

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

ROSARIO MIRANDA MAR

O EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA E A INTERAÇÃO ENTRE AS
ORGANIZAÇÕES E SEUS TRABALHADORES

Rio de Janeiro 2011

ROSARIO MIRANDA MAR

**O EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA E A INTERAÇÃO ENTRE AS
ORGANIZAÇÕES E SEUS TRABALHADORES**

Dissertação apresentada á Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas da
Fundação Getulio Vargas como requisito
parcial para obter o Título de Mestre em
Gestão Empresarial

Orientadora: Prof. Dra. Déborah Moraes Zoain

Co-orientadora: Prof. Dra. Valderez Fraga

Mar, Rosario Miranda

O equilíbrio trabalho-família e a interação entre as organizações e seus trabalhadores / Rosario Miranda Mar. – 2011.

96 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Deborah Moraes Zouain.

Co-orientadora: Valderez Fraga.

1. Família e trabalho. 2. Conflito – Administração. 3. Comportamento organizacional. 4. Política organizacional. I. Zouain, Deborah Moraes. II. Fraga, Valderez Ferreira. III. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. IV. Título.

CDD – 658

TERMO DE APROVAÇÃO

ROSARIO MIRANDA MAR

O EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA E A INTERAÇÃO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES E SEUS TRABALHADORES

Dissertação aprovada para obtenção do Título de Mestre em Gestão Empresarial da
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE

Aprovada em:/...../.....

Prof. Dra. Déborah Moraes Zoain
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Prof. Dra. Valderez Fraga
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Prof. Dr. Roberto Da Costa Pimenta
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Prof. Dra. Maria Augusta Soares Machado
Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores do mestrado pelo fabuloso e privilegiado tempo de aprendizagem que tive com eles. Obrigada por abrirem tantas janelas de conhecimento, pelos momentos de reflexão e clareza, pelas questões propostas, pelas inúmeras respostas e opções!

À minha orientadora, a professora Déborah, pela confiança e oportunidade para realizar este trabalho. Um especial e carinhoso agradecimento à professora Valderez. Não foi apenas o apoio acadêmico que ela me proporcionou. Foi muito mais, foi sua fé no que eu fazia, sua delicadeza e humanidade para entender e corrigir meus momentos de maior dificuldade intelectual e pessoal. Obrigada pelas inúmeras vezes em que encontrei sua mão estendida.

E gratidão é pouco para meu esposo Fábio por seu apoio paciente, perseverante, incansável, inteligente e generoso. Obrigada por me ajudar em tantos momentos de desânimo e, ainda mais, por me aplaudir e elogiar por cada passo. Obrigada de todo coração! Obrigada a meus filhinhos pela sua paciência e interesse para ver-me concluir este trabalho e por renunciar a tantos momentos em que a mamãe tinha que estudar.

Meu agradecimento também aos Dres. Parayitam e Tremblay, quem, sem me conhecer, rápida e gentilmente responderam às minhas consultas sobre os modelos com os quais eles trabalharam nos Estados Unidos e no Canadá e que usei como base neste trabalho. Que agradável surpresa e que privilégio poder tirar dúvidas com a própria fonte!

Finalmente, mas não menos importante, quero agradecer aos funcionários do Tribunal de Contas da União por me proporcionarem informação para levar a cabo este trabalho. Obrigada aos meus entusiasmados entrevistados. Talvez eu tenha invadido um pouco suas vidas e, por isso, peço-lhes desculpas. Contudo, também senti que havia alegria e orgulho pelos desafios que eles conseguiram superar sobre a relação trabalho-família. Compartilhei esta alegria com eles.

Minhas desculpas às pessoas que não foram mencionadas aqui, mas que me apoiaram ou acompanharam neste caminho. Sem dúvida, sem apoio não teria chegado ao final.

Desenha algum elemento com o qual você desejaria identificar-se, sugeriu o coordenador de um evento.

Desenhei uma árvore. Ele me perguntou o porquê.

Pelas suas raízes, que são sua base e sua origem, sempre presentes, ainda que não sempre visíveis, imprescindíveis para continuar vivo. Pelo seu tronco, estrutura e suporte; comunicação entre o que o alimenta e vem das suas raízes, e seus ramos que vão crescendo. Pelos seus ramos que se levantam para o alto, muito alto, para ver a beleza do mundo. Por seus frutos e flores, que gerarão uma nova vida.

A minha mãe e à memória do meu pai e meus avós, que são minhas firmes e amadas raízes. Ao meu esposo que me acompanha e me ajuda a criar e manter este tronco. À minha irmã, que desde pequena me acompanha em tarefa idêntica.

E aos meus adorados Paulo e Mateo, aqueles frutos benditos e especiais, a quem desejo mostrar desde elevados ramos a formosura do mundo.

RESUMO

O presente estudo examinou os fatores que influenciam a percepção do equilíbrio trabalho-família dos indivíduos que possuem filhos e trabalham numa organização do setor público federal brasileiro, os quais representam uma população total de 1860 pessoas. Inicialmente, com base na literatura existente sobre o tema, foi elaborado um modelo conceitual teórico cuja validade foi verificada por meio da técnica de análise de conteúdo das entrevistas realizadas com um grupo de 13 indivíduos (análise qualitativa), tendo sido confirmadas oito das dez hipóteses do modelo, ficando sem confirmar as hipóteses que relacionam o equilíbrio trabalho-família à idade dos pais e ao número de filhos. Posteriormente, foi realizada uma regressão linear múltipla com os dados obtidos por meio da aplicação de questionários a uma amostra de 125 indivíduos (análise quantitativa), e os resultados obtidos indicaram que, para a mencionada amostra, o equilíbrio entre trabalho e família está relacionado aos seguintes fatores: idade do filho mais novo, programas organizacionais de apoio implementados pela organização estudada, apoio do chefe/supervisor imediato e apoio concreto do parceiro/cônjuge. Nesse sentido, observou-se que os indivíduos pesquisados associaram fortemente a sua percepção do equilíbrio trabalho-família aos aspectos positivos proporcionados pelos mencionados programas organizacionais. Ao final, são apresentadas as implicações dos achados da presente pesquisa, na forma de conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Equilíbrio trabalho-família, conflito trabalho-família, programas organizacionais de apoio.

ABSTRACT

The present study examined the factors that influence the perception of work-family balance of individuals that have children and work in a federal public organization in Brazil, who constitute a total population of 1860 people. Initially, based on the existing literature related to the subject, a conceptual model was built and its validity was verified using the technique of content analysis of interviews conducted with a group of 13 individuals (qualitative analysis). The results showed that eight out of ten hypotheses of the model were confirmed, and the hypotheses that relate the work-family balance to parent's age and number of children were not confirmed. Afterwards, a multiple linear regression was conducted with the data obtained through the application of questionnaires to a sample of 125 individuals (quantitative analysis), and the results obtained indicated that, for that specific sample, the work-family balance was related to the following factors: age of youngest child, organizational support programs implemented by the organization, supervisor support and spouse instrumental support. In that sense, the results showed that the individuals strongly associated their perception of work-family balance to the positive aspects provided by the mentioned organizational support programs. At the end, the implications of the research findings are presented, in the form of conclusions and recommendations for future research.

Keywords: Work-family balance, Work-family conflict, organizational support programs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Modelo conceitual desenvolvido por PARAYITAM e KALRA.....	20
Figura 2.2 – Modelo conceitual desenvolvido por TREMBLAY.....	22
Figura 3.1 – Modelo conceitual adaptado de TREMBLAY e outras fontes.....	33
Figura 4.1 – Histograma dos resíduos padronizados (entrada forçada).....	72
Figura 4.2 – Histograma dos resíduos padronizados (passo a passo).....	73
Figura 4.3 – Gráfico P-P normal dos resíduos (entrada forçada).....	73
Figura 4.4 – Gráfico P-P normal dos resíduos (passo a passo).....	74
Figura 4.5 – Gráfico de dispersão dos resíduos (entrada forçada).....	75
Figura 4.6 – Gráfico de dispersão dos resíduos (passo a passo).....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Resumo da análise qualitativa.....	62
Tabela 4.2 – Características da amostra final.....	65
Tabela 4.3 – Variáveis usadas na regressão múltipla, conforme modelo conceitual.....	66
Tabela 4.4 – Dados calculados na regressão linear múltipla tipo entrada forçada.....	67
Tabela 4.5 – Resultado da regressão múltipla do tipo passo a passo (4 modelos).....	70
Tabela 4.6 – Valores de tolerância e FIV (entrada forçada).....	74
Tabela 4.7 – Valores de tolerância e FIV (passo a passo).....	75
Tabela 5.1 – Resumo dos resultados da análise qualitativa.....	77
Tabela 5.2 – Resumo dos resultados da análise quantitativa.....	78

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	16
a) Conflito Trabalho-Família (“ <i>Work-Family Conflict</i> ” ou WFC)	16
b) Equilíbrio Trabalho-Família (“ <i>Work-Family Balance</i> ”)	17
c) Ajuste Trabalho-Família (“ <i>Work-Family Fit</i> ”)	18
d) Programas Organizacionais	18
(i) Arranjos alternativos de trabalho	20
(ii) Políticas relativas a licenças	20
(iii) Outras políticas	20
e) Percepções distintas em função do gênero	21
f) Modelos Conceituais	21
g) Relação entre Modelos Conceituais, Tipos de Corte e Causalidade	26
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	29
QUESTÕES DA DISSERTAÇÃO	29
MÉTODO DA DISSERTAÇÃO	29
OBJETO DE ESTUDO	31
TIPOS E FONTES DE INFORMAÇÃO	32
MODELO CONCEITUAL USADO NA DISSERTAÇÃO	32
MEDIDAS CORRESPONDENTES A CADA VARIÁVEL DO MODELO	36
HIPÓTESES A SEREM TESTADAS	39
VALIDAÇÃO QUALITATIVA DO MODELO CONCEITUAL	40
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	41
PROGRAMAS ORGANIZACIONAIS DE APOIO	41
HORÁRIO FLEXÍVEL E BANCO DE HORAS	42
CRECHE NO LOCAL DE TRABALHO	43
TELETRABALHO	43
VALIDAÇÃO QUALITATIVA DO MODELO CONCEITUAL	45

ANÁLISE QUANTITATIVA	66
POPULAÇÃO E AMOSTRA	66
REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	68
 CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	79
RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA DISSERTAÇÃO	79
LIMITAÇÕES DA PESQUISA	85
CONCLUSÕES	86
SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	87
 CAPÍTULO 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
 APÊNDICE A: Roteiro para as entrevistas utilizadas na análise qualitativa	94
 APÊNDICE B: Questionário utilizado na análise quantitativa	95

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

No discurso inaugural da reunião de especialistas chamada “Mudança das famílias no contexto das transformações globais: necessidade de políticas públicas eficazes” (*“Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales : necesidad de políticas públicas eficaces ”*; BÁRCENA, 2004), que foi realizada na Sede da Comissão Econômica para América Latina (CEPAL), em Santiago-Chile, nos dias 28 e 29 de outubro de 2004, a então Secretária Executiva Adjunta, Alicia Bárcena¹, ressaltou a necessidade de novas políticas sociais que redistribuam as tarefas domésticas e de cuidado e atenção à população infantil e de idosos, como resultado das constantes e profundas mudanças tanto dentro das famílias como nas condições de trabalho.

Além disso, a mencionada executiva citou a aparição de três conflitos principais entre a família e o trabalho, a saber: o tempo, devido ao fato de que sua demanda por um daqueles dois papéis impede o adequado cumprimento do outro; a tensão originada pelo desejo de cumprir bem ambos os papéis; e as qualidades que o exercício de cada um desses papéis demanda. Para enfrentar tais conflitos, a citada executiva sugeriu medidas relacionadas à organização do tempo de trabalho, com serviços de assistência às tarefas domésticas e familiares e com medidas de assessoramento e apoio no trabalho. Tais medidas devem ser coordenadas entre as próprias famílias, o Estado e as empresas ou instituições empregadoras.

No que se refere à abordagem científica do conflito entre a família e o trabalho, como ressaltado por CARLSON e FRONE (2003), há mais de duas décadas, os pesquisadores começaram a reconhecer que os vários domínios da vida de um indivíduo interagem uns com os outros e devem ser estudados dentro de um marco integrador. Reconhecendo que o trabalho e a família representam dois dos principais domínios na vida de uma pessoa adulta, alguns autores concentraram-se mais especificamente nas relações entre eles, escolhendo os seguintes temas de pesquisa dominantes: a prevalência, os preditores e as consequências do conflito entre trabalho e família (BEDEIAN et al.,

¹ Atual Secretária Executiva da CEPAL

1988; FRONE et al., 1992a 1992b; RICE et al., 1992; FRONE e YARDLEY, 1996; FRONE et al., 1997).

No que se refere à relevância deste assunto como objeto de pesquisa, MCFARLAND (2004) reconhece o conflito entre trabalho e família como um tema bastante importante, pois, caso o mencionado conflito não seja manejado adequadamente, os indivíduos afetados pelo mesmo podem ser vítimas de várias consequências negativas, tais como: exaustão emocional, diminuição do bem-estar mental, deterioração nos relacionamentos e insatisfação com o trabalho e a vida.

Por outro lado, sabe-se que o conflito trabalho-família pode ser estudado, considerando-se como parte da família não apenas os filhos, mas também, outros parentes que estejam sob responsabilidade dos indivíduos pesquisados e que requeiram de seus cuidados, entre os quais (são considerados), por exemplo, as pessoas com necessidades especiais ou com idade avançada e que precisam de apoio especial.

No entanto, a presente pesquisa concentrou-se especificamente no conflito gerado entre as demandas do trabalho e o cuidado relativo aos filhos. Esta especificação deve-se à necessidade de delimitar, com mais precisão, os problemas que são gerados pelo conflito entre as responsabilidades produzidas pela paternidade/maternidade e aquelas derivadas do trabalho e, conseqüentemente, as ações que, desde o campo da Administração, podem ser tomadas sobre o mencionado conflito. Ao fazer essa opção, considerou-se que os papéis de pai/mãe e trabalhador(a) são diferentes dos papéis da pessoa responsável por alguém mais que não sejam os filhos. Em conseqüência, as motivações, as responsabilidades e as expectativas também são diferentes.

Adicionalmente, tem-se observado que normalmente a informação sobre a condição de pai/mãe está muito mais disponível do que aquela relacionada à condição de responsável por outro familiar ou pessoa a quem se proporcionem cuidados especiais. Os registros das áreas de recursos humanos das organizações, em sua maioria, contêm informação sobre o número e a idade dos filhos que seus trabalhadores têm, mas geralmente, não oferecem informação sobre pessoas com outro grau de parentesco que estejam sob seus cuidados. Conseqüentemente, o acesso à informação para a pesquisa

do primeiro grupo mencionado é maior, o que favorece a possibilidade de obter maior consistência nos resultados desta pesquisa.

Especificamente em relação ao grupo de pais que possuem filhos ainda pequenos, TREMBLAY (2004) mencionou que diversos estudos revelaram que aqueles indivíduos têm a sensação de que não possuem tempo suficiente e também que vários deles sentem-se estressados, porque têm dificuldade de equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares. Em relação a esse grupo específico de indivíduos, WARREN e JOHNSON (1995) observaram que coordenar emprego e vida familiar parece ser particularmente difícil para mães empregadas cujos filhos estejam em idade pré-escolar.

Além disso, TREMBLAY (2004) ressaltou que, para que se possa assegurar que há uma integração equitativa dos pais e das mães ao mercado de trabalho e, também, para garantir que ambos participem igualmente das responsabilidades advindas da paternidade/maternidade, é importante identificar, no âmbito das organizações, os fatores e as medidas que podem contribuir para facilitar o equilíbrio entre trabalho e família.

Nesse sentido, focalizando especificamente a percepção dos empregadores sobre esse tema, uma pesquisa feita no Canadá, mencionada por TREMBLAY (2003), registrou que várias empresas reconhecem que boa parte dos seus problemas de gestão de recursos humanos estão relacionados aos conflitos sociais e emocionais vivenciados por seus trabalhadores em relação às suas obrigações profissionais e familiares.

Dentro desse contexto, o presente trabalho enfocou seu interesse na busca dos elementos que são parte do conflito gerado entre os papéis de trabalhador(a) e pai/mãe e, como resposta, buscou identificar aquelas medidas que, desde a organização, possam ser adotadas a fim de reduzir esse conflito ou dilema, ou, por outro lado facilitar o equilíbrio entre os domínios do trabalho e da família.

Por outro lado, pode-se dizer que a adoção de tais medidas como parte da política de recursos humanos de uma organização é coerente com o conceito de responsabilidade social proposto por DRUCKER (2002), pois o mencionado autor afirma que toda

organização deve assumir plena responsabilidade por seu impacto nos trabalhadores, no ambiente, nos clientes e em tudo aquilo e em todos aqueles que por ela forem afetados.

Em continuidade, essa postura reporta à leitura fenomenológica do que está na base dessa questão que é o enredamento eu/outro: eu/pai/mãe e filhos/familiares, e eu/gestor e empregados, nas mais diversas situações funcionais e suas implicações familiares. Isso é importante na gestão, porque gera impacto sobre todos os envolvidos e é um desafio à gestão e aos resultados organizacionais. Neste ponto, a proposta de uma gestão pela formação humana pode sugerir alguns avanços nessa intrincada relação entre esses diferentes outros, considerando-se a intersubjetividade (FRAGA, 2009).

Devido a todas as razões expostas anteriormente, este estudo concentrou seu interesse nas responsabilidades derivadas da paternidade/maternidade em sua interseção com as responsabilidades derivadas do trabalho, em especial, no conflito, ou na falta de equilíbrio, decorrente.

Após esta breve introdução sobre o tema da pesquisa, é apresentado a seguir, um resumo da estrutura em capítulos, da presente dissertação:

Capítulo 2 – Revisão da Literatura: Apresentação dos conceitos básicos utilizados na dissertação. Esclarecimento dos motivos pelos quais esses conceitos serão usados. Apresentação da estrutura analítica e modelos conceituais que servirão de base para a dissertação.

Capítulo 3 – Metodologia: Explicitação do desenho e do método da dissertação.

Capítulo 4 – Apresentação e Análise de Dados: Apresentação e análise de todos os dados coletados, em especial, daqueles obtidos através de entrevistas, questionários e grupos focais, articulando os resultados da pesquisa.

Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações: Apresentação das reflexões sobre os resultados finais da pesquisa, bem como sugestões para pesquisas futuras, além de comentários acerca das limitações da pesquisa.

Capítulo 6 – Referências Bibliográficas: Listagem das referências bibliográficas consultadas segundo as normas da ABNT.

Apêndice A: Roteiro para as entrevistas utilizadas na análise qualitativa.

Apêndice B: Questionário utilizado na análise quantitativa.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Um dos objetivos da presente dissertação foi examinar os relacionamentos entre as variáveis vinculadas tanto ao âmbito da família como ao âmbito do trabalho e os modelos conceituais correspondentes. Dentro desse contexto e com vistas a estabelecer a base teórica da pesquisa, foi feita uma revisão da literatura científica sobre o tema, e foram selecionados os conceitos teóricos detalhados a seguir.

a) Conflito Trabalho-Família (“*Work-Family Conflict*” ou WFC)

O conflito trabalho-família (“*work-family conflict*” ou WFC) é definido por GREENHAUS e BEUTELL (1985) como uma forma de conflito entre papéis no qual as pressões nos domínios do trabalho e da família surgem como mutuamente incompatíveis, de alguma forma.

Analisando-se essa definição, percebe-se que, na relação trabalho-família, o referido conflito envolve fortemente ambos os domínios mencionados. Portanto, é razoável concluir, como fizeram STREICH et al. (2008), que o WFC traz implicações tanto para as organizações quanto para os seus empregados.

Segundo PARAYITAM e KALRA (2008) e STREICH et al. (2008), o conflito trabalho-família possui uma natureza bidirecional, pois é observado tanto no trabalho interferindo na família (“*work interfering with family*”, WIF), como na família interferindo no trabalho (“*family interfering with work*”, FIW). Nesse sentido, de acordo com PARAYITAM e KALRA (2008), observa-se que os conflitos gerados em ambos os sentidos têm recebido cada vez mais atenção pelos pesquisadores. No entanto, apesar de o primeiro deles ser alvo da maioria das pesquisas relacionadas ao WFC, atualmente admite-se que trabalho e família não são domínios que se excluem, mas que se influenciam mutuamente (VOYDANOFF, 2005; PARAYITAM e KALRA, 2008).

Vale ressaltar que alguns autores usam a notação “*work → family conflict*” ou “*W→F conflict*”, para o conflito do tipo WIF (“*work interfering with family*”), e “*family → work conflict*” ou “*F→W conflict*”, para o conflito do tipo FIW (“*family interfering with work*”) (FRONE et al., 1992b; FRONE e YARDLEY, 1996).

Por outro lado, GREENHAUS e BEUTELL (1985) enumeram três formas de conflito trabalho-família: (i) conflito baseado no tempo, (ii) conflito baseado na tensão e (iii) conflito baseado no comportamento. O primeiro tipo de conflito é bastante óbvio, pois é muito fácil entender que o tempo consumido por um papel resulta numa falta de tempo para o outro papel. O segundo tipo de conflito também é de fácil entendimento, porque se, por exemplo, uma pessoa está tensa ou estressada no trabalho, ela pode não ser capaz de lidar com as responsabilidades familiares e vice-versa. O terceiro tipo de conflito, no entanto, é menos óbvio, pois se trata de comportamentos específicos requeridos por um domínio os quais tornam difícil o cumprimento dos requisitos pelo outro domínio. Por exemplo, ser perfeccionista pode ser útil no trabalho, mas pode não ser um comportamento desejável no que se refere ao cumprimento das responsabilidades familiares.

Finalmente, de acordo com MCFARLAND (2004), alguns dos fatores que favorecem o conflito trabalho-família são bastante intuitivos. Por exemplo, jornada semanal de trabalho muito longa, grandes deslocamentos para ir trabalhar e voltar para casa, grande carga de trabalho, falta de apoio da gerência/chefia imediata, muito envolvimento com o trabalho e nível de importância do trabalho do indivíduo podem predizer o nível de conflito do trabalho na família. Já os fatores estado civil, número de filhos, nível de importância conferido aos papéis familiares e falta de apoio familiar contribuem para o nível de conflito da família no trabalho.

A mesma autora também indica que há certos tipos de pessoas que são mais suscetíveis ao conflito trabalho-família e também que há evidência de que à medida que a pessoa fica mais velha, o nível de conflito trabalho-família tende a diminuir, provavelmente porque a mesma desenvolve estratégias mais efetivas para lidar com o mencionado conflito.

b) Equilíbrio Trabalho-Família (“*Work-Family Balance*”)

Trata-se de um conceito intimamente relacionado à noção de conflito trabalho-família, porém enfocando a questão desde um ponto de vista integrador. Segundo GRZYWACZ e CARLSON (2007), o equilíbrio trabalho-família (“*work-family balance*”) é definido

como o alcance das expectativas relacionadas aos papéis de um indivíduo nos domínios do trabalho e da família, as quais são negociadas e compartilhadas pelo mesmo com os seus parceiros.

