution. **Journal of Human Resource Costing & Accounting** Vol. 16, Iss 4, pp 258 -280, 2012

NA AYUDHYA, U.; PROUSKA, R.; LEWIS, S. Work-life balance can benefit business during financial crisis and austerity. **Human Resource Management International Digest** Vol. 23, Iss 5, pp 25 - 28, 2015

NAIR, P.; MALEWAR, S. Effective Leadership-Employee Retention-Work Life Balance: A Cyclical Continuum. **Journal of Business and Management** Volume 10, Issue 3, pp 80-86, 2013

O'NEILL, J.; HARRISON, M.; CLEVELAND, J.; ALMEIDA, D.; STAWSKI, R.; CROUTER, A. Work–family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. **Journal of Vocational Behavior** 74, pp 18–29, 2008

PERRY-SMITH, J.; BLUM, T. Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. **Academy of Management** Vol. 43, No 6, pp. 1107-1117, 2000

PONNAMPALAM, P. K. **HRM interventions to address work-life balance issues in private institutions of higher learning in Malaysia**. Australia, 2012. 237p. Tese doutorado - Business Administration, Southern Cross University.

POWELL, G.; GREENHAUS, J. When family considerations influence work decisions: Decision-making processes. **Journal of Vocational Behavior** 81, pp 322–329, 2012

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional, teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Edusp; 14<sup>a</sup> edição, 2011, 480p.

SAEED, M.; ALVI, A.; JAMIL, M.; TARIQ, R. Work Life Balance and Charismatic Leadership in Educational Sector of Pakistan. **Science International** 26(4), pp 1847-1850, 2014"

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. Mulheres Líderes: As Desigualdades De Gênero, Carreira E Família Nas Organizações De Trabalho. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado** v. 6, n. 2, pp 88-110, 2015

SCHUELLER-WEIDEKAMM, C.; KAUTZKY-WILLER, A. Challenges of Work–Life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions. **Gender Medicine** Vol 9, No 4, pp 244 - 250, 2012

STOEVA, A.; CHIU, R.; GREENHAUS, J. Negative Affectivity, Role Stress, and Work–Family Conflict. **Journal of Vocational Behavior** 60, pp 1–16, 2002

STROBINO, M; TEIXEIRA, R. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, pp 59-76, 2011

SULLIVAN, S.; MAINIERO, L. The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. **Career Development International** Vol. 6, Iss 3, pp 262 - 280, 2006

ZHAOA, X.; QUB, H.; GHISELLI, R. Examining the relationship of work–family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. **International Journal of Hospitality Management** 30, pp 46–54, 2011