Por outro lado, HILL et al. (2001) definem o equilíbrio trabalho família como o grau de capacidade de um indivíduo para equilibrar simultaneamente as demandas temporais, emocionais e comportamentais tanto do trabalho remunerado, quanto das responsabilidades familiares.

Este conceito também é usado por TREMBLAY (2004), porém a referida pesquisadora não o utiliza como descrevendo uma situação equilibrada, mas sim, para transmitir a ideia de uma conexão entre trabalho e família que possui a necessidade de que sejam feitos ajustes e tomadas providências no sentido de aproximar-se do equilíbrio. A mesma autora também usa a expressão articulação trabalho-família (*“work-family articulation”*). Cabe mencionar que a autora enfatiza a ideia de que a mulher é quem possui mais carga de trabalho e responsabilidade pelos assuntos familiares.

c) Ajuste Trabalho-Família (“Work-Family Fit”)

CLARKE et al. (2004) mencionam o ajuste trabalho-família (*“work-family fit”*) como um conceito relativamente novo na literatura relacionada a trabalho e família. Citando BARNETT (1998), os mesmos autores afirmam que, caso os indivíduos possam facilmente alcançar as suas metas pessoais no trabalho e na família, dadas as demandas existentes, então elas possuem um bom “ajuste”.

Por outro lado, VOYDANOFF (2002) afirma que o ajuste trabalho-família não é a ausência de conflito trabalho-família, mas implica uma correspondência positiva entre trabalho e família.

d) Programas Organizacionais

A literatura especializada refere-se aos mesmos como programas de apoio à família no ambiente de trabalho (*“workplace family-supportive programmes”*; FRONE e YARDLEY, 1996), programas de apoio organizacional (*“organizational support*

programs”; PARAYITAM e KALRA, 2008) ou programas de equilíbrio trabalho-família (*“work-family balancing programs”*; TREMBLAY, 2003).

Tais programas são aqueles cujo objetivo é ajudar o trabalhador a manejar as demandas relacionadas à família, reduzindo a prevalência do conflito trabalho-família no sentido família interferindo no trabalho e o seu impacto adverso nos resultados organizacionais (FRONE e YARDLEY, 1996), ou, dito de outra forma, os mencionados programas objetivam mitigar o efeito do conflito trabalho-família nas responsabilidades organizacionais (PARAYITAM e KALRA, 2008).

Para TREMBLAY (2003), programas como os citados devem ter uma abordagem holística em relação ao problema e considerar todos os seus ângulos e especificidades, apresentando um conjunto de medidas que busquem facilitar o equilíbrio trabalho-família. A mesma autora também afirma que tais programas não resolvem o problema completamente, pois não asseguram uma melhor distribuição de trabalho entre homens e mulheres tanto dentro dos lares como nos centros de trabalho e, tampouco, aumentam automaticamente a participação dos homens nas responsabilidades familiares, oferecendo tão somente alguns elementos que aliviam as dificuldades.

Por outro lado, apesar de o próprio indivíduo poder atuar no sentido de reduzir o conflito trabalho-família, MCFARLAND (2004) indica que a busca de uma solução passa menos pelo aspecto individual e mais pelas políticas públicas e organizacionais, pois mudar a estrutura do trabalho pode levar a resultados mais significativos do que tentar sugerir formas mediante as quais as pessoas podem reduzir o seu próprio conflito. Os mencionados programas organizacionais podem ser inseridos nesse contexto.

Na mesma linha pensam WARREN e JOHNSON (1995), pois afirmam que o local de trabalho pode exercer um papel fundamental ao facilitar a integração do trabalho remunerado e dos papéis familiares para as mães empregadas. As referidas autoras afirmam, inclusive, que ao reduzir os níveis percebidos de tensão entre trabalho e família, os recursos colocados à disposição dos trabalhadores pelas organizações podem, em troca, aumentar o desempenho profissional dos trabalhadores.

Finalmente, de acordo com as mesmas pesquisadoras, os programas organizacionais classificam-se em três tipos:

- (i) Arranjos alternativos de trabalho (por exemplo, horário flexível, compartilhamento de trabalho, jornada de trabalho semanal comprimida ou reduzida, meio expediente sem benefícios, meio expediente com benefícios proporcionais e trabalho em casa ou teletrabalho);
- (ii) Políticas relativas a licenças (por exemplo, dias livres para tratar de interesses pessoais com remuneração, dias livres para cuidar de filhos doentes com remuneração, licença familiar curta, licença familiar estendida, licença compensada por horas extras); e
- (iii) Outras políticas (por exemplo, programas de assistência aos trabalhadores, workshops/seminários sobre conciliação entre trabalho e família).

De todo o exposto, percebe-se a grande importância dos citados programas organizacionais, assim como os benefícios advindos dos mesmos, tanto para os trabalhadores, como para as próprias organizações.

Neste ponto, cabe uma pausa para reflexão sobre uma preocupação que está na base deste estudo e que pode ser resumido na busca da compreensão e da possibilidade de ação, diante dessa questão humana tão rotineira e essencial que é a relação família e organizações de trabalho, para o ser humano. Fraga (2009,p.3) a faz aparecer nos seguintes termos:

“compreender um ato humano é compreender o seu significado pleno, incluindo suas possibilidades, o vir a ser que implica conexões, inter-relações com a totalidade e, a análise dessas conexões que faz aparecer a vida, é vital à gestão”.

Vale lembrar que esse aspecto está presente tanto na vida das pessoas, como cidadãos, quanto entre os gestores nas organizações de trabalho, mostrando-se desafiador em qualquer uma das duas situações.

e) Percepções distintas em função do gênero

Intuitivamente, pode-se imaginar que os problemas associados ao equilíbrio trabalho-família são percebidos de maneira distinta por homens e mulheres. No que se refere aos trabalhos produzidos sobre o tema, observa-se que as mulheres o consideram mais importante e afirmam possuir mais problemas relativos ao equilíbrio trabalho-família (TREMBLAY, 2004).

As mulheres também afirmam estar mais estressadas que os homens diante de problemas relacionados a esse tema, principalmente porque as mesmas sentem que lhes falta tempo para conciliar as responsabilidades familiares e profissionais (TREMBLAY, 2003). No entanto, vale ressaltar que a mesma autora afirma que os homens também percebem a falta de tempo como um problema.

Uma constatação que poderia explicar essa percepção distinta em relação ao conflito trabalho-família em função do gênero é a relatada por BEDEIAN et al. (1988), citando a HALL (1972), no sentido de que as mães que trabalham experimentam os seus papéis simultaneamente, ao passo que os pais que trabalham experimentam seus papéis em forma sequencial.

f) Modelos Conceituais

Revisando a literatura, foram identificados dois interessantes modelos conceituais relacionados ao tema em estudo e elaborados respectivamente por PARAYITAM e KALRA (2008) e TREMBLAY (2004).

O modelo de PARAYITAM e KALRA (2008), mostrado na Figura 2.1 a seguir, é uma síntese teórica de vários modelos conceituais elaborados por autores de pesquisas anteriores (citadas nas referências bibliográficas do artigo) e sugere que as relações entre trabalho e família geram um forte impacto na satisfação com o trabalho e na satisfação com a vida e, ainda, que os programas de apoio organizacional têm um papel vital nesse processo.

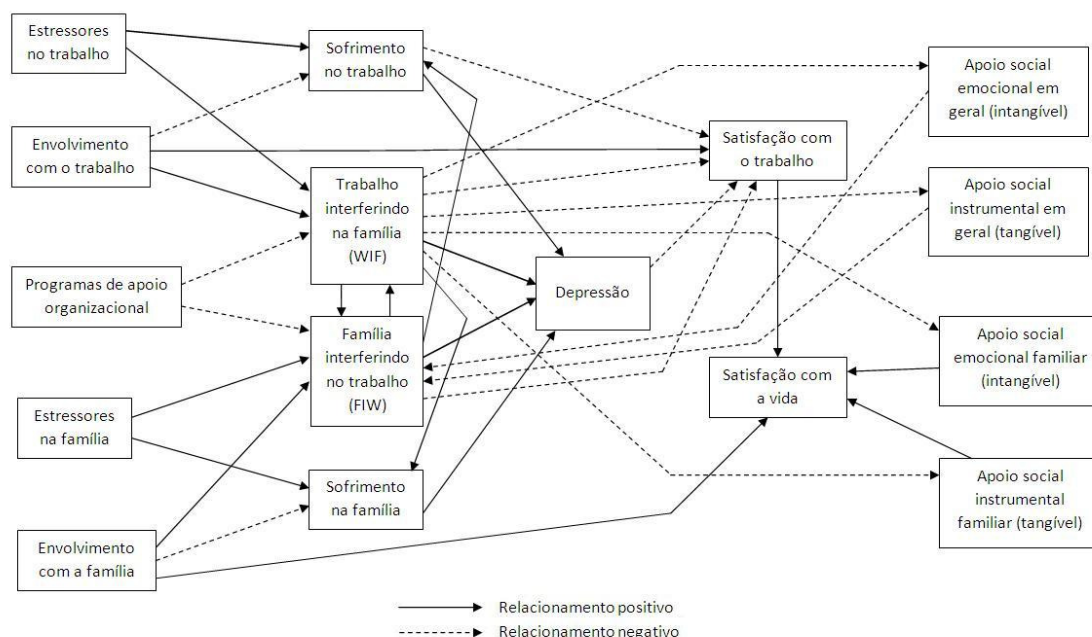


Figura 2.1 – Modelo conceitual desenvolvido por PARAYITAM e KALRA (2008)

Este modelo possui 16 (dezesesseis) variáveis, o que o torna razoavelmente complexo, dificultando uma eventual análise estatística baseada nas respostas do questionário que seja elaborado para medir os citados parâmetros em relação às pessoas que estejam sujeitas ao WFC (conflito trabalho-família). Além disso, o mesmo enfoca o conflito tanto no sentido “trabalho interferindo na família” (WIF), como no sentido “família interferindo no trabalho” (FIW).

Vale ressaltar, no entanto, que este modelo, apesar de ser bastante completo e conceitualmente interessante, foi construído sobre bases teóricas e trabalhos empíricos anteriores que validaram parte das suas variáveis e relações, não havendo menção na literatura de que tenha sido validado empiricamente.

Para os objetivos da presente pesquisa, uma possível simplificação aplicável ao mencionado modelo poderia focar o WFC apenas no sentido WIF. Isso poderia basear-se na observação feita por STREICH et al. (2008), citando CASPER et al. (2007) e LYNESS e THOMPSON (1997), no sentido de que pesquisas anteriores revelaram que o WIF (“trabalho interferindo na família”), e não o FIW (“família

interferindo no trabalho”), consegue predizer a insatisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

Adicionalmente, os mesmos autores afirmam que o sentido WIF é apropriado para examinar o grau de acordo entre os casais, pois um(a) esposo(a)/parceiro(a) tem a oportunidade de experimentar e observar quando o trabalho do seu(sua) parceiro(a) interfere na família, mas pode não ter a oportunidade de observar quando a família interfere no trabalho.

Além disso, PARAYITAM e KALRA (2008), citando FRONE et al. (1992a), mencionam evidências de pesquisas anteriores sugerindo que a experiência do conflito WIF foi relatada com quase três vezes mais frequência do que a experiência do conflito FIW em ambos os gêneros.

Por outro lado, o modelo desenvolvido por TREMBLAY (2004), mostrado na Figura 2.2 a seguir, enfoca o equilíbrio trabalho-família e considera as variáveis listadas a seguir como as que melhor explicam o citado equilíbrio:

- Idade do sujeito;
- Gênero do sujeito;
- Idade média dos filhos;
- Programas organizacionais de apoio (sujeito e parceiro);
- Apoio do supervisor imediato (chefe imediato) no trabalho;
- Apoio concreto (não apenas moral) do parceiro (cônjuge ou companheiro);
- Tipo de trabalho (basicamente ocupar ou não um cargo gerencial);
- Jornada de trabalho semanal (número de horas).

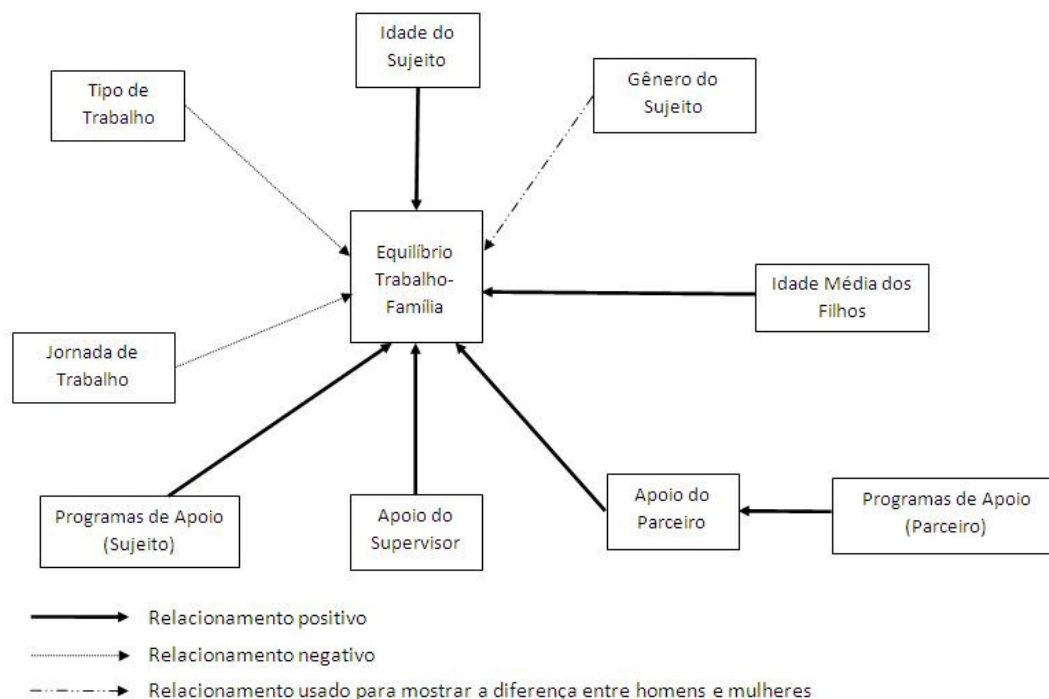


Figura 2.2 – Modelo conceitual desenvolvido por TREMBLAY (2004)

O modelo de TREMBLAY (2004), além de ser mais simples que o modelo de PARAYITAM e KALRA (2008) porque se concentra num número menor de variáveis que a autora considerou relevantes, possui também um caráter integrador, porque abrange tanto elementos do domínio familiar como do domínio do trabalho e está focalizado no equilíbrio entre trabalho e família, conceito que abrange os dois sentidos do conflito trabalho-família.

A mesma autora menciona que os fatores que servem para caracterizar a dimensão do conflito trabalho-família podem ser agrupados em três categorias: fatores relacionados ao trabalhador, fatores relacionados ao trabalho e fatores relacionados à família.

De fato, observa-se que o modelo desenvolvido pela autora (Figura 2.2 anterior) inclui elementos das três categorias citadas no parágrafo anterior e foi validado empiricamente por meio da análise estatística de dados empíricos coletados mediante a aplicação de questionários a uma amostra de 1.045 trabalhadores canadenses (TREMBLAY, 2004).

As conclusões às quais chegou a citada autora por meio da validação empírica do modelo da Figura 2.2 foram as seguintes:

- Um aumento no apoio do supervisor imediato (chefe imediato) no trabalho, no apoio concreto do parceiro ou na idade média dos filhos facilita o equilíbrio trabalho-família.
- Um aumento na jornada de trabalho semanal ou uma ascensão no tipo de trabalho (passar a ocupar um cargo gerencial) dificulta o equilíbrio trabalho-família.
- Aparentemente os indivíduos cujas idades estão entre 36 e 45 anos percebem que possuem mais problemas relacionados ao equilíbrio trabalho-família do que os indivíduos mais jovens ou mais velhos.
- Os homens tendem a perceber que é mais fácil alcançar o equilíbrio trabalho-família, porém as mulheres sentem mais dificuldade em relação a esse tema e afirmam ter menos tempo.
- A existência de programas organizacionais de apoio e o usufruto dos seus benefícios pelos trabalhadores facilita a reconciliação entre as atividades do trabalho e da família.
- O apoio do supervisor imediato (chefe imediato) no trabalho foi a variável que teve mais impacto no alcance do equilíbrio trabalho-família.
- O mecanismo mediante o qual os supervisores imediatos (chefes imediatos) facilitam o equilíbrio trabalho-família funciona por meio de três atitudes: (i) aceitação de mudanças no horário de trabalho (horário flexível ou outros esquemas de horário); (ii) discussão dos problemas relacionados ao equilíbrio trabalho-família; e (iii) aplicação dos programas organizacionais de apoio oferecidos pela organização.

É cientificamente razoável esperar que a aplicação deste modelo, ou de uma pequena adaptação do mesmo, aos trabalhadores de outra organização com características sócio-demográficas similares conduza a resultados e conclusões semelhantes.

g) Relação entre Modelos Conceituais, Tipos de Corte e Causalidade

SIKORA et al. (2007) citam três modelos teóricos para explicar as relações de causalidade entre as variáveis dos domínios do trabalho e da família e o conflito trabalho-família nas duas direções possíveis. Tais modelos teóricos são: modelos de derrame (“*spillover models*”), modelos de causalidade reversa (“*reverse causality models*”) e modelos baseados na hipótese de congruência (“*congruence hypothesis*”).

Segundo os mencionados autores, os modelos de derrame originam-se da teoria dos papéis e dos modelos de escassez (nos quais o tempo, a energia e os recursos são vistos como finitos), constituindo o marco teórico predominante no que se refere ao estudo do conflito trabalho-família. A lógica desse tipo de modelo é a seguinte: quando as demandas (ou seja, os estressores) do trabalho ou da família excedem os recursos do indivíduo, as pressões associadas àquele papel começam a entrar em conflito com a sua habilidade para cumprir os requerimentos do outro papel, dado que o tempo, o dinheiro e a energia são recursos limitados. Como os papéis desempenhados no trabalho e na família normalmente são importantes para um indivíduo, a falta de habilidade para desempenhar-se num dos domínios, ou em ambos, gera necessariamente o conflito ou a tensão entre os mesmos.

Por outro lado, os modelos de causalidade reversa partem do princípio de que altos níveis de conflito trabalho-família precederiam altos níveis de estresse no trabalho, sobrecarga no trabalho ou jornada de trabalho incrementada. Verifica-se também que as pessoas que experimentam mais tensão podem avaliar os componentes da sua situação (isto é, os estressores) mais negativamente do que aqueles que não estão experimentando tal conflito. Ao contrário do que ocorre nos modelos de derrame, os modelos de causalidade reversa tratam os estressores como consequências do conflito trabalho-família.

Já os modelos de congruência oferecem uma visão completamente diferente para tais relacionamentos ao afirmar que uma terceira variável, como influência genética, afeto negativo ou expectativas em relação ao domínio do trabalho ou da família, é a responsável tanto pelo nível incrementado de conflito, como pelo aumento da percepção

negativa em relação aos estressores e às tensões do trabalho e da família. Para esse tipo de modelo, as relações evidenciadas empiricamente não foram estatisticamente significativas.

Segundo os mesmos autores, o grau de confirmação dessas posições teóricas por meio de pesquisas empíricas permanece sem ser totalmente esclarecido, dado que a maioria das pesquisas sobre o conflito trabalho-família tem sido caracterizada ou por dados coletados usando um corte seccional ou por uma análise orientada seccionalmente de dados coletados longitudinalmente.

Além disso, mencionam ainda pesquisas recentes sinalizando que, para que se possa estabelecer adequadamente as relações de causalidade entre as variáveis de um modelo conceitual, torna-se necessário usar um tipo de corte longitudinal e adotar um modelo que considere efeitos reversos e recíprocos entre as variáveis no domínio do trabalho (ou da família) e o conflito família→trabalho (ou trabalho→família).

Afirmam também os mesmos autores que, para isso, seria necessária a realização de mais de dois ciclos de coleta de dados empíricos com um intervalo entre os mencionados ciclos variando entre oito meses e dois anos, ou seja, para uma pesquisa com estas características, apenas a etapa de coleta de dados poderia durar, no mínimo, entre um ano e meio e dois anos.

No que concerne à presente pesquisa, em função principalmente das limitações de tempo, a coleta de dados empíricos foi feita num único ciclo, adotando um tipo de corte seccional. Isso poderia ser considerado uma limitação para os resultados e as conclusões da presente dissertação. No entanto, no contexto de um estudo que adote o tipo corte seccional, como o que foi feito na presente pesquisa, verifica-se que um modelo do tipo “*spillover*” (modelo de derrame) é válido (conforme também mencionado por SIKORA et al., 2007), sendo possível confirmar as hipóteses da pesquisa no que se refere ao relacionamento ou à associação entre as variáveis envolvidas, muito embora as análises estatísticas utilizadas não possam estabelecer as relações de causalidade entre as mencionadas variáveis (BEDEIAN et al., 1988; FRONE et al., 1992a).

Apesar disso, SIKORA et al. (2007) afirmam que esta abordagem pode ser usada para dar suporte a um modelo construído sob bases teóricas, como foi o caso da presente pesquisa. Porém, as relações de causalidade imaginadas no modelo teórico poderiam, na prática, ser no sentido inverso ou talvez até recíprocas.

Embora possa parecer extemporâneo falar em pesquisa futura em uma introdução, essas primeiras reflexões antevendo os possíveis resultados desta dissertação, a partir de seu problema e questões, motivaram a seguinte antecipação: este estudo dá indícios de poder clarificar que dificuldades e desafios encontrados estimulem pesquisas futuras especialmente em uma determinada direção. Trata-se de uma questão que reporta à mutualidade, isto é, decisões, ações dos gestores em busca da administração de problemas relativos à relação trabalho família – maternidade/ paternidade e as decisões, ações e reações para administrar tais dificuldades do outro lado dessa relação, visando a melhor apreender as possibilidades de algum avanço teórico e de práticas relevantes.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Neste capítulo, são explicitados o desenho e o método da presente dissertação, com especial enfoque na definição das questões da dissertação, dos métodos qualitativos e quantitativos usados na pesquisa, do objeto de estudo, dos tipos e fontes de informação e das referências teóricas e empíricas utilizadas como base para a escolha definitiva do modelo conceitual que foi adotado.

QUESTÕES DA DISSERTAÇÃO

O presente estudo foi estruturado e realizado de forma que fosse capaz de responder às seguintes questões:

- h) Até que ponto o modelo conceitual adotado para o estudo conseguiu explicar a realidade evidenciada pela análise dos dados empíricos?
- i) Como as organizações poderiam identificar a necessidade de implementar programas organizacionais que ajudem a facilitar o alcance do equilíbrio trabalho-família?
- j) Existem programas organizacionais tendentes a favorecer o alcance do equilíbrio trabalho-família que possam ser identificados na organização estudada?
- k) Quais seriam os efeitos esperados como consequência da aplicação de programas organizacionais que facilitem o alcance do equilíbrio trabalho-família?

No Capítulo 5, cada uma dessas perguntas será discutida e analisada, a fim de verificar até que ponto as mesmas foram respondidas por meio das conclusões obtidas no decorrer da presente pesquisa.

MÉTODO DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa utilizou tanto métodos quantitativos como métodos qualitativos. A propósito, VIEIRA (2004) argumenta que *“a dicotomia entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa é falsa.”* O mesmo autor afirma ainda que *“o ideal é que os*

diferentes problemas sejam investigados, de uma maneira complementar, a partir de visões tanto qualitativas como quantitativas” e também que “é importante que pesquisadores investiguem os mesmos problemas, utilizando uma variedade de métodos, pois assim favorecerão o avanço do conhecimento.”

Em relação aos métodos qualitativos, e seguindo o proposto por NEVES (1996), tem-se que a falta de exploração de certo tema na literatura disponível, o caráter descritivo da pesquisa que se pretende realizar ou a intenção de compreender um fenômeno complexo são elementos que tornam propício o emprego de tais métodos. A reflexão sobre essas ponderações, em especial, as duas últimas, leva à conclusão de que a escolha do método qualitativo foi adequada para a presente pesquisa.

Nesse sentido, no que se refere aos programas organizacionais dirigidos a minimizar o conflito ou a facilitar o equilíbrio trabalho-família, os quais foram identificados no decorrer da pesquisa, a dissertação adotou as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevistas estruturadas, questionários, exploração de dados primários e secundários (COOPER e SCHINDLER, 2003), com vistas a registrar a percepção dos trabalhadores que usufruem os mencionados programas e também para elaborar a descrição qualitativa dos referidos programas do ponto de vista da organização e dos seus beneficiários.

Além disso, os dados qualitativos obtidos também foram utilizados com vistas a verificar qualitativamente a validade interna do modelo conceitual adotado (VIEIRA, 2004). Depois dessa validação qualitativa, foi realizada a etapa de análise quantitativa, por meio da qual se buscou concluir até que ponto o modelo teórico conseguiu explicar o comportamento verificado na prática, após a coleta de dados empíricos, obtidos por meio de questionários aplicados aos trabalhadores da organização selecionada.

Nesse sentido, a análise quantitativa foi realizada utilizando a técnica de regressão linear múltipla, como descrito em FIELD (2009) e HAIR JR. et al. (2005). Para tal fim, foi utilizado o software SPSS (versão 17.0). A propósito, observa-se que este tipo de modelo estatístico é adequado para o presente estudo, pois há uma variável dependente

(equilíbrio trabalho-família) que está associada a várias variáveis independentes que atuam como preditores daquela variável dependente.

Por outro lado, de acordo com a tipificação para os modelos conceituais especificada no Capítulo 2, a presente pesquisa utilizou um modelo do tipo “*spillover*” (modelo de derrame), no qual os estressores num domínio particular (trabalho ou família) precedem o conflito resultante (trabalho→família ou família→trabalho). Segundo SIKORA et al. (2007), essa é a teoria dominante, pois a vasta maioria das pesquisas está baseada na mesma, sendo que os dados empíricos correspondentes normalmente são coletados e analisados dentro de uma perspectiva seccional.

OBJETO DE ESTUDO

Analizando as relações trabalho-família como um todo complexo, percebe-se que horário flexível, jornada de trabalho semanal comprimida/reduzida, trabalho compartilhado ou partilha do trabalho (“*job sharing*”), creches no local de trabalho, teletrabalho ou trabalho em casa, benefícios e licenças suplementares por motivo de maternidade e trabalho a tempo parcial em forma voluntária (FRONE e YARDLEY, 1996; TREMBLAY, 2004) são alternativas ou mesmo um conjunto abrangente de medidas sugeridas na literatura e/ou praticadas pelas organizações com vistas a minimizar o conflito trabalho-família ou a favorecer o alcance do equilíbrio trabalho-família. Para a organização cujas medidas ou programas organizacionais de apoio foram estudados, os sujeitos desta pesquisa foram os trabalhadores da mesma, e os objetos de estudo foram os problemas relacionados ao equilíbrio trabalho-família que afetassem os mencionados trabalhadores.

Nesse sentido, usando os conceitos definidos por VIEIRA (2004), o tipo de corte da pesquisa foi seccional, o nível de análise da pesquisa foi individual e as unidades de análise foram os programas organizacionais de apoio com vistas a facilitar o equilíbrio trabalho-família.

Dessa forma, foram analisados os programas organizacionais implementados na instituição juntamente com possíveis situações de falta de equilíbrio trabalho-família

que seus trabalhadores enfrentam. No grupo potencial de conflito, foram selecionados alguns trabalhadores com filhos e foram realizadas entrevistas estruturadas com os mesmos, para conhecer se existe e qual é o nível de equilíbrio trabalho-família que os mesmos podem estar percebendo, assim como o impacto possível ou efetivo que os programas organizacionais de apoio têm sobre dito equilíbrio. Assim como em MAZEROLLE et al. (2008), a seleção dos trabalhadores aqui mencionados foi feita com base na maior acessibilidade da pesquisadora a eles.

TIPOS E FONTES DE INFORMAÇÃO

A fim de responder às questões da pesquisa, a dissertação utilizou múltiplos tipos e fontes de informação. Em primeiro lugar, foram utilizados dados provenientes de referências bibliográficas da literatura acadêmica sobre o tema em estudo, bem como documentos e normas da organização que foi estudada. Além disso, também foram obtidos dados através de entrevistas estruturadas realizadas com pessoas que possam estar experimentando o conflito trabalho-família (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Para as entrevistas, foi desenhado um roteiro estruturado (adaptado de MAZEROLLE et al., 2008), o qual consta do Apêndice A da presente dissertação, tocando temas relacionados ao equilíbrio trabalho-família e aos impactos correspondentes na vida profissional e familiar das pessoas entrevistadas. Por outro lado, para a parte quantitativa da pesquisa, foi desenhado um questionário de coleta de dados, o qual consta do Apêndice B.

MODELO CONCEITUAL USADO NA DISSERTAÇÃO

No Capítulo 2, que trata da Revisão da Literatura, foram apresentados dois modelos conceituais: o primeiro deles (Figura 2.1), elaborado por PARAYITAM e KALRA (2008), e o segundo (Figura 2.2), desenvolvido por TREMBLAY (2004).

Como mencionado anteriormente, o modelo de PARAYITAM e KALRA (2008) é bastante abrangente, pois envolve muitas variáveis que incidem no equilíbrio trabalho-família, portanto, é conceitualmente mais amplo, sendo a síntese dos conceitos e modelos desenvolvidos anteriormente por vários pesquisadores através de diversos

artigos citados pelos autores em suas referências bibliográficas. Porém, verifica-se que o mesmo foi construído sobre bases teóricas e validações empíricas de conjuntos parciais de variáveis e suas associações, não tendo ainda sido validado empiricamente em sua totalidade.

Sobre a possibilidade da aplicação desse modelo neste trabalho, a autora da presente pesquisa consultou por correio eletrônico ao próprio Professor Satyanarayana Parayitam, quem informou que seriam necessários os dados de, pelo menos, 800 (oitocentas) pessoas para validar empiricamente o citado modelo. Então, considerando o público objetivo estimado para a presente pesquisa, pode-se chegar à conclusão de que isso constitui uma relevante limitação prática para o uso do citado modelo.

Uma possível alternativa seria usar uma versão simplificada do modelo a qual considerasse o conflito trabalho-família em apenas um sentido (trabalho→família ou família→trabalho), reduzindo a quantidade de variáveis envolvidas e, conseqüentemente, diminuindo o número de pessoas necessárias para validá-lo na prática. Contudo, isso seria contrário à corrente teórica mais recente, a qual considera o trabalho e a família como domínios que não se excluem, mas que interagem entre si e influenciam-se mutuamente (VOYDANOFF, 2005; PARAYITAM e KALRA, 2008). Além disso, reduzir a amplitude do modelo acarretaria o risco de perder boa parte do seu poder conceitual e explicativo.

Por outro lado, o modelo de TREMBLAY (2004) também explica o inter-relacionamento trabalho-família, porém baseado em um número menor de variáveis. Além disso, o mesmo possui um caráter integrador, porque abrange tanto elementos do domínio familiar como do domínio do trabalho, e não está focalizado no conflito entre trabalho e família, mas sim no equilíbrio entre trabalho e família, conceito que, pela sua natureza, abrange os dois sentidos do aludido conflito.

Também pesa a favor do modelo que foi desenvolvido por TREMBLAY (2004) o fato de o mesmo ter sido validado empiricamente por meio da análise estatística de dados coletados mediante a aplicação de questionários a uma amostra de 1.045 trabalhadores canadenses. Além disso, as variáveis do referido modelo também estão fundamentadas

em conclusões de diversas pesquisas anteriores, como mencionado pela citada pesquisadora em seu artigo.

No entanto, no que diz respeito às variáveis envolvidas, a autora da presente dissertação entende que o referido modelo ainda pode ser aperfeiçoado. Por exemplo, no que se refere à variável idade média dos filhos, pode-se fazer uma adaptação do modelo, considerando que, a depender da diferença de idade entre os filhos, o cálculo da idade média dos mesmos pode mascarar a idade do filho mais novo, parâmetro que, segundo algumas pesquisas, é um dos que tem influência mais forte sobre o conflito trabalho-família, e, por conseguinte, sobre o equilíbrio trabalho-família, pois normalmente os filhos mais novos tendem a gerar um nível maior de preocupação e stress nos pais.

Então, buscou-se na literatura uma alternativa que melhor explicitasse o efeito dos filhos na percepção dos pais sobre o equilíbrio trabalho-família. A resposta foi o uso de duas outras variáveis, a saber, o número de filhos e a idade do filho mais novo (FRONE et al., 1992a e 1992b; FRONE e YARDLEY, 1996; GRZYWACZ et al., 2006). As suposições que estão por trás dessa opção são as seguintes: quanto mais idade tenha o filho mais novo, maior será a percepção de equilíbrio, e quanto maior o número de filhos, menor será a percepção de equilíbrio.

Outro aspecto relacionado à cultura familiar brasileira (e talvez até à cultura familiar latino-americana em geral), o qual poderia aprimorar a consistência do modelo de TREMBLAY (2004), é contar com apoio doméstico (babás, empregadas domésticas etc.) e o grau de satisfação dos pais em relação a esse apoio doméstico dedicado ao cuidado dos filhos, em especial, aqueles que ainda são pequenos. A mencionada pesquisadora não incluiu esse aspecto no seu modelo, provavelmente porque esse tipo de apoio doméstico é algo que praticamente já não existe no país no qual ela desenvolveu a sua pesquisa. Verificou-se que BEDEIAN et al. (1988) mencionam uma variável similar como estando relacionada às demandas da paternidade/maternidade, em especial, no que se refere às mulheres. Nesse contexto, supõe-se que um maior apoio doméstico aumenta a percepção do equilíbrio trabalho-família.

Além disso, considerando que aquilo que se deseja medir é a percepção do sujeito da pesquisa em relação ao equilíbrio trabalho-família, pode-se concluir que os programas organizacionais de apoio oferecidos pela organização na qual trabalha o parceiro (cônjuge ou companheiro do sujeito) só são determinantes, no que se refere à mencionada percepção, caso isso efetivamente incremente ou facilite o apoio concreto ou instrumental do parceiro, sendo esta última a variável realmente relevante no que se refere ao impacto causado pelo parceiro na percepção do sujeito em relação ao equilíbrio trabalho-família.

Por essa razão, buscando simplificar sem, contudo, perder o poder conceitual, é razoável concluir que se pode considerar, no modelo usado para a presente pesquisa, apenas a variável “apoio do parceiro” e excluir do referido modelo a variável relativa aos “programas organizacionais” de cujos benefícios o parceiro eventualmente usufrui.

Feitas as considerações anteriores, obtém-se o modelo adaptado mostrado na Figura 3.1 a seguir:

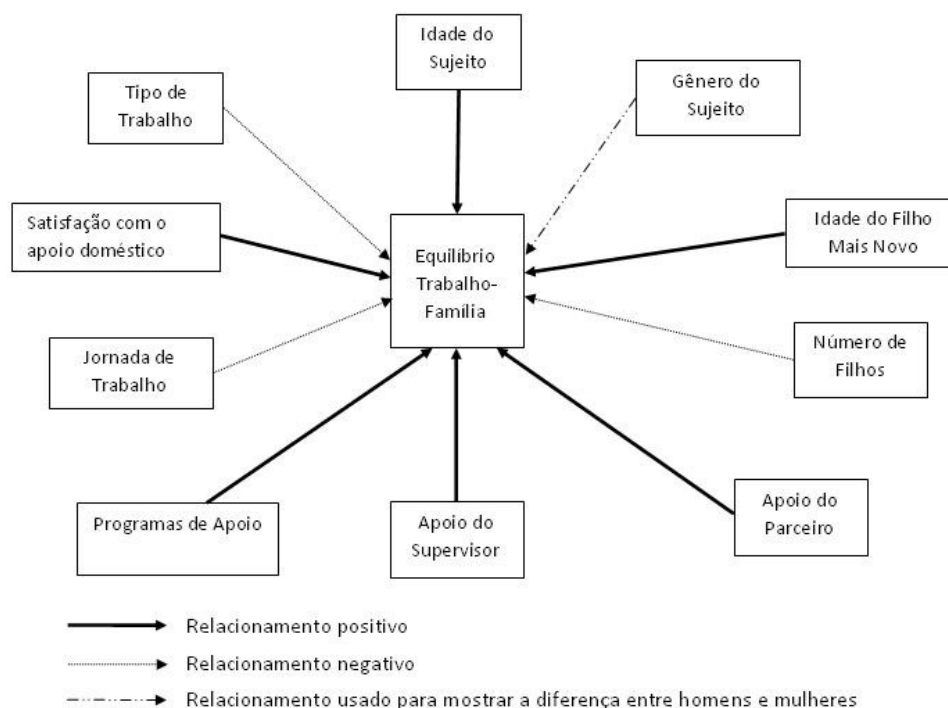


Figura 3.1 – Modelo conceitual adaptado de TREMBLAY (2004) e outras fontes.

Vale salientar que, apesar de não ter sido feita a opção pelo modelo de PARAYITAM e KALRA (2008), ou mesmo por uma versão simplificada do mesmo, verifica-se que, de fato, há vários pontos em comum entre o aludido modelo e o que foi desenvolvido por TREMBLAY (2004). Por exemplo, percebe-se claramente que as variáveis “Idade do Filho Mais Novo” e “Número de Filhos” são tipos de “Estressores na Família”, as variáveis “Tipo de Trabalho” e “Jornada de Trabalho” são tipos de “Estressores no Trabalho”, a variável “Apoio do Parceiro” é um tipo de “Apoio Social Instrumental Familiar” e a variável “Apoio do Supervisor” é um tipo de “Apoio Social Instrumental em Geral”, além do fato de que o conceito de “Equilíbrio Trabalho-Família” efetivamente engloba os conceitos de “Família Interferindo no Trabalho” e “Trabalho Interferindo na Família”, ou seja, os dois sentidos do “Conflito Trabalho-Família”.

Finalmente, utilizando as mesmas premissas de TREMBLAY (2004), vale ressaltar que o modelo conceitual e o correspondente questionário de coleta de dados empíricos desenvolvidos na presente pesquisa foram dirigidos tanto a homens quanto a mulheres. Isso buscou, de acordo com o pensamento da referida pesquisadora, com o qual concorda a autora da presente pesquisa, evitar que a discussão do equilíbrio trabalho-família ficasse limitada apenas às mulheres, também porque se percebe que cada vez mais homens gostariam de, ou precisariam, estar mais ativamente envolvidos com as suas famílias.

Além disso, a presente pesquisa estudou o equilíbrio trabalho-família, examinando as situações e percepções de pais e mães simultaneamente, porque, na presente abordagem, não se considera o tema como uma questão meramente feminina, mas como um tema social que afeta de modo geral os pais, tanto homens quanto mulheres, e que tem conseqüências na relação dessas pessoas com o trabalho.

MEDIDAS CORRESPONDENTES A CADA VARIÁVEL DO MODELO

Cada uma das medidas relacionadas às variáveis do modelo da Figura 3.1 é descrita em detalhe abaixo. Nos casos em que foi necessário, foram especificadas as referências teóricas que sustentam a medida em si e/ou a escala de respostas correspondente.

Quando não foi indicada nenhuma referência em particular, a medida foi tomada na forma em que foi especificada por TREMBLAY (2004).

Idade do sujeito. Variável medida em anos de idade.

Gênero do sujeito. Variável codificada em “0” para “homem” e “1” para “mulher” (FRONE et al., 1992a; FRONE e YARDLEY, 1996).

Número de filhos. Variável codificada em cinco categorias, a saber: (“0”) nenhum filho; (“1”) um filho; (“2”) dois filhos; (“3”) três filhos; (“4”) quatro ou mais filhos.

Idade do filho mais novo. Variável codificada em cinco categorias, a saber: (“0”) nenhum filho; (“1”) menos de 6 anos de idade; (“2”) entre 6 e 12 anos de idade; (“3”) entre 13 e 18 anos de idade; (“4”) mais de 18 anos de idade (adaptação da escala de FRONE et al. (1992a e 1992b), na ordem proposta por GRZYWACZ et al. (2006), porque a hipótese da presente pesquisa é que o equilíbrio trabalho-família está positivamente relacionado a esta variável, ou seja, aumenta com o aumento da idade do filho mais novo).

Grau de satisfação com o apoio doméstico. Para os fins desta pesquisa, foi elaborada uma medida baseada em BEDEIAN et al. (1988). Foi desenvolvido um item a ser perguntado: “Você está satisfeito(a) com o apoio (babás, empregadas domésticas, familiares que não sejam o(a) parceiro(a) etc.) dedicado ao cuidado dos seus filhos?”. A escala de respostas para esta pergunta é a seguinte, onde um número maior representa mais satisfação: (“0”) Não tenho apoio doméstico dedicado ao cuidado dos filhos; (“1”) insatisfeito(a); (“2”) mais ou menos satisfeito(a); (“3”) satisfeito(a); (“4”) totalmente satisfeito(a).

Jornada de trabalho semanal (número de horas). Variável medida em número de horas de trabalho por semana em condições normais (GRZYWACZ et al., 2006).

Tipo de trabalho. Variável codificada em três categorias, a saber, (“0”) sem cargo de assessoria ou de chefia / gerencial; (“1”) ocupante de cargo de assessoria; (“2”) ocupante de cargo de chefia / gerencial (adaptação das escalas propostas por

TREMBLAY; 2004, e FRONE et al.; 1992a, considerando as peculiaridades da organização em estudo).

Programas organizacionais de apoio (sujeito). Foram desenvolvidos dois itens a serem perguntados. O primeiro foi: “Você usa os programas da instituição para tentar equilibrar as demandas do seu trabalho e o cuidado com a sua família?” A escala de respostas é: (“0”) Não; (“1”) Sim. Finalmente, se a resposta anterior fosse afirmativa, perguntou-se: “Qual (ou quais) dos programas foi útil para esse fim?”. As opções de resposta foram as seguintes: “Horário flexível”; “Banco de horas”; “Teletrabalho”; “Creche no local de trabalho”; “Outro”. O indicador quantitativo a ser utilizado na regressão foi adaptado de CHAMBEL e SANTOS (2009), tendo sido calculada a quantidade de programas organizacionais considerados úteis pelos trabalhadores para equilibrar as demandas do trabalho e o cuidado com a família.

Apoio do supervisor imediato (chefe imediato) no trabalho. Para os fins desta pesquisa, foi feita uma síntese das medidas propostas por TREMBLAY (2004) e WARREN e JOHNSON (1995), com base no mecanismo mediante o qual os supervisores imediatos facilitam o equilíbrio trabalho-família. Foram desenvolvidos dois itens a serem perguntados: “Seu chefe imediato é compreensivo no que se refere às suas responsabilidades familiares?” e “Seu chefe imediato demonstra flexibilidade em relação ao horário e outras condições de trabalho quando você tem problemas e necessidades de ordem familiar?”. A escala de respostas para as duas perguntas é a mesma, onde um número maior representa mais apoio: (“0”) nunca; (“1”) ocasionalmente; (“2”) aproximadamente metade das vezes; (“3”) frequentemente; (“4”) sempre. A variável para fins de análise quantitativa foi a média das duas respostas.

Apoio concreto do parceiro (cônjuge ou companheiro). Foi desenvolvido um item a ser perguntado, com base em TREMBLAY (2004). “Seu(Sua) parceiro(a) divide com você as responsabilidades domésticas?”, tendo a seguinte escala de respostas: (“0”) nenhuma; (“1”) poucas; (“2”) aproximadamente metade delas; (“3”) muitas; (“4”) todas. Um número maior representa mais apoio.

Equilíbrio trabalho-família. Para os fins desta pesquisa, foi feita uma síntese das medidas propostas por TREMBLAY (2004) e FRONE et al. (1992a), com vistas a avaliar as percepções em relação ao equilíbrio trabalho-família. Foram desenvolvidos três itens a serem perguntados: “Você tem dificuldade para equilibrar suas responsabilidades no trabalho com suas responsabilidades domésticas?”, “Seu trabalho deixa você sem tempo livre suficiente para realizar atividades relacionadas à sua família?” e “Suas responsabilidades domésticas deixam você sem tempo para realizar atividades relacionadas ao seu trabalho?”. A escala de respostas para as três perguntas é a mesma, onde um número maior representa mais equilíbrio: (“0”) sempre; (“1”) frequentemente; (“2”) aproximadamente metade das vezes; (“3”) ocasionalmente; (“4”) nunca. A variável para fins de análise foi a média das três respostas.

HIPÓTESES A SEREM TESTADAS

Do ponto de vista teórico, as variáveis do modelo conceitual ilustrado na Figura 3.1 deveriam obedecer às seguintes hipóteses da pesquisa:

H1: A jornada de trabalho está negativamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.

H2: O tipo de trabalho está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

H3: Há uma faixa de idade intermediária na qual os problemas relacionados ao equilíbrio trabalho-família são percebidos como mais difíceis.

H4: As mulheres tendem a perceber que possuem mais problemas que os homens em relação ao equilíbrio trabalho-família.

H5: O número de filhos está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

H6: A idade do filho mais novo está positivamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.

H7: Ser beneficiário de programas de apoio oferecidos pela organização está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

H8: O apoio do supervisor imediato está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

H9: O apoio do parceiro (apoio concreto, não emocional) está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

H10: O grau de satisfação com o apoio doméstico está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

A verificação ou não dessas hipóteses permitiu concluir até que ponto o modelo conceitual mostrado na Figura 3.1 conseguiu explicar a realidade evidenciada pela análise dos dados empíricos. Nesse sentido, os resultados da análise correspondente encontram-se descritos detalhadamente no Capítulo 5 da presente dissertação.

VALIDAÇÃO QUALITATIVA DO MODELO CONCEITUAL

Como mencionado anteriormente, esta pesquisa usou técnicas qualitativas, em especial, entrevistas estruturadas, para verificar a validade interna do modelo conceitual adotado (VIEIRA, 2004). Nesse sentido, foram selecionados alguns trabalhadores com quem se realizaram entrevistas estruturadas, para conhecer se existe e qual é o nível de equilíbrio trabalho-família que os mesmos podem estar percebendo, assim como o impacto que os programas organizacionais de apoio têm sobre dito equilíbrio.

Para poder realizar as aludidas entrevistas, como já mencionado neste capítulo, foram desenhados um roteiro estruturado (adaptado de MAZEROLLE et al., 2008), o qual consta do Apêndice A da presente dissertação e tocam temas relacionados ao equilíbrio trabalho-família e aos impactos correspondentes na vida profissional e familiar das pessoas entrevistadas.

O confronto da informação obtida por meio da análise dos conteúdos registrados nas entrevistas estruturadas e das características teóricas dos componentes do modelo ilustrado na Figura 3.1 foi utilizado para verificar qualitativamente a validade interna do modelo conceitual adotado. Os resultados da análise correspondente foram detalhados no Capítulo 4 da presente dissertação.

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

No presente capítulo, são apresentados e analisados todos os dados coletados no decorrer da dissertação, em especial, aqueles obtidos através de entrevistas e questionários, articulando os resultados da pesquisa.

Conforme mencionado no Capítulo 3, esta pesquisa lançou mão de métodos qualitativos buscando lograr dois objetivos básicos. O primeiro objetivo foi elaborar uma descrição qualitativa resumida dos programas organizacionais dirigidos a minimizar o conflito ou a facilitar o equilíbrio trabalho-família do ponto de vista da organização e dos seus beneficiários, isto é, os trabalhadores. O segundo objetivo foi verificar qualitativamente a validade interna do modelo conceitual adotado.

Posteriormente, foi feita a análise quantitativa do modelo conceitual por meio de uma regressão linear múltipla. Nesse sentido, os dados coletados e as análises correspondentes no que se refere a ambos os objetivos estão detalhados a seguir.

PROGRAMAS ORGANIZACIONAIS DE APOIO

O Tribunal de Contas da União – TCU foi a organização escolhida para coletar os dados empíricos e validar qualitativa e quantitativamente o modelo teórico desenvolvido na presente pesquisa. Nesse sentido, identificou-se preliminarmente que o TCU implementou alguns programas organizacionais como horário flexível com banco de horas, instalação de uma creche no local de trabalho e o programa de teletrabalho.

Dentro da classificação proposta por WARREN e JOHNSON (1995), mencionada no Capítulo 2, os programas organizacionais oferecidos pelo TCU são do tipo arranjos alternativos de trabalho (horário flexível com banco de horas e teletrabalho) e outras políticas (creche no local de trabalho, o qual pode ser considerado um tipo de programa assistencial).

A seguir, são descritos cada um dos programas organizacionais de apoio mencionados no âmbito do TCU, com base em informações proporcionadas pela Secretaria-Geral de Administração – Segedam.

HORÁRIO FLEXÍVEL E BANCO DE HORAS

O horário flexível permite que os trabalhadores manejem os seus horários de entrada e saída em qualquer combinação entre oito horas da manhã e oito horas da noite. Os trabalhadores têm a flexibilidade de escolher a que hora começar e a que hora terminar a sua jornada diária de trabalho e podem controlar, por meio da Intranet da organização, o cumprimento da mencionada jornada. Nesse sentido, os trabalhadores que não ocupam cargo ou função de confiança devem trabalhar sete horas por dia, ao passo que os detentores de cargo ou função de confiança devem cumprir uma jornada diária de oito horas.

Por outro lado, o banco de horas funciona como um complemento importante do sistema de horário flexível, permitindo que os trabalhadores acumulem horas trabalhadas em excesso, até uma quantidade máxima de vinte horas, para compensá-las em dias posteriores por meio do cumprimento de jornadas de trabalho menores. O banco de horas também pode ser utilizado de forma inversa, ou seja, caso o trabalhador necessite ausentar-se, num dia em particular, antes do término da sua jornada de trabalho normal, estas horas a menos poderão ser compensadas em dias posteriores por meio do aumento na jornada normal. Ressalte-se que a maior jornada de trabalho permitida é de dez horas.

Há que se ressaltar o fato de que o horário flexível e o banco de horas colocam nas mãos do trabalhador, dentro dos limites estabelecidos pela organização, o controle dos horários de entrada, saída e permanência, além das horas de ausência compensadas prévia ou posteriormente. Isso lhes proporciona um maior grau de autonomia e de liberdade, o que deve necessariamente estar acompanhado de uma maior responsabilidade para controlar por si mesmo o cumprimento das suas horas de trabalho. Por outro lado, esse contexto faz com que os chefes imediatos concentrem-se nos trabalhos a serem realizados e não nos trabalhadores, o que proporciona, ao mesmo tempo, a oportunidade de aumentar a produtividade e a possibilidade de que os trabalhadores conciliem melhor suas necessidades de caráter pessoal e familiar com as demandas do trabalho.

Por fim, há que se destacar que este é o único dos programas organizacionais de apoio que está disponível indistintamente para todos os trabalhadores do TCU, apesar de os detentores de cargo ou função de confiança aparentemente terem um pouco menos de flexibilidade para manejar seus horários e usar o banco de horas em função da natureza dos cargos e funções que ocupam.

CRECHE NO LOCAL DE TRABALHO

O programa Pró-Mater permite aos pais e mães cujos filhos ou filhas tenham até um ano de idade que os deixem numa creche implementada no Edifício Sede do TCU em Brasília/DF. Lá, as crianças contam com atenção e cuidado de pessoal treinado especialmente para tal finalidade, inclusive com a assistência de profissionais de saúde de plantão durante todo o dia, e permanecem no local durante toda a jornada de trabalho do pai ou da mãe.

Uma característica que deve ser ressaltada é a existência de câmeras de vídeo conectadas à Intranet da organização, as quais permitem que os pais e mães vejam imagens em tempo real das suas crianças, o que lhes pode dar tranquilidade em relação a como seus filhos estão enquanto os mesmos trabalham.

Outro aspecto interessante é que, caso a criança venha a ter algum problema de saúde durante a sua estadia na creche, o pai ou a mãe é imediatamente informado(a) e recebe um atestado médico emitido pelo pediatra de plantão, para ausentar-se do trabalho e acompanhar a criança até a residência, juntamente com as orientações acerca do tratamento médico que deve ser seguido.

Por fim, salienta-se que este programa organizacional está disponível apenas em Brasília/DF e unicamente para os pais e mães cujos filhos ou filhas tenham até um ano de idade.

TELETRABALHO

Este programa está à disposição de todas as unidades organizacionais do TCU. A sua filosofia básica de funcionamento reside no fato de que uma parte dos trabalhadores de

cada unidade pode executar seus trabalhos fora das dependências do TCU, até o limite máximo de 30% do total da força de trabalho. Outra condição é respeitar a manutenção da capacidade plena de funcionamento do atendimento aos públicos externo e interno.

Os trabalhos a serem executados são definidos pelos titulares de cada unidade ou, por delegação de competência, pelos gerentes de divisão. Os mencionados trabalhos são preferencialmente aqueles que demandam maior esforço individual e menor interação com outros trabalhadores, com outras unidades do TCU ou com o público externo.

No que tange à autorização para a realização dos trabalhos nessa modalidade, verifica-se que a mesma é efetuada pelo titular de cada unidade do TCU. Posteriormente, a chefia imediata e o trabalhador planejam os trabalhos a serem executados e fazem o registro do mencionado planejamento no formulário de planejamento e acompanhamento, assim como se faz o lançamento correspondente no sistema de controle de frequência.

No que se refere aos prazos para a entrega dos resultados dos trabalhos, observa-se que os mesmos são inferiores aos prazos estimados para a sua realização no local normal de trabalho, pois se supõe que o teletrabalho implica necessariamente num aumento de produtividade do trabalhador.

A estrutura física e tecnológica necessária à realização dos trabalhos é responsabilidade do trabalhador, devendo ser observados os procedimentos pertinentes relativos à segurança da informação no que se refere aos processos e documentos aos quais se tenha acesso.

Deve-se ressaltar que, durante a realização dos trabalhos na modalidade de teletrabalho, o trabalhador deve manter contato frequente com a chefia imediata e estar disponível para comparecer ao local normal de trabalho sempre que isso lhe seja solicitado.

Por fim, há que se ressaltar que o uso dessa modalidade de trabalho requer muita disciplina e responsabilidade, pois o trabalhador está numa situação de flexibilidade total de horários e condições de trabalho aliada a pouca supervisão direta.

VALIDAÇÃO QUALITATIVA DO MODELO CONCEITUAL

Foi feito o confronto entre a informação obtida por meio das entrevistas e as características teóricas dos componentes do modelo ilustrado na Figura 3.1, com vistas a verificar qualitativamente a validade interna do modelo conceitual adotado.

Como subsídios para esta análise qualitativa foram coletados dados por meio de entrevistas realizadas com alguns servidores do Tribunal de Contas da União que possuem filhos. As mencionadas entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e setembro de 2010, incluindo treze entrevistados, sendo cinco homens e oito mulheres.

Nesse sentido, fazendo uso da análise dos conteúdos registrados nas entrevistas, foram levantadas as seguintes informações em relação às diversas hipóteses propostas, em forma similar ao que foi feito por MAZEROLLE et al. (2008).

H1: A jornada de trabalho está negativamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.

Isso significaria que uma jornada de trabalho mais extensa, medida em quantidade de horas de trabalho por semana, tem como consequência um menor equilíbrio trabalho-família. A propósito, VOYDANOFF (2002) menciona que uma forma de facilitar a relação entre trabalho e família é usar estratégias que facilitam a adaptação entre ambos, entre as quais se citam as jornadas de trabalho reduzidas.

No caso da instituição estudada, não se observaram jornadas de trabalho reduzidas, como as descritas, por exemplo, em TREMBLAY (2003), as quais correspondem a menos de 30 horas semanais. Contudo, observou-se que há uma jornada de trabalho diferenciada – ainda podendo ser considerada padrão, segundo os parâmetros descritos por aquela autora – de 35 horas semanais, para as pessoas sem cargo de chefia ou assessoria, e uma jornada de trabalho de 40 horas, para as pessoas que ocupam tais cargos.

Sobre esse tema, as pessoas entrevistadas que não ocupam cargo afirmaram estar satisfeitas com a jornada de trabalho reduzida, pois as mesmas gostam de utilizar este tempo adicional, isto é, uma hora livre a mais por dia, para desempenhar as atividades que o papel familiar demanda. Por exemplo, uma das entrevistadas, quando foi perguntada especificamente pela organização de sua jornada diária e pela distribuição das horas correspondentes, afirmou que:

“A minha jornada de trabalho é de 7 horas diárias. Durante esse tempo, meus filhos estão no colégio (umas 4 horas e meia) e logo ficam sob os cuidados da pessoa que me presta apoio doméstico (um pouco mais de 2 horas). Portanto, o tempo em que eu não posso prestar atenção a eles, porque estou atendendo meu trabalho, é um tempo curto. É uma vantagem para organizar melhor o tempo.”

Adicionalmente, a mesma entrevistada afirmou não ter conflito trabalho-família, devido a esta possibilidade de organizar seu tempo para atender a ambas as demandas.

De forma similar, outra entrevistada cujo bebê tem menos de um ano de idade revelou que se sente satisfeita com a possibilidade de trabalhar apenas 7 horas por dia, porque isso permite que ela fique menos tempo fora de casa. A mesma entrevistada informou ainda que, durante sua ausência, o bebê é cuidado pela avó materna, ressaltando que se sente satisfeita com este cuidado, pois o mesmo lhe produz confiança, aspecto relacionado à hipótese H10.

Por outro lado, uma terceira entrevistada, que ocupa um cargo de chefia e, portanto, não possui uma jornada de trabalho reduzida, afirmou dedicar ao trabalho aproximadamente 9 horas por dia, em média. A mesma declarou-se, por momentos, inquieta com a impossibilidade de compartilhar mais tempo com o seu filho, pois o exercício do cargo de chefia lhe demanda mais tempo em relação a uma situação em que a mesma não exercesse tal cargo. Isso lhe produz a sensação de estar perdendo alguns momentos valiosos em sua vida familiar, como, por exemplo, quando afirmou: *“Eu sinto vontade de ficar mais tempo com o meu filho. Eu me pergunto se não estou perdendo momentos especiais da vida dele...”*. Como consequência, o seu equilíbrio trabalho-família se vê afetado.

Pela informação obtida por meio das entrevistas, observou-se que uma menor quantidade de horas dedicadas ao trabalho permite dedicar mais tempo aos requerimentos do cuidado com a família. Isso ficou particularmente claro no caso de entrevistadas com crianças pequenas, as quais valorizam a possibilidade de dispor de mais tempo, pois os requerimentos do cuidado dos filhos mais novos são aparentemente maiores. Além disso, mesmo quando se conta com apoio de terceiros para cobrir tais necessidades, a preferência por fazer isso em forma pessoal e participar da maior quantidade possível de tarefas é comum às entrevistadas.

H2: O tipo de trabalho está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

Segundo o proposto por TREMBLAY (2004) e FRONE et. al. (1992a), o tipo de trabalho está relacionado a ocupar cargos de chefia ou não. Nesse sentido, observou-se que, no caso específico da instituição estudada, o tipo de trabalho, assim classificado, além da natureza das obrigações que lhe são inerentes, tem uma repercussão direta na quantidade de horas dedicada ao mesmo, tema relacionado à hipótese H1.

Dessa forma, entre os entrevistados, observou-se que as pessoas com cargos de chefia ou de assessoria não possuem uma jornada de trabalho reduzida, devendo trabalhar 8 horas diárias, as quais, na prática e com frequência, convertem-se em um número maior de horas, devido à quantidade de tarefas sob sua responsabilidade, além de reuniões e outras demandas da função que desempenham. Em consequência, isso lhes deixa com menos tempo para dedicar às tarefas relacionadas ao cuidado da família.

Retomando a informação proporcionada por uma das entrevistadas, a qual foi mencionada na análise detalhada da hipótese H1, observou-se que a necessidade de permanecer mais horas no local de trabalho, devido ao cargo de chefia que desempenha, produz nela certo grau de conflito, pois a mesma questionou se os seus papéis de mãe e de chefe estão sendo incompatíveis. A mesma entrevistada afirmou também que o papel de chefe ocasiona a sua ausência em alguns momentos importantes na vida do seu filho. Nesse caso, seguindo a classificação de conflito de papéis de HALL (1972), em determinados momentos, poderia ser observada uma superposição de papéis e uma

competição pelo tempo da pessoa, gerando, dessa maneira, o conflito para realizar as tarefas demandadas pelo trabalho e pela família.

Apesar dessa observação, deve-se mencionar o caso de outros dois entrevistados, também ocupantes de cargos de chefia, os quais mencionaram que a realização das tarefas demandadas pelo cargo não lhes gerava conflito com a realização das tarefas domésticas. Cabe mencionar que, em ambos os casos, os entrevistados são homens cujas esposas assumem uma proporção maior das tarefas relacionadas ao cuidado das suas famílias, o que se relaciona à predominância das hipóteses H4 e H9, as quais serão desenvolvidas mais adiante.

Em contraste, as pessoas entrevistadas que não possuem cargos de chefia mencionaram não ter conflito entre trabalho e família devido a esse fator. Por um lado, contam com uma maior disponibilidade de tempo, uma hora a mais que seus pares com cargos de chefia ou assessoria, para realizar suas tarefas domésticas e familiares. Por outro lado, o tipo de trabalho que realizam torna-se, na maioria das vezes, mais previsível e, portanto, sujeito a menos alterações no que se refere à organização pessoal do tempo. Por isso, observou-se que pessoas sem cargos de chefia afirmaram ter maiores possibilidades de equilibrar as demandas dos papéis de trabalhador e de pai/mãe.

Observou-se também que, além da tipificação referida pelos autores mencionados, relacionada à ocupação ou não de cargos de chefia ou de assessoria, existe outra diferença relacionada à natureza própria do trabalho, a qual poderia produzir a necessidade de desenvolver uma tipificação adicional. Especificamente, observou-se que existem trabalhos cuja realização tem diferentes graus de interdependência com outras pessoas e/ou instituições.

Assim, na instituição na qual trabalham os entrevistados, algumas funções são realizadas dentro de outras instituições diferentes da instituição empregadora (por exemplo, auditoria externa). Também existem funções que são realizadas dentro da própria instituição, mas que possuem uma interação direta com outras pessoas da mesma instituição ou de outras instituições (por exemplo, assessoria parlamentar). Por outro lado, existem outras funções que não dependem ou dependem menos de

instituições ou de pessoas externas, nem para sua localização física, nem para definição de horários de execução.

No primeiro caso, os trabalhadores têm menos flexibilidade de horários (ou nenhuma), e, no segundo caso, a flexibilidade é maior que no primeiro. Estas duas situações incidem diretamente sobre a possibilidade de aplicar os programas organizacionais de apoio para equilibrar as funções do trabalho e as funções familiares. Assim, um entrevistado manifestou que:

“Quando eu era solteiro, fazia muitas auditorias, e isso diminuía bastante a possibilidade de usar o horário flexível, pois o auditor tem que se submeter ao horário do órgão onde está sendo feita a auditoria. Depois que me casei e tornei-me pai, procurei trabalhar numa unidade com tarefas que fossem mais autônomas em relação ao lugar/horário no qual podem ser feitas, o que me permitiu manejar o meu horário com mais flexibilidade e usar o banco de horas ao máximo.”

Dessa maneira, observou-se que o tipo de trabalho, diferenciado pela medida em que apresente menor ou maior interdependência no que se refere a terceiros, tem uma relação negativa com o alcance do equilíbrio trabalho-família.

H3: Há uma faixa de idade intermediária na qual os problemas relacionados ao equilíbrio trabalho-família são percebidos como mais difíceis.

Na análise qualitativa realizada, não se observou uma dependência direta entre as idades dos entrevistados e o conflito trabalho-família que os mesmos pudessem ou não estar experimentando.

Por outro lado, observou-se que esta relação aparece quando se inclui o fator idade dos filhos. Ou seja, a proposição apresentada pela hipótese H6, ou mais especificamente pela idade em que se é pai ou mãe de filhos pequenos. Nesse sentido, poderia haver uma relação entre o conflito trabalho-família e uma faixa etária na qual é comum ter filhos pequenos. Tal faixa etária, no caso da presente análise qualitativa, resultou ser muito mais ampla que a proposta na bibliografia revisada, já que foram observadas

peessoas com filhos pequenos e cujas idades são inferiores ou superiores ao intervalo proposto por TREMBLAY (2004), isto é, entre 36 e 45 anos de idade.

Assim, observou-se que a idade dos pais com filhos em idade pré-escolar, dentro do grupo de entrevistados, variou na faixa de 28 a 47 anos de idade, ou seja, trata-se de uma faixa mais ampla que a proposta por TREMBLAY (2004). Por outro lado, foram encontrados pais com 41 anos de idade e que possuem filhos adolescentes, os quais já teriam atravessado a etapa de maior demanda por parte dos filhos.

É importante salientar que, apesar de os entrevistados não terem identificado uma relação direta entre sua idade e o equilíbrio trabalho-família, alguns fizeram referência à maturidade que alcançaram com o passar dos anos e como isso redefiniu suas perspectivas e prioridades, influenciando no alcance do equilíbrio trabalho-família.

H4: As mulheres tendem a perceber que possuem mais problemas que os homens em relação ao equilíbrio trabalho-família.

Esta hipótese se baseia em dois enfoques. Por um lado, segundo o proposto por TREMBLAY (2004), os homens têm uma atitude mais relutante que as mulheres no que se refere a participar e a assumir as tarefas demandadas pelo cuidado com a família. Portanto, existiria menos exposição a experimentar conflitos no exercício dos seus papéis dentro do trabalho e da família.

Apresentando a hipótese dessa forma, não foi possível validá-la por meio da pesquisa qualitativa em forma direta, já que os entrevistados do sexo masculino afirmaram desempenhar várias funções/tarefas do seu papel familiar, sem manifestar expressamente sua menor participação na execução das tarefas domésticas. Uma forma indireta de obter informação relacionada a isso foi escutar a descrição das jornadas diárias dos entrevistados do sexo masculino. Por meio dessa descrição, concluiu-se que a participação de suas respectivas cônjuges na execução das tarefas familiares é maior que a deles mesmos.

Nesse sentido, pode-se mencionar que, no grupo de entrevistados do sexo masculino, percebeu-se uma menor participação na realização das atividades familiares em relação

às suas esposas, sendo que esse poderia ser um dos fatores que ajuda a diminuir o conflito de papéis experimentado pelos entrevistados do sexo masculino, tema relacionado à hipótese H9. Por exemplo, um trabalhador fez o seguinte comentário: *“Eu desenvolvo minhas tarefas no escritório com tranquilidade, porque a minha esposa acompanha as atividades do meu filho quando ele volta para casa... Eu procuro voltar certos dias mais cedo para poder brincar com ele.”*

No entanto, pode-se perceber uma exceção em que um entrevistado do sexo masculino manifestou ter sentido, no passado, conflito entre seus papéis familiar e profissional, quando seus filhos eram menores e ele efetuava a supervisão do apoio doméstico que a família recebia de pessoas empregadas para tal fim, fato relacionado à hipótese H10.

O mesmo entrevistado manifestou que precisava locomover-se rapidamente e de maneira imprevista entre o trabalho e a casa para verificar se as pessoas encarregadas do cuidado dos filhos estavam efetuando adequadamente o trabalho, ou quando surgia algum problema que precisava da sua intervenção. Manifestou também que isso fazia com que ele se sentisse preocupado quando estava no local de trabalho, ao não saber se os filhos estavam sendo bem cuidados, bem como fazia com que ele precisasse solicitar permissões especiais constantemente. Sobre este último ponto, ele não manifestou sentir-se constrangido, o qual seria parte do conflito descrito por TREMBLAY (2004) para os homens, os quais se sentem mais incômodos ou mais criticados que suas colegas mulheres ao solicitar licenças para atender a requerimentos familiares e, por isso, optam por não participar das tarefas familiares.

Por outro lado, percebeu-se também que o mesmo entrevistado atualmente também participa, em grande medida, das atividades realizadas por seus filhos, mas que sua preocupação pelo tempo e pela energia que tais atividades demandam diminuiu, porque seus filhos cresceram e são menos dependentes, aspecto relacionado à hipótese H6, e porque ele agora desenvolve suas funções profissionais por meio do teletrabalho, o que lhe dá a possibilidade de organizar o seu tempo de acordo com as suas necessidades.

Em contraste, uma das entrevistadas do sexo feminino, que tem um filho com menos de um ano de idade, manifestou que ela (e sua mãe, quem a apóia em forma permanente)

assume exclusivamente as tarefas relacionadas ao cuidado do filho e da casa, porque acredita que seu esposo não as desempenha de maneira adequada ou não sabe realizá-las, e também porque ele tem uma jornada de trabalho de mais de 8 horas diárias, enquanto ela possui uma jornada de trabalho menor. Neste caso, a entrevistada não manifestou sentir conflito entre seus papéis, porém enfatizou que isso se deve ao apoio de sua mãe para as tarefas relacionadas ao cuidado do filho e de apoio doméstico para as demais tarefas da casa (relacionado com a hipótese H10), enquanto ela se encontra no trabalho, aliado ao fato de que ela possui uma jornada de trabalho de menos de 8 horas (hipótese H1).

Outro enfoque para avaliar esta mesma hipótese surge da proposta de HALL (1972), afirmando que os homens têm, como parte de sua natureza, a tendência a efetuar os seus múltiplos papéis em forma sequencial e não simultânea, como ocorre com as mulheres. Desde esse ponto de vista, esta hipótese foi, de fato, confirmada, já que os homens entrevistados, com exceção de um único participante, não manifestaram preocupação por nenhum dos seus papéis enquanto desenvolvem as tarefas relacionadas ao outro papel. Isso leva a concluir que, na maioria das vezes, durante o exercício das funções, os homens conseguem concentrar sua atenção numa única tarefa, em forma melhor que as mulheres, seja essa tarefa profissional ou familiar.

Nesse sentido, um trabalhador fez o seguinte comentário: *“Eu organizo as minhas atividades de forma que, no escritório, eu fico tranquilo, atendendo aos requerimentos do meu trabalho... é só organizar bem o tempo.”*

H5: O número de filhos está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

Assim como CHENEVIER (1996), citado por TREMBLAY (2004), que não encontrou diferenças significativas devido ao número de filhos sob o cuidado dos pais, na parte qualitativa desta pesquisa, tampouco se encontrou indício significativo de influências devidas ao número de filhos em relação ao equilíbrio trabalho-família.

Os entrevistados que possuem mais de um filho manifestaram não sentir um impacto maior no alcance do equilíbrio trabalho-família ocasionado pela presença de mais de um filho em seus lares. Enquanto isso, os entrevistados com um único filho manifestaram seu desejo de ter mais filhos e também afirmaram que isso não ocasionaria um efeito negativo em seu equilíbrio trabalho-família.

Houve unicamente uma manifestação expressa de uma entrevistada que afirmou que havia tomado decisões importantes nesse sentido, quando disse: *“Optei por ter apenas um filho para ter tempo de realizar melhor meus múltiplos papéis.”*

H6: A idade do filho mais novo está positivamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.

Segundo TREMBLAY (2004), à medida que os filhos crescem, o equilíbrio trabalho-família torna-se mais fácil. Nesse sentido, buscou-se verificar a validade de tal informação neste grupo de entrevistados.

A confirmação desta hipótese foi observada apenas nos casos de pais com filhos com idade superior à idade pré-escolar. Nestes casos, as pessoas realizaram uma análise comparativa entre a etapa anterior (filhos mais novos, em idade pré-escolar) e a atual (filhos maiores, em idade escolar).

Observou-se que os entrevistados consideraram a etapa pré-escolar como uma etapa de maior demanda de trabalho presencial para a realização de seus papéis. O cuidado e a atenção que as crianças demandam nessa etapa fizeram com que os pais estivessem fisicamente mais presentes, e os mesmos tinham que contar obrigatoriamente com terceiros para proporcionar esses cuidados. Isso fez com que os pais se ausentassem do trabalho com maior frequência e menor previsibilidade, o que lhes gerava situações de mal-estar.

A esse respeito, uma das entrevistadas manifestou: *“Quando meus filhos eram menores, necessitavam mais da minha presença. Ainda que eu tivesse boas empregadas domésticas, precisava estar muito presente para monitorar e cuidar de suas necessidades básicas.”* Mais adiante, a mesma entrevistada mencionou, ademais, a

necessidade de um número maior de visitas ao médico, tanto planejadas como por situações de emergência, o que produzia a necessidade de ausentar-se do trabalho.

Nesse sentido, ela afirmou: *“Quando minhas crianças eram menores, eu precisava tirar atestado médico, quando tinha que cuidar dos filhos, mas eu achava isso desagradável, achava que estava fraudando...”* Esta última situação se deve a que, em anos anteriores, não se contava com programas organizacionais como o banco de horas, o qual permite compensar (como se verá mais adiante na análise da hipótese H7) o tempo não trabalhado no dia em dias posteriores. A mencionada entrevistada mencionou a necessidade da presença dos pais para desempenhar o papel de formador da criança como parte importante do seu papel de mãe. Nesse sentido, ela disse que *“quando pequenas, as crianças precisam que os pais lhes mostrem o caminho, ensinem-lhes os limites... quando elas crescem, atuam mais independentemente, pois têm os fundamentos que lhes foram ensinados.”* Este argumento foi apresentado para motivar a sua posição de que os seus filhos, hoje adolescentes, demandam menos tempo de sua presença.

Outro entrevistado manifestou que seus filhos, também adolescentes, demandam menor presença e menos tempo dele, pois hoje eles têm suas próprias atividades, as quais são em maior número e que excluem o pai, ainda que ele também tenha afirmado:

“Busco ser participativo na vida dos meus filhos, acompanho-os a todos os eventos em que me é possível, mas hoje suas vidas têm muitas atividades e, eu não posso participar de várias delas, só procuro saber o que está acontecendo com eles através do diálogo freqüente.”

Destas manifestações, observa-se que a idade dos filhos efetivamente gera um impacto no equilíbrio trabalho-família. Ressalte-se que, para obter uma referência mais precisa, observa-se o filho mais novo, já que este é aquele que, por último, em relação aos seus irmãos mais velhos, irá deixando para trás as etapas que mais demandam cuidados. Nesse sentido, quanto menor é a idade do filho mais novo, maiores requerimentos de cuidado o mesmo terá, sendo, portanto, maiores as demandas em relação aos pais, o que, por sua vez, gera potenciais situações de falta de equilíbrio entre trabalho e família.

H7: Ser beneficiário de programas de apoio oferecidos pela organização está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

Esta parece ser a hipótese que foi verificada com maior ênfase. Sobre este aspecto, existiu unanimidade entre os entrevistados. Todos manifestaram conhecer e usar os programas organizacionais de apoio oferecidos pela instituição. De fato, todos eles usam ou usaram pelo menos um dos programas oferecidos.

Os programas usados por todos os entrevistados são o horário de trabalho flexível e o banco de horas. Independentemente do tipo de trabalho desenvolvido e do número ou idade dos filhos, todos eles usam estes dois programas para atender às atividades requeridas pelo papel familiar.

Sobre o horário flexível, o qual permite que o trabalhador escolha, dentro de uma faixa de doze horas durante o dia, a hora em que iniciará e terminará a sua jornada de trabalho e também se esta será ininterrupta ou com intervalos, uma das entrevistadas manifestou que o mesmo lhe permite *“administrar melhor o tempo, de acordo com as necessidades da família e do trabalho.”* Uma segunda entrevistada manifestou que *“o horário flexível permite conciliar o tempo necessário para atender aos requerimentos derivados da família e do trabalho.”*

Ambas as opiniões revelam que este programa oferece a possibilidade de programar as atividades do trabalho e do cuidado com a família, segundo as necessidades dos domínios da família e do trabalho, fazendo com que os mesmos não se sobreponham um ao outro ou fiquem sem ser atendidos. Vale salientar que isso se verificou em forma similar com os demais entrevistados.

No que se refere ao banco de horas, os entrevistados mostraram uma atitude de uso e satisfação similar à do programa anterior. Observou-se que o programa é usado para as situações excepcionais ou de ocorrência menos frequente (por exemplo, doença dos filhos). Apesar desse uso menos frequente, o programa permite que os trabalhadores usem horas que normalmente estariam dedicadas ao trabalho para outras tarefas

requeridas pelo cuidado com a família, sem restrições externas impostas pela instituição, ou especificamente pelos seus chefes imediatos.

Esta “*livre disponibilidade*”, com a correspondente possibilidade de compensar a instituição por ela, restitui aos trabalhadores o sentimento de autonomia e responsabilidade que, para alguns, vê-se afetado quando devem recorrer a uma solicitação especial (a qual ainda que não seja negada, pode gerar reações diferentes nos respectivos chefes imediatos e, em algumas ocasiões, como foi observado na literatura analisada, inclusive, no ambiente do trabalho; TREMBLAY, 2004), gerando, assim, sensações de “*dívida*”, de falta de responsabilidade em relação ao trabalho e similares, as quais, por sua vez, produzem situações de conflito entre o trabalho e a família.

Em suma, o banco de horas resulta ser um elemento de livre disponibilidade dos trabalhadores que complementa o programa anterior (horário flexível), para permitir o manejo de tempo requerido para executar o papel profissional e o papel familiar.

Com respeito a estes dois programas, um comentário interessante foi feito pela terceira entrevistada, comparando a situação atual, na qual se conta com o horário flexível e o banco de horas, e a situação anterior, na qual não se contava com tais programas. Ela manifestou que:

“Antigamente, era mais difícil conciliar minhas tarefas familiares, especialmente as relacionadas à criação dos meus filhos, com as do trabalho, porque não havia medidas de flexibilização como as atuais. Pelo contrário, o controle de horários era muito estrito. Nesse então, [ademais, porque seus filhos eram mais novos] quando eu precisava cuidar dos meus filhos por problemas de saúde, necessitava pedir atestados médicos, o que era uma opção permitida, mas que me fazia sentir incômoda. Depois da implementação do banco de horas, eu me senti muito mais tranquila para fazer as coisas que fossem necessárias para cuidar dos meus filhos, porque posteriormente poderia compensar. Ainda que eu tivesse que trabalhar até tarde esse dia, não tinha sofrimento, porque estava cumprindo o meu dever. Isso permitiu que eu me liberasse das sensações antigas que sentia por estar fazendo uma fraude por me ausentar nas horas de trabalho.”

Desses comentários, pode-se observar que, em termos do proposto por HALL (1972), esses programas constituiriam uma forma de redefinir as expectativas, isto é, horários de entrada, saída e permanência, além das horas de ausência compensadas prévia ou posteriormente, dos que definem as demandas do papel, ou seja, os que dirigem a instituição e, na cadeia hierárquica, a pessoa que diretamente supervisiona o trabalhador. Portanto, ao deixar a definição desse horário como uma decisão livre do trabalhador, reduzem-se as demandas colocadas sobre o mesmo, reduzindo também, dessa forma, a geração de conflito de papéis. Ressalte-se que a falta de tempo para exercer os diversos papéis é uma das definições estabelecidas pela literatura revisada como uma das principais fontes de conflito.

Por outro lado, o programa de creche para crianças pequenas no local de trabalho é de uso menos frequente pelos trabalhadores. Em primeiro lugar, isso ocorre porque os potenciais usuários (pais/mães de crianças com até 1 ano de idade) constituem um universo mais restrito em número. Em segundo lugar, porque, ainda entre os integrantes desse universo, existe a possibilidade de que optem por soluções alternativas, como deixar o cuidado das crianças com outras pessoas, por exemplo, parentes, em lugar de deixá-los na creche.

A propósito deste último aspecto, foi interessante o comentado por uma das entrevistadas que manifestou: *“Decidi não usar a creche no local do trabalho, para que meu filho não contraísse doenças nela e também porque já tinha decidido de antemão com minha mãe que ela cuidaria de meu filho.”*

Por outro lado, uma segunda entrevistada manifestou que usou e aproveitou a creche da instituição, obtendo, com isso, a tranquilidade de *“estar perto de meu filho, se ele necessitasse.”* Adicionalmente, manifestou ter obtido um benefício emocional por compartilhar as inquietudes relacionadas ao seu papel de mãe e trabalhadora com mulheres cujos filhos também estavam na creche.

Finalmente, no que diz respeito ao programa de teletrabalho, os entrevistados declararam expressamente que a utilização do mesmo possibilita o alcance de maiores níveis de equilíbrio trabalho-família. Por exemplo, um dos entrevistados declarou:

“Como minha esposa também trabalha e não dispõe de tempo livre, o teletrabalho me deu a possibilidade de assumir completamente o cuidado dos filhos no que se refere a levá-los e trazê-los da escola, levá-los e trazê-los da casa dos seus colegas, acompanhar a realização das tarefas escolares, acompanhá-los às atividades extracurriculares etc., tudo isso em harmonia com as minhas responsabilidades do trabalho.”

O mesmo entrevistado acrescentou que a busca do equilíbrio entre trabalho, família e outras atividades pessoais, por meio do teletrabalho, requer senso de responsabilidade, zelo pela coisa pública e um ambiente familiar propício, onde todas estas coisas podem ser combinadas.

No mesmo sentido, outro entrevistado também estabeleceu um vínculo entre utilizar o teletrabalho e equilibrar as responsabilidades do trabalho com as responsabilidades familiares, dizendo o seguinte:

“Atualmente, é possível compartilhar a realização das tarefas familiares com minha esposa, já que estou em regime de teletrabalho. Nesse sentido, conto com o apoio dos meus chefes para poder desempenhar-me bem e cumprir minhas metas, sem deixar de atender às minhas necessidades familiares. De fato, meus chefes são extremamente sensíveis aos meus problemas e necessidades familiares.”

Finalmente, pela leitura dos comentários finais do segundo entrevistado, pode-se perceber também o estabelecimento de um vínculo claro entre o equilíbrio trabalho-família e o apoio do chefe imediato, tema relacionado à hipótese H8, a qual será tratada a seguir.

H8: O apoio do supervisor imediato está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

Na instituição em estudo, a aplicação do teletrabalho depende da aprovação do titular de cada unidade. Isto é, se um chefe considera que, em sua unidade, não se pode aplicar o referido programa, os trabalhadores dessa área não contarão com essa possibilidade.

Cabe mencionar que o poder para dar esta autorização é competência dos titulares de cada unidade organizacional.

Devido a esta particularidade, um dos aspectos que os entrevistados mais valorizam em relação ao apoio que os chefes lhes proporcionam é relacionado à autorização para usar o teletrabalho, já que existe um número limitado de pessoas que podem trabalhar sob essa modalidade. Sobre este ponto, os entrevistados que possuem o teletrabalho como opção em sua área e que, individualmente, foram autorizados a utilizá-lo, sentem um grande apoio por parte de seus chefes para o desempenho de seu papel familiar, e, em consequência, manifestaram encontrar nesse apoio um elemento importante para diminuir o seu conflito trabalho-família.

Por outro lado, já que as outras opções de flexibilização de horário (horário flexível, banco de horas e horário reduzido para trabalhadores sem cargo) são programas institucionalmente estabelecidos, não dependendo, portanto, da decisão dos chefes, os entrevistados que não ocupam cargo de chefia ou de assessoria não vinculam ditas medidas ao apoio de seus chefes. Já os trabalhadores com cargo de chefia ou de assessoria encontram mais restrições para manejar com mais liberdade os seus horários, associando, com mais frequência, o uso do banco de horas e do horário flexível ao apoio dos seus chefes imediatos e de maior nível hierárquico.

Como complemento da hipótese anterior (hipótese H7), verificou-se que os trabalhadores que contam com a possibilidade de usar todas as opções de programas de apoio da instituição contam com uma gama maior de ferramentas para diminuir o conflito trabalho-família que possam experimentar. Ou seja, os trabalhadores que têm chefes que aceitam a flexibilização de seu regime de trabalho para realizar teletrabalho e que contam com o suporte deles para realizar bem o seu papel de trabalhador sentem uma menor tensão entre ambos os papéis.

Assim, como já citado na análise da hipótese H7, um entrevistado mencionou que atualmente é possível compartilhar a realização das tarefas familiares com a sua esposa, pois o mesmo está em regime de teletrabalho. Nesse sentido, o mesmo afirmou contar com o apoio dos seus chefes para poder desempenhar-se bem e cumprir suas metas, sem

deixar de atender às suas necessidades familiares. Argumentou também que seus chefes são extremamente sensíveis aos seus problemas e necessidades familiares. Dessa forma, a possibilidade de aplicação do teletrabalho viabilizada por esses chefes permite que o entrevistado se sinta com melhor possibilidade de reduzir o conflito trabalho-família.

Por outro lado, outra entrevistada que não conta com a possibilidade de realizar teletrabalho, pois seus chefes não consideram tal programa aplicável em sua área (ao passo que ela considera que isso, de fato, é possível), argumenta que, caso pudesse realizar seu trabalho desde sua casa, contaria com mais ferramentas para administrar melhor as necessidades de tempo requeridas pela sua família.

Dessa forma, confirmou-se esta hipótese no sentido mencionado por TREMBLAY (2004), quem citou GUÉRIN et al. (1997), afirmando que o conflito se reduz quando os trabalhadores pensam que o chefe proporciona apoio ou permite que se façam ajustes para facilitar o equilíbrio entre seus papéis na família e no trabalho. Por exemplo, um trabalhador deu o seguinte depoimento: *“O meu chefe imediato é bastante flexível em relação às minhas necessidades familiares, permitindo a alteração da minha rotina normal de trabalho para que eu possa dar atenção às necessidades da minha família.”*

H9: O apoio do parceiro (apoio concreto, não emocional) está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

Para uma melhor compreensão da descrição do apoio do parceiro, entende-se como aquele relacionado à realização das tarefas requeridas para o cuidado físico/emocional dos membros da família e também das tarefas domésticas.

Nesse sentido, segue-se como referência o apontado por GREENHAUS e BEUTELL (1985), manifestando que cônjuges que se apóiam mutuamente podem proteger-se do impacto de altos níveis de conflito trabalho-família.

Observou-se que, dentro do grupo entrevistado, as pessoas recebem diferentes níveis de apoio de seus parceiros. Mais da metade do grupo manifestou compartilhar a realização das tarefas com seu parceiro. Observou-se, em todos os casos, que a ênfase principal está concentrada nos cuidados dos filhos. Em contrapartida, uma elevada proporção dos

entrevistados manifestou que a atenção da maior parte das tarefas domésticas repousa sobre o apoio de terceiros (hipótese H10).

Nos casos em que se conta com o apoio do parceiro para o cuidado dos filhos, observou-se que esta opção é usada para alcançar o equilíbrio entre o trabalho e a família. Sem dúvida, as pessoas que afirmaram contar com o apoio de seus cônjuges incorporam a tarefa realizada pelo cônjuge na sua rotina diária, e, com isso, obtêm uma “*liberação*” de tal requerimento para obter tempo disponível para atender às responsabilidades profissionais ou de outra índole. Assim, uma das entrevistadas descreveu que *“todos os dias, meu parceiro busca os meninos no colégio e os leva para casa para almoçar, por isso, eu posso ficar no trabalho fazendo uma jornada contínua e, em consequência, posso sair mais cedo.”*

No entanto, observou-se que, para nenhum dos entrevistados, a possibilidade de contar com o apoio do parceiro os liberava completamente das exigências de atenção aos filhos. Isto é, em todos os casos, observou-se que os entrevistados reservam para si várias tarefas relacionadas ao cuidado dos filhos. Dessa forma, viu-se que o apoio do parceiro constitui uma medida complementar, mas não elimina, por si só, os possíveis conflitos pela atenção das tarefas familiares e do trabalho.

Já nos casos dos entrevistados que não contam com o apoio do parceiro para o cuidado das crianças, observa-se que as pessoas recorrem mais ao apoio de terceiros (hipótese H10). Ou seja, uma falta do apoio do parceiro ocasiona necessariamente um maior requerimento de apoio de terceiros.

A forma em que essa falta ou menor grau de apoio do parceiro incide na perda do equilíbrio trabalho-família varia, dependendo da satisfação proporcionada pelo substituto da cobertura dessa necessidade encontrado em terceiros. Assim, uma das entrevistadas manifestou:

“Meu esposo não pode ajudar-me, porque seu horário de trabalho é bastante extenso e porque não tem muita habilidade para cuidar sozinho do meu pequeno filho, mas isso não me ocasiona nenhum problema, já que minha mãe se encarrega de cuidá-lo,

enquanto eu estou no trabalho. Deixá-lo sob os cuidados da minha mãe me dá muita tranquilidade e permite que eu realize meu trabalho sem inquietudes, porque sei que é alguém que o cuidará como eu desejo.”

Observou-se, neste caso, que a entrevistada compartilha, com satisfação, a realização das tarefas domésticas com um terceiro e não com o seu cônjuge, mas isso não lhe gera problemas para equilibrar a realização de suas tarefas no trabalho e familiares.

Num segundo caso de menor apoio do parceiro, observou-se que os terceiros aos quais se recorria eram pessoas contratadas para tal finalidade e em relação às quais não se tinha um elevado nível de confiança, motivo pelo qual o entrevistado manifestou sentir grande ansiedade enquanto trabalhava o que lhe exigia ausentar-se com frequência, usando permissões especiais, na época em que não existia o banco de horas implementado pela instituição. É preciso esclarecer que, neste segundo caso, observou-se que um menor apoio do parceiro, aliado a um insatisfatório apoio de terceiros, gerou desequilíbrio trabalho-família para o trabalhador.

H10: O grau de satisfação com o apoio doméstico está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

Neste caso, o apoio doméstico referido foi descrito como o apoio de terceiros para a realização das tarefas relacionadas ao cuidado e à atenção aos membros da família, especificamente dos filhos, e também, das tarefas de cuidado da infraestrutura do lar (preparo de alimentos, limpeza da casa/apartamento etc.). No grupo de terceiros, foram encontrados parentes de diversos graus, assim como pessoas contratadas em troca de uma remuneração para a realização de tais tarefas.

Verificou-se que a satisfação com o apoio de terceiros está intimamente ligada ao nível de confiança que essas pessoas geram no trabalhador. Observou-se, no grupo dos entrevistados, que quando os mesmos optaram por recorrer a familiares, o nível de confiança no apoio recebido e, em consequência, o nível de satisfação com o mesmo era maior do que quando se tratava de terceiros contratados para tal fim.

É importante salientar que todos os entrevistados mencionaram contar com apoio de terceiros e, independentemente do nível de satisfação com dito apoio, todos eles mencionaram que tal apoio é imprescindível.

Assim, retomando uma das entrevistas citadas na análise da hipótese H9 precedente, a trabalhadora declarou-se com possibilidades de trabalhar com bastante tranquilidade, e afirmou: *“Posso concentrar-me bastante bem no meu trabalho, enquanto estou no escritório, porque sei que minha mãe está cuidando muito bem do meu filho, da mesma forma em que eu estaria fazendo isso.”*

Nesse caso, inclusive, a trabalhadora manifestou ter optado por não fazer teletrabalho, o que era uma possibilidade ao seu alcance, *“para não perder a concentração no trabalho e conseguir realizá-lo satisfatoriamente, já que, permanecendo em casa, perto do meu filho, não perderia a oportunidade para cuidar dele e, portanto, não conseguiria apartar minha mente para trabalhar.”*

Uma segunda entrevistada manifestou também receber um alto grau de apoio de terceiros que são seus familiares, tratando-se, neste caso, de um grupo de pessoas. A mesma manifestou que *“quando estou no trabalho, minhas irmãs, cunhadas e sobrinhas se encarregam de cuidar da minha filha. Recebo muito apoio por parte delas.”* Esta ampla possibilidade de contar com apoio se mostrou como uma importante ferramenta para equilibrar as demandas do trabalho e da família para a referida entrevistada.

Este caso, junto a outro de uma entrevistada que conta com apoio de terceiros familiares e contratados, mostraram-se como os de melhor apoio recebido de terceiros e possibilitaram validar a hipótese de que a satisfação com este apoio tem um grande impacto positivo no alcance do equilíbrio em estudo.

Em ambos os casos, observa-se o assinalado por MCFARLAND (2004), quem, ao descrever as alternativas para manejar positivamente o conflito trabalho-família, destaca a importância de buscar apoio de terceiros para as tarefas derivadas da paternidade e do lar como uma forma de enfrentar as exigências derivadas do exercício dos papéis.

No entanto, e tal como se mencionou anteriormente na análise da hipótese H9, este fator é complementar, pois não elimina, por si só, a necessidade de outras ferramentas para alcançar o equilíbrio trabalho-família. Isto seguramente ocorre pelo interesse dos entrevistados em participar, de forma pessoal, do cuidado de seus filhos e da atenção às suas necessidades familiares.

A seguir, apresenta-se a Tabela 4.1 que resume a validação qualitativa de todas as hipóteses do modelo conceitual utilizado na presente pesquisa, por meio do qual são ilustrados achados/validações e exemplos associados a cada hipótese.

HIPÓTESE	ACHADO/VALIDAÇÃO	EXEMPLO
H1: A jornada de trabalho está negativamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.	Uma menor quantidade de horas dedicadas ao trabalho, mesmo não sendo uma jornada reduzida em estrito (como citadas, 4 horas diárias em média), permite organizar melhor os tempos necessários para atender aos requerimentos do cuidado do trabalho e da família.	<i>“A jornada de trabalho de sete horas me permite obter mais tempo para organizar o tempo que preciso para trabalhar e atender à minha família.”</i>
H2: O tipo de trabalho está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.	Seguindo a classificação para tipo de trabalho, ocupar ou não um cargo de chefia ou assessoria, observou-se que aqueles que têm cargo possuem mais dificuldade para equilibrar trabalho e família, porque o exercício do cargo demanda uma jornada maior de trabalho e gera maiores responsabilidades que competem pela atenção do indivíduo. Trabalhos que dependem da interação com outras pessoas ou organizações, ou de atenção ao público interno/externo perdem a flexibilidade do horário e, portanto, diminuem a possibilidade de equilibrar trabalho e família.	<i>“Devido às reuniões e responsabilidades derivadas do cargo de chefia que ocupo, eu me pergunto, às vezes, se não estou perdendo momentos importantes da vida do meu filho.”</i>
H3: Há uma faixa de idade intermediária na qual os problemas relacionados ao equilíbrio trabalho-família são percebidos como mais difíceis.	Não foi verificada uma relação direta.	NA
H4: As mulheres tendem a perceber que possuem mais problemas que os homens em relação ao equilíbrio trabalho-família.	Por meio de perguntas diretas, não foi possível perceber diferenças na participação da realização de tarefas de cuidado dos filhos ou domésticas. Contudo, de maneira indireta, observou-se que as mulheres realizam mais tarefas, em média.	<i>“Eu atendo com tranquilidade minhas tarefas no escritório, porque a minha esposa acompanha as atividades do meu filho quando ele volta para casa... Eu procuro voltar certos dias mais cedo para poder brincar com ele.”</i>

HIPÓTESE	ACHADO/VALIDAÇÃO	EXEMPLO
H5: O número de filhos está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.	Não foi possível validar esta hipótese em forma clara.	NA
H6: A idade do filho mais novo está positivamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.	Quando pelo menos o filho mais novo esta na idade pré-escolar, os pais percebem maior demanda de tempo e esforço físico para cuidar dos filhos. Isso gera conflito para atender às demandas do trabalho também.	<i>“Quando minhas crianças eram mais novas, eu precisava tirar atestado médico, quando tinha que cuidar deles, mas eu achava isso desagradável, achava que estava fraudando...”</i>
H7: Ser beneficiário de programas de apoio oferecidos pela organização está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.	Os programas observados na organização estudada (horário flexível, banco de horas, teletrabalho e creche no trabalho) prestam ajuda em forma diferente a todos os trabalhadores para equilibrar suas necessidades de trabalho e familiares.	<i>“O horário de trabalho flexível permite-me administrar melhor o tempo, de acordo com as necessidades da família e do trabalho.”</i>
H8: O apoio do supervisor imediato está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.	Quando a aplicação dos programas de apoio depende da autorização do chefe imediato, os trabalhadores concedem maior relevância ao apoio do chefe para lograr o equilíbrio trabalho-família. Quando os programas independem da autorização do chefe, o equilíbrio trabalho-família tem pouca relação com o apoio do chefe.	<i>“O meu chefe imediato é bastante flexível em relação às minhas necessidades familiares, permitindo a alteração da minha rotina normal de trabalho para que eu possa dar atenção às necessidades da minha família.”</i>
H9: O apoio do parceiro (apoio concreto, não emocional) está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.	As pessoas que contam com o apoio de seus cônjuges para o cuidado dos filhos incorporam esse apoio na sua rotina diária e, com isso, liberam tempo para realizar suas tarefas profissionais ou de outro tipo.	<i>“Todos os dias, meu parceiro busca os meninos no colégio e os leva à casa para almoçar, por isso eu posso ficar no trabalho fazendo uma jornada contínua e, em consequência, posso sair mais cedo.”</i>
H10: O grau de satisfação com o apoio doméstico está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.	O apoio de terceiros é procurado por todos os entrevistados, sejam familiares ou pessoas contratadas para tal fim. Efetivamente, esse tipo de apoio favorece o equilíbrio trabalho-família, mas o nível do favorecimento depende do grau de confiabilidade do apoio recebido. Quanto maior a confiabilidade no apoio do terceiro, maior o benefício para o equilíbrio trabalho-família.	<i>“Posso concentrar-me bastante bem no meu trabalho, enquanto estou no escritório, porque sei que minha mãe está cuidando muito bem do meu filho, da mesma forma em que eu estaria fazendo isso.”</i>

NA = Não se aplica.

Tabela 4.1 – Resumo da análise qualitativa.

ANÁLISE QUANTITATIVA

POPULAÇÃO E AMOSTRA

No Tribunal de Contas da União – TCU, trabalhavam 2356 servidores, de acordo com dados fornecidos pela Secretaria-Geral de Administração – Segedam, em 11 de junho de 2010. Desse total, a população cujas características se enquadravam no perfil especificado para a pesquisa foi de 1860 servidores que possuíam filhos.

Nesse sentido, utilizando dados de contato fornecidos pela Segedam, o questionário constante do Apêndice C foi enviado por e-mail a esta população de pais e mães, e os dados coletados serviram de subsídio para a parte quantitativa do presente estudo.

Contudo, como a participação foi voluntária, nem todas as pessoas convidadas a participar da pesquisa responderam o questionário, tendo sido registrada a participação de apenas 131 indivíduos. Além do mais, dentro desta amostra inicial, foram excluídos 6 questionários pois os mesmos apresentavam vários dados incompletos. Ao final, a amostra usada na análise quantitativa esteve composta por 125 indivíduos, sendo 80 homens e 45 mulheres (os quais representam 6,72% da população objetivo da pesquisa).

No que diz respeito ao tamanho da amostra, de acordo com HAIR JR. et al. (2005), um estudo que envolva regressão múltipla, como é o presente caso, requer uma amostra que contenha, no mínimo, 50 observações, e, preferivelmente, 100 observações. Então, com base neste parâmetro teórico, pode-se concluir que a amostra obtida possui um tamanho adequado.

No que se refere às estatísticas descritivas extraídas da mencionada amostra, observou-se que, em média, os indivíduos tinham 44,86 anos (desvio-padrão = 7,62), sendo que as mulheres tinham, em média, 43,31 anos (desvio-padrão = 6,42) e os homens, 45,74 anos (desvio-padrão = 8,13). A Tabela 4.2 a seguir resume as características da amostra final utilizada na pesquisa.

Variável	Nº de indivíduos	%
Idade		
Menos de 36 anos	11	8.80%
Entre 36 e 44 anos	49	39.20%
Entre 45 e 53 anos	49	39.20%
Entre 54 e 62	15	12.00%
Mais de 62 anos	1	0.80%
Local de trabalho		
Edifício Sede do TCU em Brasília	71	56,80%
Outro local	54	43,20%
Gênero		
Homem	80	64,00%
Mulher	45	36,00%
Número de filhos		
Um	21	16,80%
Dois	65	52,00%
Três	32	25,60%
Quatro ou mais	7	5,60%
Idade do filho mais novo		
Menos de 6 anos de idade	40	32,00%
Entre 6 e 12 anos de idade	33	26,40%
Entre 13 e 18 anos de idade	28	22,40%
Mais de 18 anos de idade	24	19,20%
Grau de satisfação com o apoio doméstico (filhos)		
Não conta com apoio	36	28.80%
Insatisfeito(a)	7	5.60%
Mais ou menos satisfeito(a)	19	15.20%
Satisfeito(a)	46	36.80%
Totalmente satisfeito(a)	17	13.60%
Tipo de trabalho		
Trabalhador sem cargo	86	68,80%
Ocupante de cargo de assessoria	17	13,60%
Ocupante de cargo de chefia / gerencial	22	17,60%
Jornada de trabalho semanal		
Menos de 35 horas	4	3.20%
Entre 35 e 40 horas	98	78.40%
Mais de 40 horas	23	18.40%
Programas organizacionais de apoio		
Nenhum	6	4,80%
Horário flexível	104	83,20%
Banco de horas	98	78,40%
Teletrabalho	21	16,80%
Creche no local de trabalho	5	4,00%
Apoio do supervisor imediato (chefe imediato)		
Nunca	2	1.60%
Ocasionalmente	8	6.40%
Aproximadamente metade das vezes	8	6.40%
Frequentemente	34	27.20%
Sempre	73	58.40%
Apoio do parceiro (responsabilidades domésticas)		
Nenhuma	5	4.00%
Poucas	22	17.60%
Aproximadamente metade delas	13	10.40%
Muitas	35	28.00%
Todas	50	40.00%
Equilíbrio trabalho-família (dificuldade para conciliar)		
Sempre	1	0.80%
Frequentemente	6	4.80%
Aproximadamente metade das vezes	44	35.20%
Ocasionalmente	58	46.40%
Nunca	16	12.80%

Tabela 4.2 – Características da amostra final.

REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Para calcular a regressão linear múltipla do modelo conceitual proposto no Capítulo 3 (Figura 3.1), foi utilizado o software SPSS (versão 17.0). Para isso, foram utilizadas as variáveis enumeradas na Tabela 4.3 a seguir, conforme especificado no mencionado modelo conceitual, sendo o equilíbrio trabalho-família (EQUILIBRIOTF) a variável dependente e as demais, as variáveis independentes.

Variável	Descrição
EQUILIBRIOTF	Equilíbrio trabalho-família
IDADE	Idade do sujeito
GENERO	Gênero do sujeito
NFILHOS	Número de filhos
IDADEFILHO	Idade do filho mais novo
CUIDFILHOS	Satisfação com o apoio doméstico
TIPOTRAB	Tipo de trabalho
HORASTRAB	Jornada de trabalho
PROGORGANIZ	Programas organizacionais de apoio
APOIOPARCEIRO	Apoio concreto do parceiro/cônjuge
APOIOCHEFE	Apoio do chefe/supervisor imediato

Tabela 4.3 – Variáveis usadas na regressão múltipla, conforme modelo conceitual.

Então, foram calculadas duas regressões múltiplas. A primeira delas foi do tipo entrada forçada ou “*forced entry*”, na qual os respectivos coeficientes de regressão de todas as variáveis independentes foram calculados sendo estatisticamente significativos ou não. Isso permitiu identificar claramente que variáveis foram consideradas estatisticamente significativas e que variáveis não o foram, para a amostra em análise.

Em seguida, foi calculada uma regressão utilizando o método de seleção de variáveis passo a passo ou “*stepwise*”, na qual as aludidas variáveis foram exploradas, tendo sido incluídas no modelo final apenas aquelas consideradas estatisticamente significativas e excluídas do referido modelo as demais variáveis.

No que se refere aos resultados da regressão múltipla do tipo entrada forçada, foram calculados os coeficientes de correlação mostrados na Tabela 4.4 a seguir. Além disso, também foram calculados os seguintes parâmetros para cada variável: coeficientes de regressão não-padronizados (B), coeficientes de regressão

padronizados (β), a média (X), o desvio-padrão (DP), e os parâmetros R, R^2 e R^2 ajustado.

Variável	Coeficientes de correlação e respectivas significâncias										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. EQUILIBRIOTF	1,000										
2. IDADE	,183 **	1,000									
3. GENERO	-,091 ****	-,153 **	1,000								
4. NFILOS	,047 ****	,414 *	,021 ****	1,000							
5. IDADEFILHO	,250 *	,686 *	,046 ****	,192 **	1,000						
6. CUIDFILHOS	-,066 ****	-,113 ****	,110 ****	-,128 ***	-,140 ***	1,000					
7. TIPOTRAB	-,006 ****	,102 ****	-,235 *	-,056 ****	,116 ***	,067 ****	1,000				
8. HORASTRAB	-,036 ****	,205 **	-,231 *	-,012 ****	,109 ****	,122 ***	,697 *	1,000			
9. PROGORGANIZ	,211 *	-,046 ****	,109 ****	-,045 ****	-,055 ****	-,189 **	-,137 ***	-,117 ***	1,000		
10. APOIOPARCEIRO	,180 **	,063 ****	-,512 *	,020 ****	-,062 ****	-,088 ****	,197 **	-,200 **	-,033 ****	1,000	
11. APOIOCHEFE	,233 *	,070 ****	-,205 **	-,134 ***	,090 ****	,010 ****	,063 ****	,097 ****	,006 ****	,158 **	1,000
B		-,001	-,041	,036	,187	,026	,021	-,020	,224	,112	,144
β		-,013	-,026	,037	,278	,050	,021	-,119	,234	,186	,188
Sig.		****	****	****	**	****	****	****	*	***	**
X	2,691	44,864	,360	2,200	2,288	2,008	,488	38,328	2,776	2,824	3,288
DP	,749	7,620	,482	,783	1,113	1,462	,779	4,468	,781	1,245	,976

*p < 0,01; **p < 0,05; ***p < 0,10; ****p > 0,10

Constante = 1,544; R = 0,446; R^2 = 0,199; R^2 ajustado = 0,128.

Tabela 4.4 – Dados calculados na regressão linear múltipla tipo entrada forçada.

Ressalte-se que as análises a seguir foram baseadas em FIELD (2009) e HAIR JR. et al. (2005). Pela análise dos dados da Tabela 4.4, observam-se as seguintes correlações significativas entre a variável EQUILIBRIOTF e as demais variáveis do modelo:

- IDADE tem uma correlação positiva com EQUILIBRIOTF.
- IDADEFILHO tem uma correlação positiva com EQUILIBRIOTF.
- PROGORGANIZ tem uma correlação positiva com EQUILIBRIOTF.

- APOIOPARCEIRO tem uma correlação positiva com EQUILIBRIOTF.
- APOIOCHEFE tem uma correlação positiva com EQUILIBRIOTF.

No que se refere aos coeficientes de regressão calculados para a amostra utilizada, apenas as variáveis independentes IDADEFILHO, APOIOPARCEIRO, APOIOCHEFE e PROGORGANIZ tiveram coeficientes estatisticamente significativos. Ressalte-se que todos os coeficientes de regressão foram positivos, o que representa relações consistentes com o modelo teórico especificado no Capítulo 3. As demais variáveis independentes da Tabela 4.4 não resultaram estatisticamente significativas, ou seja, não geraram um impacto significativo na predição do equilíbrio trabalho-família.

De fato, pela leitura dos dados da Tabela 4.4, podem ser obtidas as seguintes conclusões, no que se refere às hipóteses relacionadas às variáveis IDADEFILHO, APOIOPARCEIRO, APOIOCHEFE e PROGORGANIZ.

- l) A idade do filho mais novo está positivamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família, o que confirma a hipótese H6.
- m) O apoio do parceiro está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família, o que confirma a hipótese H9.
- n) O apoio do supervisor imediato está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família, o que confirma a hipótese H8.
- o) Ser beneficiário dos programas organizacionais está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família, o que confirma a hipótese H7.

No que diz respeito às variáveis IDADE, GENERO, NFILHOS, HORASTRAB, CUIDFILHOS e TIPOTRAB, não foi possível confirmar as hipóteses correspondentes, pois o cálculo da regressão levou a coeficientes estatisticamente não significativos.

Nesse ponto, cabe uma ressalva no que se refere à variável GENERO, pois, em forma similar ao resultado obtido por HILL et al. (2001), não se verificou, na presente pesquisa, uma correlação entre as variáveis GENERO e EQUILIBRIOTF, indicando que homens e mulheres aparentemente apresentam níveis similares de equilíbrio trabalho-família.

De fato, os mesmos autores afirmam que atualmente já não há um problema de gênero em relação a esse tema e também que a necessidade de alcançar equilíbrio trabalho-família e de usufruir dos benefícios de mais flexibilidade na forma de trabalho é igualmente aplicável tanto aos homens quanto às mulheres.

Adicionalmente, o modelo que inclui todas as variáveis independentes teve coeficiente de R^2 ajustado igual a 12,8%, ou seja, o conjunto de todas as variáveis do mencionado modelo, sendo estas significativas ou não, explicou 12,8% do total da variância da variável EQUILIBRIOTF.

Por outro lado, um dos parâmetros importantes para a análise estatística é resultado da análise de variância (ANOVA), a saber, a Razão F, a qual indica se o modelo é significativamente melhor do que usar a média como melhor palpite (*“best guess”*) ao prever o equilíbrio trabalho-família. Isso ocorre se o valor de F for maior do que 1. Para o modelo da primeira regressão, o valor de F é igual a 2,824 ($p < 0,005$). Este resultado significa que o modelo calculado aumenta significativamente a habilidade de prever o equilíbrio trabalho-família em relação à média.

Ainda em relação à Tabela 4.4, verificou-se que os coeficientes de regressão correspondentes às variáveis IDADE, GENERO, NFIHOS, HORASTRAB, CUIDFIHOS e TIPOTRAB não fazem uma contribuição significativa para a predição do equilíbrio trabalho-família, ou seja, as mencionadas variáveis não ajudam a explicar a variância da variável EQUILIBRIOTF, portanto, se as mesmas forem retiradas do modelo de regressão, o resultado obtido provavelmente será similar ao que resulta do cálculo que considera todas as variáveis, sejam estas estatisticamente significativas ou não.

Por esse motivo, fez-se necessário o cálculo de uma segunda regressão múltipla do tipo passo a passo, para chegar a um modelo ou conjunto de modelos cujas variáveis fizessem uma contribuição significativa com vistas a prever o equilíbrio trabalho-família. Os resultados da aludida regressão e as características dos modelos correspondentes são mostrados na Tabela 4.5 a seguir.

Variável	Coefficiente de regressão (B)	Coefficiente de regressão padronizado (β)	R ² ajustado acumulado	Razão F (ANOVA)
Modelo 1				
Constante	2,306			
IDAEFILHO	,168	,250 *	,055	8,168***
Modelo 2				
Constante	1,687			
IDAEFILHO	,176	,262 *	,099	7,776****
PROGORGANIZ	,216	,226 *		
Modelo 3				
Constante	1,192			
IDAEFILHO	,164	,243 *	,136	7,497*****
PROGORGANIZ	,214	,223 *		
APOIOCHEFE	,161	,210 **		
Modelo 4				
Constante	,929			
IDAEFILHO	,173	,257 *	,159	6,876*****
PROGORGANIZ	,221	,230 *		
APOIOCHEFE	,139	,181 **		
APOIOPARCEIRO	,105	,175 **		

*p < 0,01; **p < 0,05; *** p = 0,005; **** p = 0,001; ***** p < 0,001

R=,25 e R²=,062 (Mod. 1); R=,336 e R²=,113 (Mod. 2); R=,396 e R²=,157 (Mod. 3); R=,432 e R²=,186 (Mod. 4)

R² ajust=,055 (Mod. 1); Δ R² ajust=,044 (Mod. 2); Δ R² ajust=,037 (Mod. 3); Δ R² ajust=,023 (Mod. 4)

Tabela 4.5 – Resultado da regressão múltipla do tipo passo a passo (4 modelos).

Pela análise dos dados da Tabela 4.5 anterior, verifica-se que foram calculados quatro modelos alternativos para o equilíbrio trabalho-família com respectivamente uma, duas, três e quatro variáveis independentes. Nesse sentido, observou-se que a variável IDAEFILHO explicou a maior porção da variância da variável equilíbrio trabalho-família, correspondendo a um coeficiente de determinação R² ajustado de 5,5% (Modelo 1). Adicionalmente, pela variação no valor acumulado do R² ajustado de um modelo a outro, observou-se que a variável PROGORGANIZ explicou 4,4% da variância (Modelo 2), a variável APOIOCHEFE explicou 3,7% da variância (Modelo 3) e a variável APOIOPARCEIRO explicou 2,3% da variância (Modelo 4).

Em outras palavras, os mencionados percentuais representam o quanto cada variável independente aumenta o poder explicativo da equação de regressão.

Em total, o Modelo 4 explicou 15,9% (R^2 ajustado acumulado) da variância da variável EQUILIBRIOTF, o que representa um resultado melhor que o obtido com a regressão do tipo entrada forçada (R^2 ajustado = 12,8%), isto é, o Modelo 4 pode ser considerado melhor que o modelo que inclui todas as variáveis em termos de bondade de ajuste, no que se refere à amostra utilizada. Ressalte-se que uma conclusão equivalente pode ser aplicada ao Modelo 3, o qual inclui apenas as variáveis independentes IDADEFILHO, PROGORGANIZ e APOIOCHEFE e cujo R^2 ajustado explicou 13,6% da variância da variável EQUILIBRIOTF.

Deve ser observado que os baixos valores de R^2 ajustados obtidos indicam que outras variáveis explicam grande parcela da variabilidade do equilíbrio trabalho-família. Provavelmente, uma amostra composta por mais indivíduos, por meio da qual algumas variáveis não consideradas significativas no presente estudo pudessem gerar resultados estatisticamente significativos, poderia produzir maiores valores de R^2 ajustados. Além disso, é possível que outras variáveis não consideradas nas análises não tenham sido incluídas no modelo testado, por exemplo, algumas variáveis do modelo conceitual desenvolvido por PARAYITAM e KALRA (2008), Figura 2.1 (Capítulo 2), o qual é sensivelmente mais complexo que o modelo examinado na presente pesquisa.

No que tange ao resultado da análise de variância (ANOVA), para os quatro modelos especificados na Tabela 4.5, todos os valores de F são bem maiores do que 1 (a propósito, o menor deles é igual a 6,876) e todos são altamente significativos ($p \leq 0,005$). Os resultados obtidos significam que os modelos calculados aumentam significativamente a habilidade de prever o equilíbrio trabalho-família em relação à média. Além disso, segundo a Razão F, os quatro modelos obtidos são melhores que o modelo obtido com a regressão do tipo entrada forçada ($F = 2,824$; $p < 0,005$).

A seguir, serão tecidas considerações acerca dos pressupostos dos modelos utilizados na presente pesquisa no que se refere à normalidade, multicolinearidade e homocedasticidade.

No que se refere à normalidade, as figuras a seguir demonstram que os resíduos padronizados da regressão seguem uma distribuição aproximadamente normal (histogramas das Figuras 4.1 e 4.2) e estão distribuídos sobre a diagonal dos gráficos P-P (Figuras 4.3 e 4.4).

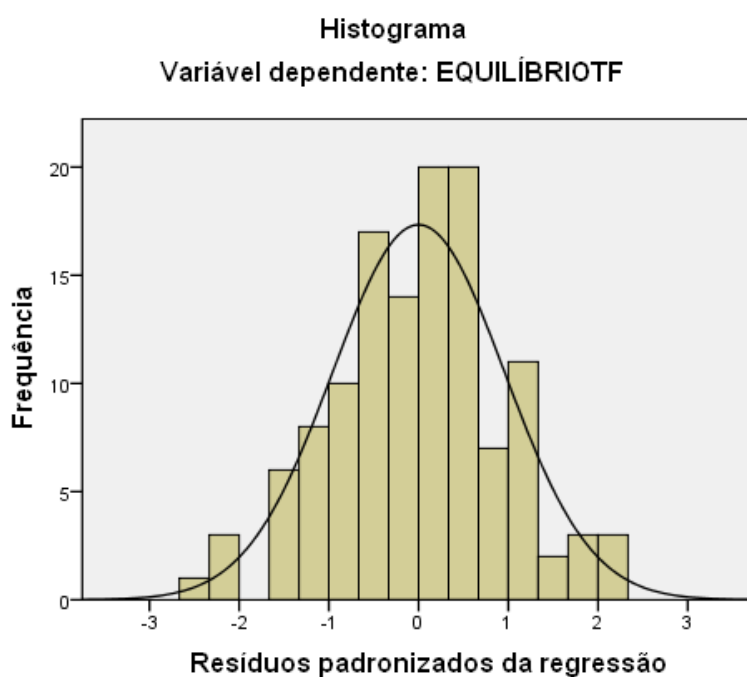


Figura 4.1 – Histograma dos resíduos padronizados (entrada forçada).

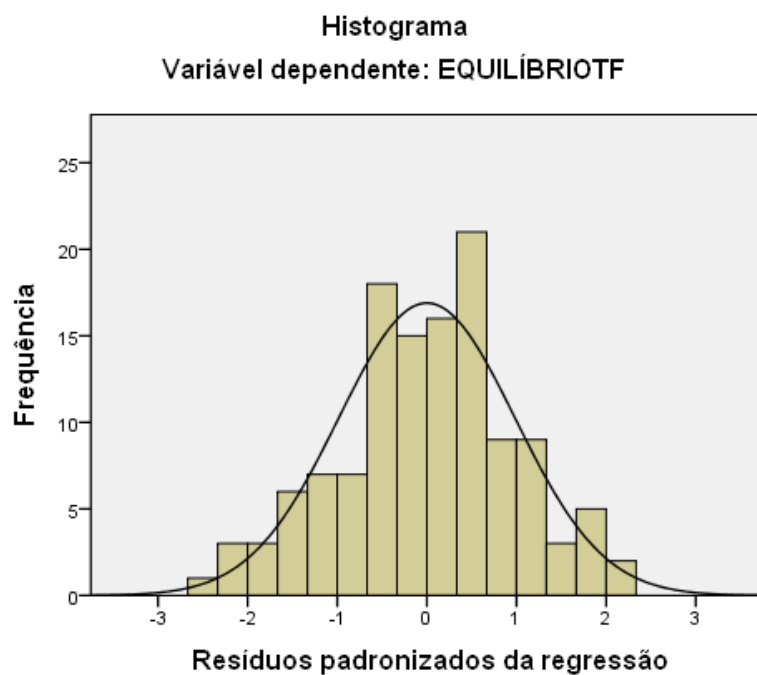


Figura 4.2 – Histograma dos resíduos padronizados (passo a passo).

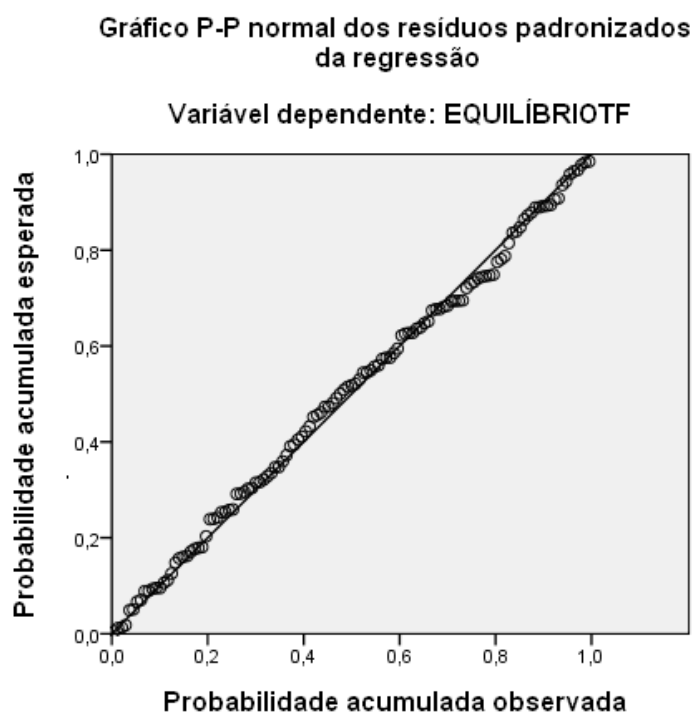


Figura 4.3 – Gráfico P-P normal dos resíduos (entrada forçada).

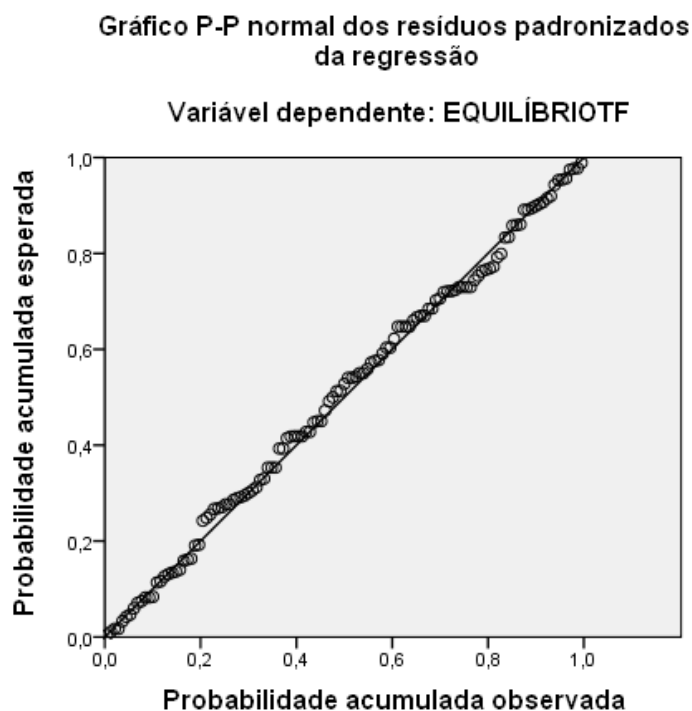


Figura 4.4 – Gráfico P-P normal dos resíduos (passo a passo).

Os resultados obtidos para as estatísticas de colinearidade, a saber, tolerância e FIV (fator de inflação da variância), demonstrados nas Tabelas 4.6 e 4.7 a seguir, evidenciam que não existem problemas de multicolinearidade com as variáveis independentes incluídas na regressão, tanto do tipo entrada forçada, quanto do tipo passo a passo, visto que os valores da Tolerância encontram-se acima da referência comumente utilizada de 0,10 e os valores do FIV estão abaixo do parâmetro normalmente empregado de 10.

Modelo	Estatísticas de colinearidade	
	Tolerância	FIV
Constante		
IDADE	,392	2,554
GENERO	,644	1,554
NFILHOS	,760	1,316
IDAEFILHO	,464	2,154
CUIDFILHOS	,882	1,134
TIPOTRAB	,489	2,047
HORASTRAB	,475	2,104
PROGORGANIZ	,924	1,083
APOIOPARCEIRO	,718	1,393
APOIOCHEFE	,915	1,093

Tabela 4.6 – Valores de tolerância e FIV (entrada forçada).

Modelo	Estatísticas de colinearidade	
	Tolerância	FIV
Modelo 1		
Constante		
IDADEFILHO	1,000	1,000
Modelo 2		
Constante		
IDADEFILHO	,997	1,003
PROGORGANIZ	,997	1,003
Modelo 3		
Constante		
IDADEFILHO	,989	1,011
PROGORGANIZ	,997	1,003
APOIOCHEFE	,992	1,008
Modelo 4		
Constante		
IDADEFILHO	,983	1,018
PROGORGANIZ	,995	1,005
APOIOCHEFE	,965	1,037
APOIOPARCEIRO	,968	1,033

Tabela 4.7 – Valores de tolerância e FIV (passo a passo).

Por outro lado, na avaliação da homoscedasticidade dos resíduos usou-se o exame gráfico para determinar se os resíduos são homoscedásticos ou heteroscedásticos. As Figuras 4.5 e 4.6 mostram que os resíduos da regressão são homoscedásticos, pois estão dispersos em forma aleatória, não apresentando um padrão específico de comportamento gráfico.

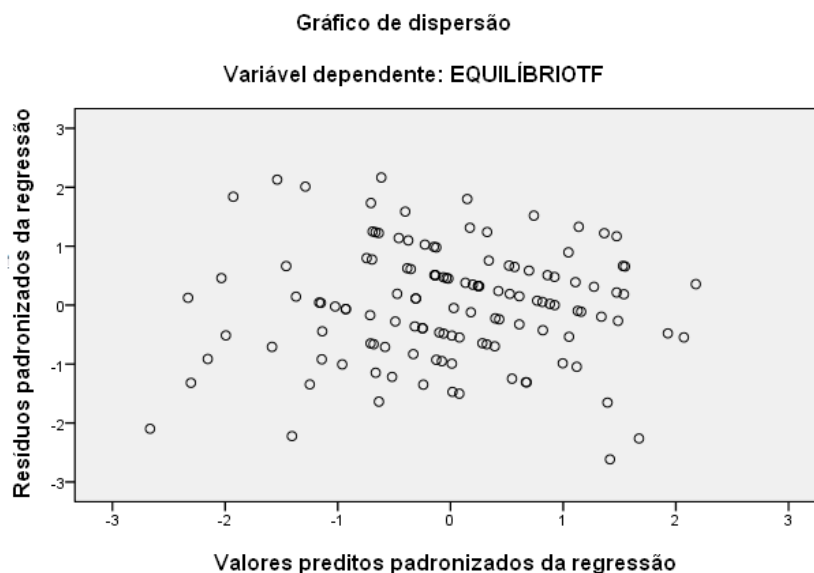


Figura 4.5 – Gráfico de dispersão dos resíduos (entrada forçada).

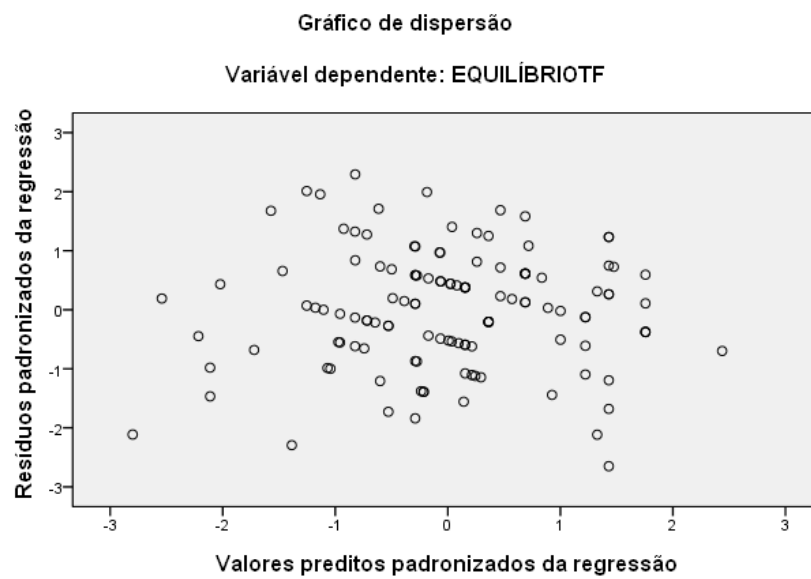


Figura 4.6 – Gráfico de dispersão dos resíduos (passo a passo).

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as reflexões sobre os resultados finais da presente dissertação, as sugestões para pesquisas futuras e comentários acerca das limitações da pesquisa.

RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi realizada e estruturada de forma a ser capaz de responder às questões propostas no Capítulo 3. Nesse sentido, cabe recapitulá-las e analisar até que ponto as mesmas foram respondidas por meio das referências teóricas consultadas e dos resultados empíricos obtidos no decorrer da presente pesquisa.

p) Até que ponto o modelo conceitual adotado para o estudo conseguiu explicar a realidade evidenciada pela análise dos dados empíricos?

Para responder a esta pergunta, foi necessário resumir os resultados da validação qualitativa do mencionado modelo e da análise quantitativa realizada por meio da regressão linear múltipla, os quais foram detalhados no Capítulo 4. Por um lado, no que diz respeito à validação qualitativa do modelo, os dados coletados por meio de entrevistas realizadas com 13 indivíduos produziu os resultados mostrados na Tabela 5.1 a seguir.

Hipóteses teóricas confirmadas
H1: A jornada de trabalho está negativamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.
H2: O tipo de trabalho está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
H4: As mulheres tendem a perceber que possuem mais problemas que os homens em relação ao equilíbrio trabalho-família.
H6: A idade do filho mais novo está positivamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.
H7: Ser beneficiário de programas de apoio oferecidos pela organização está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
H8: O apoio do supervisor imediato está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
H9: O apoio do parceiro (apoio concreto, não emocional) está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
H10: O grau de satisfação com o apoio doméstico está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
Hipóteses teóricas não confirmadas
H3: Há uma faixa de idade intermediária na qual os problemas relacionados ao equilíbrio trabalho-família são percebidos como mais difíceis.
H5: O número de filhos está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

Tabela 5.1 – Resumo dos resultados da análise qualitativa.

Como se vê, especificamente no que se refere às hipóteses H3 e H5, como já mencionado no Capítulo 4, os dados qualitativos coletados por meio das entrevistas não permitiram validar as relações especificadas pelo modelo teórico. Em relação à H4, ela foi indiretamente confirmada, já que foram perguntas indiretas as que permitiram fazer observações ao respeito.

Por outro lado, em relação à regressão linear múltipla, o conjunto de dados extraídos da amostra de 125 indivíduos originou os resultados ilustrados na Tabela 5.2 a seguir.

Hipóteses teóricas confirmadas
H6: A idade do filho mais novo está positivamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.
H7: Ser beneficiário de programas de apoio oferecidos pela organização está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
H8: O apoio do supervisor imediato está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
H9: O apoio do parceiro (apoio concreto, não emocional) está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
Hipóteses teóricas não confirmadas
H1: A jornada de trabalho está negativamente relacionada ao equilíbrio trabalho-família.
H2: O tipo de trabalho está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
H3: Há uma faixa de idade intermediária na qual os problemas relacionados ao equilíbrio trabalho-família são percebidos como mais difíceis.
H4: As mulheres tendem a perceber que possuem mais problemas que os homens em relação ao equilíbrio trabalho-família.
H5: O número de filhos está negativamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.
H10: O grau de satisfação com o apoio doméstico está positivamente relacionado ao equilíbrio trabalho-família.

Tabela 5.2 – Resumo dos resultados da análise quantitativa.

Por meio do confronto entre os resultados da validação qualitativa e da análise quantitativa, percebe-se que a regressão linear múltipla confirmou apenas 4 hipóteses, ao passo que a validação qualitativa confirmou 8 hipóteses. Contudo, deve-se considerar que a validação qualitativa foi baseada em um conjunto menor de indivíduos que foram entrevistados em profundidade, o que significa que a informação proporcionada pelos mesmos foi muito mais rica em detalhes, em comparação com os dados coletados por meio do questionário que subsidiaram a análise quantitativa.

Além disso, como as entrevistas foram conduzidas ativamente pela pesquisadora, quando algum aspecto não foi muito bem compreendido pelos entrevistados, foram proporcionadas explicações que possibilitaram o entendimento do que se estava

investigando. Finalmente, foi possível ampliar a busca de informação quando a pesquisadora entendeu que isso agregaria valor aos dados coletados.

No caso dos questionários que serviram de base para a regressão linear múltipla, uma limitação óbvia é que os mesmos foram preenchidos sem a presença da pesquisadora, cabendo a possibilidade de que alguns participantes eventualmente não tivessem entendido exatamente o que se lhes estava perguntando. Adicionalmente, é possível que a amostra coletada não seja perfeitamente representativa do universo de indivíduos objeto da pesquisa.

É importante, também, observar que uma pesquisa deste tipo, na qual se pergunta sobre situações pessoais em possível conflito com situações de trabalho e vice-versa, nem sempre é respondida diretamente (ou talvez até não honestamente pelas pessoas), porque pode significar admitirem-se limitações ou conflitos que não são simples de admitir. Nesse sentido, observaram-se limitações no questionário quantitativo, e vantagens nas entrevistas, já que as perguntas podiam ser mais bem direcionadas e até obter informação de forma indireta como aconteceu no caso da hipótese 4.

q) Como as organizações poderiam identificar a necessidade de implementar programas organizacionais que ajudem a facilitar o alcance do equilíbrio trabalho-família?

Isso poderia ser feito por meio do uso do modelo desenvolvido na presente dissertação e das metodologias qualitativas e quantitativas usadas para validá-lo empiricamente com vistas a medir a percepção dos trabalhadores das organizações em relação ao equilíbrio trabalho-família. Por outro lado, é razoável supor que as áreas de recursos humanos das organizações já possuam informação registrada a esse respeito, tendo em vista que usualmente a falta de equilíbrio trabalho-família, ou a presença de conflito trabalho-família (neste caso, no sentido família→trabalho), está relacionada a ocorrências negativas que normalmente são registradas na ficha funcional dos trabalhadores, tais como: absenteísmo no trabalho, impontualidade, baixo desempenho no trabalho e insatisfação ou sofrimento em relação ao trabalho (VOYDANOFF, 2002).

r) Existem programas organizacionais tendentes a favorecer o alcance do equilíbrio trabalho-família que possam ser identificados na organização estudada?

Como mencionado no Capítulo 4, o Tribunal de Contas da União – TCU implementou alguns programas organizacionais, como, por exemplo, horário flexível com banco de horas, jornada de trabalho reduzida em uma hora para trabalhadores sem cargo diretivo ou função de confiança, instalação de uma creche no local de trabalho e teletrabalho.

Como foi verificado tanto por meio da validação qualitativa como por meio da análise quantitativa, os trabalhadores da organização estudada efetivamente associam os mencionados programas organizacionais ao alcance do equilíbrio trabalho-família. Em particular, pode-se mencionar o horário flexível e o banco de horas, os quais foram associados respectivamente por 83,20% e 78,40% dos trabalhadores que responderam aos questionários como ferramentas utilizadas com o intuito de equilibrar as demandas do seu trabalho e o cuidado com a sua família (dados obtidos da Tabela 4.2). Já no caso dos trabalhadores que participaram das entrevistas, verificou-se que 100% daqueles que tinham a possibilidade de usar o horário flexível e o banco de horas fizeram uso de tais programas (11 de um total de 13 trabalhadores). Por outro lado, o motivo pelo qual 2 dos trabalhadores entrevistados não usaram aqueles foi a utilização do teletrabalho, o qual é incompatível com o horário flexível e o banco de horas.

s) Quais seriam os efeitos esperados como consequência da aplicação de programas organizacionais que facilitem o alcance do equilíbrio trabalho-família?

A aplicação dos mencionados programas organizacionais pode ajudar a evitar, ou, pelo menos minimizar os efeitos de várias consequências negativas decorrentes da falta de equilíbrio trabalho-família, as quais foram enumeradas por MCFARLAND (2004), tais como, exaustão emocional, diminuição do bem-estar mental, deterioro nos relacionamentos e insatisfação com o trabalho e a vida.

No mesmo sentido, na análise qualitativa da presente pesquisa foram identificados os seguintes benefícios para o indivíduo e a sua família, caso sejam utilizados os regimes de horário flexível, banco de horas e, em especial, de teletrabalho, os quais também

foram apontados por HILL et al. (2001) e que, no caso da última, é modalidade já reconhecida em organizações brasileiras, como Tribunais de Contas.

- a) Torna-se possível reduzir o stress associado ao deslocamento diário entre a casa e o local de trabalho, por exemplo, evitando as horas de mais movimento no trânsito (no caso do horário flexível) ou trabalhando virtualmente desde sua casa (teletrabalho).
- b) Os trabalhadores têm mais opções para escolher o melhor lugar onde morar com a família (teletrabalho).
- c) Os pais podem organizar seus horários de trabalho em forma mais sincronizada com os horários dos filhos em idade escolar (horário flexível, banco de horas e teletrabalho).
- d) Torna-se possível usar os tempos com mais qualidade, tanto para a família quanto para o trabalho, pois os trabalhadores podem atender às suas necessidades familiares em horários nos quais poderiam estar trabalhando, se estivessem submetidos a um esquema de horário rígido, e podem dedicar-se ao trabalho em forma mais produtiva e sem interrupções em horários em que não estivessem submetidos às pressões de ordem familiar (horário flexível, banco de horas e teletrabalho).
- e) Incrementa-se a possibilidade que os pais têm de administrar efetivamente superposições entre o tempo de trabalho e situações inesperadas associadas ao cuidado dos filhos, como, por exemplo, doenças (horário flexível, banco de horas e teletrabalho).
- f) Durante períodos de incremento no volume de trabalho, os trabalhadores podem trabalhar mais horas num dia em particular, sem que isso gere grandes impactos no equilíbrio trabalho-família, pois sempre é possível dedicar algumas horas de qualidade daquele dia à sua família (horário flexível, banco de horas e teletrabalho).

No que tange ao outro programa organizacional identificado, ou seja, a creche no local de trabalho, a análise qualitativa apontou dois benefícios. O primeiro foi a satisfação e a

tranquilidade das mães por terem seus filhos pequenos próximos delas no local de trabalho e, portanto, poderem agir prontamente quando for necessário. O outro benefício apontado foi de caráter emocional, já que as mães com filhos na creche podem criar uma espécie de comunidade com características similares (filhos pequenos e trabalho fora de casa) para compartilhar inquietudes e dúvidas a respeito da maternidade.

Por outro lado, PARAYITAM e KALRA (2008) sugerem que os programas organizacionais de apoio têm um papel vital em relação aos trabalhadores das organizações, particularmente no que se refere à satisfação com o trabalho e à satisfação com a vida, porque entendem que as relações entre trabalho e família geram um forte impacto em ambas as satisfações.

Complementando essa ideia, WARREN e JOHNSON (1995) afirmam que, ao reduzir os níveis percebidos de tensão entre trabalho e família, os recursos colocados à disposição dos trabalhadores pelas organizações podem, em troca, aumentar o desempenho profissional daqueles trabalhadores.

No entanto, deve-se aqui resgatar o que afirma TREMBLAY (2003) no sentido de que tais programas não resolvem o problema do equilíbrio trabalho-família completamente, pois os mesmos não asseguram uma melhor distribuição de trabalho entre homens e mulheres tanto dentro dos lares como nos centros de trabalho e tampouco aumentam automaticamente a participação dos homens nas responsabilidades familiares, oferecendo tão somente alguns elementos que aliviam as dificuldades correspondentes.

Ao iniciar esta pesquisa, as idéias sobre as causas e possíveis soluções para o conflito trabalho-família eram logicamente muito mais limitadas do que as atuais. Por isso, conhecer a atenção e o trabalho que o campo acadêmico tem dedicado a este tema resultou bastante enriquecedor e animador. No entanto, salvo por empresas e organizações ainda escassas no meio, a preocupação efetiva por este problema e a aplicação prática de suas possíveis soluções ainda é muito limitada. Portanto, este é, sem dúvida, um campo no qual ainda há muito caminho por percorrer.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma primeira limitação identificada para a presente pesquisa é em relação ao universo de onde veio a amostra estudada. O mesmo é composto por indivíduos que conformam um conjunto bastante homogêneo, sendo todos servidores públicos federais trabalhando para uma única instituição. Esta limitação compromete a capacidade de generalizar os resultados aqui obtidos para uma população maior, incluindo aí trabalhadores da iniciativa privada, ou mesmo servidores públicos de outros órgãos e de outras esferas de governo (cujas políticas de recursos humanos seguramente são bastante diferentes). Além do mais, todos os servidores do TCU trabalham nas capitais dos respectivos Estados e no Distrito Federal, o que torna incerta a aplicabilidade dos resultados da presente pesquisa a trabalhadores que não estejam em capitais.

Além disso, cabe a possibilidade de que, algumas vezes, as pessoas não percebam conscientemente que sentem (ou nem sentem) desconforto emocional pelo conflito trabalho-família que experimentam, devido à satisfação que o trabalho lhes proporciona, especialmente no caso daqueles que exercem um cargo de chefia ou assessoria. Nestes casos, é possível que uma pesquisa feita com um corte seccional, que registra a opinião dos indivíduos num momento específico, não permita observar objetivamente os geradores do conflito trabalho-família.

Como já mencionado no Capítulo 2, em função principalmente das limitações de tempo, a presente pesquisa baseou-se num único ciclo de coleta de dados empíricos, adotando um tipo de corte seccional, e usou um modelo do tipo “*spillover*” (modelo de derrame). Baseando-se num modelo deste tipo, adotando o tipo de corte mencionado e usando dados de correlações estatísticas, não é possível estabelecer as relações de causalidade entre as variáveis correspondentes ao modelo conceitual utilizado.

Além disso, como os dados coletados por meio de questionários foram fornecidos pelos próprios indivíduos, a magnitude das respostas pode ter sido alterada pela própria compreensão de cada indivíduo em relação à pergunta, ou em função das disposições gerais de personalidade de cada pessoa.

Outro aspecto a ser considerado como limitação é o fato de que a participação na pesquisa foi voluntária, não sendo possível chegar a nenhuma conclusão sobre as pessoas que trabalham na organização em estudo e não responderam aos questionários. Na mesma linha do que afirmam WARREN e JOHNSON (1995), pode-se supor que as pessoas que participaram voluntariamente da coleta de dados deste estudo poderiam ter um grau de interesse maior em relação aos problemas de paternidade/maternidade, às políticas e práticas correspondentes no seu ambiente de trabalho e/ou às formas mediante as quais é possível manejar as dificuldades relativas ao equilíbrio entre trabalho e família.

CONCLUSÕES

Em primeiro lugar, observou-se que um aspecto importante da presente dissertação foi a opção pelo emprego de métodos tanto quantitativos como qualitativos. Esta abordagem metodológica diversificada permitiu que o problema de pesquisa fosse investigado, de uma maneira mais ampla, o que fortaleceu a consistência dos resultados obtidos.

Por outro lado, vale salientar que o resultado mais importante da presente dissertação, tanto no que se refere à validação qualitativa como no que diz respeito à análise quantitativa, foi a confirmação da hipótese central da presente pesquisa, ou seja, os programas de apoio oferecidos pela organização efetivamente influíram positivamente no equilíbrio trabalho-família dos trabalhadores (hipótese H7). De fato, essa hipótese reveste-se de profunda importância já que representa uma ferramenta gerencial eficaz capaz de produzir bem-estar nos trabalhadores da organização, que embora não pretenda nem se destine a resolver os problemas domésticos, pode melhorar suas condições para enfrentar desafios fora do trabalho também.

No entanto, como bem salientado por HILL et. al. (2001), devem-se considerar alguns obstáculos à implementação de programas organizacionais como os aqui estudados no que se refere à cultura organizacional, em especial, o horário flexível e o teletrabalho. Em primeiro lugar, os citados autores afirmam que alguns gerentes consideram os mencionados programas organizacionais irrelevantes, a menos que seja possível demonstrar benefícios financeiros para as organizações. Em segundo lugar, os mesmos

autores defendem a ideia de que a implementação de tais programas deve andar de mãos dadas com a reestruturação dos sistemas de avaliação de desempenho, de tal forma que estes estejam baseados em resultados mensuráveis e não numa visão subjetiva de cada gerente.

Finalmente, pode-se concluir que a exploração crítica das reações e percepções dos trabalhadores em relação às mudanças nas práticas e políticas gerenciais é de grande utilidade para a organização. Nesse sentido, é importante que as organizações avaliem os benefícios e os custos das mencionadas mudanças à medida que as mesmas são feitas, em particular, para subsidiar decisões futuras. Portanto, as organizações que decidam implementar programas dirigidos a favorecer o equilíbrio trabalho-família deveriam avaliar o impacto resultante dos mesmos, para verificar se os mesmos estão produzindo os benefícios esperados para os trabalhadores e para a organização.

SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Além do que foi antecipadamente exposto nas conclusões e retomando a base do obtido ao final da presente pesquisa, tanto no que se refere aos seus resultados, quanto em relação às limitações da mesma, foram elaboradas as seguintes sugestões para pesquisas futuras:

- a) Realizar estudos usando um tipo de corte longitudinal para verificar como se comporta a percepção do equilíbrio trabalho-família ao longo do tempo.
- b) Validar o modelo com outras organizações, tanto do setor público, quanto do setor privado, adotando ainda um tipo de corte seccional, com vistas a comparar os resultados obtidos com os que foram verificados no TCU.
- c) Realizar um estudo utilizando outras metodologias de coleta de dados como, por exemplo, observação em campo e entrevistas em profundidade, o que reduziria as distorções introduzidas pelo fornecimento de dados pelos próprios indivíduos por meio de questionários.

- d) Realizar pesquisas que incluam mais um tipo de trabalho a avaliar. De fato, a tipificação do trabalho em exercício de cargo ou não, resulta insuficiente, porque foi encontrada, nesta pesquisa, outra tipificação referida aos trabalhos sem cargo, os quais não possuem a possibilidade de flexibilização nem no horário nem no lugar de realização do trabalho. Isto poderia ser chamado de trabalho sem exercício de cargo com autonomia no horário e na localização e, por outro lado, trabalho sem exercício de cargo sem autonomia no horário e na localização. Essa abordagem pode ser de utilidade para as organizações na hora de fazer lotações/rotações internas atendendo, também, às situações familiares dos trabalhadores.
- e) Desenhar uma pesquisa sobre equilíbrio trabalho-família que verifique a afirmação de HALL (1972), no sentido de que as mães que trabalham experimentam os seus papéis simultaneamente, ao passo que os pais que trabalham experimentam seus papéis em forma sequencial.
- f) Pesquisar o benefício que representa para as empresas e instituições a aplicação de programas organizacionais de apoio ao equilíbrio trabalho-família. Esta pesquisa teria que estar relacionada à possibilidade de efetuar tal mensuração em termos financeiros e também em termos de avaliação de desempenho. Isto terá finalidades práticas para a gestão e/ou para o desenvolvimento de bases teóricas, assim como permitirá observar a postura dos trabalhadores na situação estudada, bem como a de seus gestores.
- g) Pesquisar as ações organizacionais relacionadas à busca do equilíbrio trabalho-família segundo a ótica da subjetividade como intersubjetividade, para verificar empiricamente a hipótese de que a ação organizacional se caracteriza como inserção (FRAGA, 2009), além de investigar, no mesmo contexto, a possibilidade de mútua compreensão de interesses e necessidades para a relação que a fenomenologia chamaria de “*em comum*” (FRAGA, 2009).

O problema da aplicação prática dos achados é constituído de matizes pessoais que o tornam mais ou menos complexo e, portanto, bastante heterogêneo para cada trabalhador. Porém, o mesmo não ocorre no campo da gestão das empresas, desde onde

se podem oferecer medidas que serão úteis para uma gama mais ampla de trabalhadores.

Este trabalho avaliou alguns aspectos que, desde os âmbitos pessoal e da gestão das empresas/organizações, podem incidir positiva e negativamente no manejo do conflito trabalho-família. Apesar disso, deve-se recordar que, como foi citado na parte introdutória da presente dissertação, este conflito deve ser avaliado e ações concretas devem ser tomadas, também no âmbito das sociedades, em sua organização mais formal, que é o Estado e, ainda, em suas formas menos institucionalizadas, porém, não menos relevantes e eficientes. Enfim, trata-se de um problema sobre o qual ainda há muito o que pesquisar, sobretudo, há muito por fazer na realidade concreta.

CAPÍTULO 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÁRCENA, A. Discurso de la sesión inaugural la reunión de expertos “*Cambio de las familias en el marco de las transformaciones globales: necesidad de políticas públicas eficaces*”. CEPAL y UNFPA, Santiago de Chile, octubre de 2004.

BARNETT, R. C. Toward a review and reconceptualization of the work/family literature, *Genetic, Social, and General Monographs*, 124, 1998, pp. 125-182.

BEDEIAN, A. G.; BURKE, B. G.; MOFFETT, R. G. Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management*, 14(3), 1988, pp. 475-491.

CARLSON D. S.; FRONE M. R. Relation of Behavioral and Psychological Involvement to a New Four-Factor Conceptualization of Work-Family Interference. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 4, June 2003, pp. 515-535.

CASPER, W. J.; EBY, L. T.; BORDEAUX, C.; LOCKWOOD, A.; LAMBERT, D. A review of research methods in IO/OB work-family research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, 2007, pp. 28-43.

CHAMBEL, M. J.; SANTOS, M. V. Práticas de conciliação e a satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família, *Estudos de Psicologia*, 26(3), 2009, pp. 275-286.

CHENEVIER, Laure. *Les variables influençant l'ampleur du conflit "emploi-famille" ressenti par l'employé(e), mémoire de maîtrise*, Montréal: Université de Montreal. École des hautes études commerciales, 1996, pp. 172.

CLARKE, M. C.; KOCH, L. C.; Hill, E. J. The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, Vol. 33, No. 2, December 2004, pp. 121-140.

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

DRUCKER, P. F. *O Melhor de Peter Drucker: O Homem, a Administração, a Sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.

FIELD, A. P. *Discovering statistics using SPSS: and sex and drugs and rock 'n' roll*, 3ª edição. Londres: Sage, 2009.

FRAGA, V.F. *Gestão pela formação humana: uma abordagem fenomenológica*, 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2009.

FRONE, M. R.; RUSSELL, M.; COOPER, M. L. Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface, *Journal of Applied Psychology*, 77, 1992a, 65-78.

FRONE, M. R.; RUSSELL, M.; COOPER, M. L. Prevalence of work-family conflict: are the boundaries asymmetrically permeable?, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 13, 1992b, pp.723-9.

FRONE, M. R.; RUSSELL, M.; COOPER, M. L. Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (4), 1997, pp. 325-335.

FRONE, M. R.; YARDLEY, J. K. Workplace family-supportive programmes: Predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 35, 1996, pp. 1-366.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, Vol. 10, 1985, pp. 76-88.

GRZYWACZ J. G.; FRONE M. R.; BREWER C. S.; KOVNER C.T. Quantifying work-family conflict among registered nurses. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 2006, pp. 414-426.

GRZYWACZ, J. G.; CARLSON, D. S. Conceptualizing Work-Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9, No. 4, November 2007, pp. 455-471.

GUERÍN, Gilles; ST-ONGE, Sylvie; CHENEVIER, Laure; DENAULT, Kathy; DESCHAMPS, Martine. *Le conflit emploi-famille, ses causes et ses conséquences: Résultats d'enquête*. Montréal. Université de Montréal, École de relations industrielles, 1997, pp. 23.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. *Análise Multivariada de Dados*, 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D. T. A model of coping with role conflict: The role behavior of college educated women, *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972, pp. 471-486.

HILL, E.J.; HAWKINS A. J.; FERRIS M., WEITZMAN M. Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, Vol. 50, No. 1, 2001, pp. 49-58

LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, 1997, pp. 359-75.

MAZEROLLE S. M.; BRUENING J. E.; CASA D. J. Work-Family Conflict, Part I: Antecedents of Work-Family Conflict in National Collegiate Athletic Association Division I-A Certified Athletic Trainers. *Journal of Athletic Training*, Vol. 43, No. 5, October 2008, pp. 505-512.

MCFARLAND, L. A. Work-Family Balance. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 41(4), 2004, pp. 47-53.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

PARAYITAM S.; KALRA N. K. From Work-Family Conflicts to Psychological Stress, Job Satisfaction and to Life Satisfaction: a Proposed Integrative Model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol. 12, No. 2, 2008, pp. 49-63.

RICE, R. W., FRONE, M. R., MCFARLIN, D. B. Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 1992 pp.155-68.

SIKORA, P.; MOORE, S.; GRUNBERG, L.; GREENBERG, E. Work-family conflict: An exploration of causal relationships in a 10 year, 4-wave panel study. Working Paper PEC2007-0001 (WPC WP-018), disponível em <<http://www.colorado.edu/ibs/pubs/pec/pec2007-0001.pdf>> (último acesso em 13/11/2009).

STREICH M.; CASPER W. J; SALVAGGIO A. N. Examining couple agreement about work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 3, 2008, pp. 252-272.

TREMBLAY, D. G. Working Time and Work-family Balancing: A Canadian Perspective. Note 2003-18A, 2003, disponível em <<http://www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-18A.pdf>> (último acesso em 19/06/2009).

TREMBLAY, D. G. Work-Family Balance: What are the sources of difficulties and what could be done? Research Note 2004-03A, 2004, disponível em

<<http://www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC04-03A.pdf>> (último acesso em 19/06/2009).

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p. 13-28.

VOYDANOFF, P. Linkages Between the Work-family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes: An Integrative Model. *Journal of Family Issues*, Vol. 23, No. 1, 2002, pp. 138-164.

VOYDANOFF, P. Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships. *Journal of Family Issues*, Vol. 26, No. 6, 2005, pp. 707-726.

WARREN J. A., JOHNSON P. J. The Impact of Workplace Support on Work-Family Role Strain. *Family Relations*, Vol. 44, No. 2, 1995, pp. 163-169.

APÊNDICE A

PESQUISA SOBRE EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

Começo da entrevista propriamente dita coletando alguns dados sócio-demográficos básicos. Depois disso, continuação da entrevista fazendo as seguintes perguntas:

- a) *Como é a sua rotina diária de atividades relacionadas às suas obrigações familiares e do trabalho?*
- b) *Como ela muda nos dias em que você não trabalha (por exemplo, finais de semana, feriados, férias etc.)?*
- c) *Para os fins desta pesquisa, o conflito trabalho-família é definido como uma forma de conflito entre papéis no qual as pressões nos domínios do trabalho e da família surgem como mutuamente incompatíveis, de alguma forma. Nesse contexto, você experimenta conflitos ou desequilíbrios entre a sua vida familiar e o seu trabalho?*

Se a resposta à pergunta 3 for afirmativa, fazer as seguintes perguntas adicionais. Se a resposta for negativa, continuar a partir da pergunta 9:

- d) *Como esses tipos de conflito apresentam-se na sua vida?*
- e) *Como é o impacto deles no seu trabalho e na sua família?*
- f) *O que você faz para manejar esses conflitos ou desequilíbrios?*
- g) *Você recebe alguma ajuda de outras pessoas?*
- h) *Sua instituição ajuda você a manejar esses conflitos ou desequilíbrios?*

Continuar a entrevista com as seguintes perguntas:

- i) *Você percebe mais conflitos ou desequilíbrios da família em relação ao trabalho ou do trabalho em relação à família?*
- j) *Por quê?*
- k) *Há alguma coisa que aumenta o impacto dos conflitos ou desequilíbrios percebidos por você?*
- l) *Há alguma coisa que diminui o impacto dos conflitos ou desequilíbrios percebidos por você?*

Esta poderia ser a pergunta final:

- m) *Você deseja fazer algum comentário adicional sobre o assunto?*

Observação: Roteiro de entrevista adaptado de MAZEROLLE et al. (2008).

APÊNDICE B

QUESTIONARIO

Perguntas		Respostas
1. Idade:	_____→	_____
2. Local de trabalho:		
(0) Edifício Sede do TCU em Brasília	Indique sua escolha pelo número	→ _____
(1) Outro local		
3. Gênero:		
(0) Homem	Indique sua escolha pelo número	→ _____
(1) Mulher		
4. Você tem filhos? Quantos?		
(0) Nenhum		
(1) Um	Indique sua escolha pelo número	→ _____
(2) Dois		
(3) Três		
(4) Quatro ou mais		
5. Qual é a idade do seu filho mais novo?		
(0) Nenhum filho		
(1) Menos de 6 anos de idade	Indique sua escolha pelo número	→ _____
(2) Entre 6 e 12 anos de idade		
(3) Entre 13 e 18 anos de idade		
(4) Mais de 18 anos de idade		
6. Você está satisfeito(a) com o apoio dedicado ao cuidado dos seus filhos (babás, empregadas domésticas, familiares que não sejam o(a) parceiro(a) etc.)?		
(0) Não conto com apoio dedicado ao cuidado dos filhos	Indique sua escolha pelo número	→ _____
(1) Insatisfeito(a)		
(2) Mais ou menos satisfeito(a)		
(3) Satisfeito(a)		
(4) Totalmente satisfeito(a)		
7. Qual é o tipo de trabalho que você desenvolve?		
(0) Sem cargo de assessoria ou de chefia / gerencial	Indique sua escolha pelo número	→ _____
(1) Ocupante de cargo de assessoria		
(2) Ocupante de cargo de chefia / gerencial		
8. Quantas horas por semana você dedica ao trabalho normalmente?	_____→	_____
9. Programas organizacionais de apoio:		
9.1 Você usa os programas da instituição (descritos na pergunta 9.2) para tentar equilibrar as demandas do seu trabalho e o cuidado com a sua família (tenha em conta que o equilíbrio seria a dedicação do tempo necessário para conseguir realizar, da melhor forma possível, as tarefas derivadas do seu trabalho e as derivadas da atenção à sua família)?	Indique sua escolha pelo número	→ _____
(0) Não		
(1) Sim		
9.2 Se sua resposta à pergunta anterior foi afirmativa, qual (ou quais) dos seguintes programas lhe foi útil para esse fim?	Marque com um X uma ou mais opções abaixo do próprio texto da pergunta	
() Horário flexível		
() Banco de horas		
() Teletrabalho		
() Creche no local de trabalho		

() Outro (descrever: _____)

10. Apoio do chefe imediato:

10.1 Seu chefe imediato é compreensivo no que se refere às suas responsabilidades familiares?

- (0) Nunca
- (1) Ocasionalmente
- (2) Aproximadamente metade das vezes
- (3) Frequentemente
- (4) Sempre

Indique sua
escolha pelo
número

→

10.2 Seu chefe imediato demonstra flexibilidade em relação ao horário e outras condições de trabalho quando você tem problemas e necessidades de ordem familiar?

- (0) Nunca
- (1) Ocasionalmente
- (2) Aproximadamente metade das vezes
- (3) Frequentemente
- (4) Sempre

Indique sua
escolha pelo
número

→

11. Apoio concreto do(a) parceiro(a):

11.1 Seu parceiro(a) divide com você as responsabilidades domésticas?

- (0) Nenhuma
- (1) Poucas
- (2) Aproximadamente metade delas
- (3) Muitas
- (4) Todas

Indique sua
escolha pelo
número

→

12. Equilíbrio entre trabalho e família:

12.1 Você tem dificuldade para equilibrar suas responsabilidades no trabalho com suas responsabilidades domésticas?

- (0) Sempre
- (1) Frequentemente
- (2) Aproximadamente metade das vezes
- (3) Ocasionalmente
- (4) Nunca

Indique sua
escolha pelo
número

→

12.2 O seu trabalho deixa você sem tempo livre suficiente para realizar atividades relacionadas à sua família?

- (0) Sempre
- (1) Frequentemente
- (2) Aproximadamente metade das vezes
- (3) Ocasionalmente
- (4) Nunca

Indique sua
escolha pelo
número

→

12.3 As suas responsabilidades domésticas deixam você sem tempo para realizar atividades relacionadas ao seu trabalho?

- (0) Sempre
- (1) Frequentemente
- (2) Aproximadamente metade das vezes
- (3) Ocasionalmente
- (4) Nunca

Indique sua
escolha pelo
número

→
