

## FATORES MEDIADORES NA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA DE CASAIS EMPREENDEDORES

Anielson Barbosa Silva<sup>1</sup>

Quelly Sales de Brito<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo objetiva identificar os fatores mediadores na relação trabalho-família de casais empreendedores. A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, balizada pelo método da História Oral Temática e a coleta de dados ocorreu por meio da realização de uma entrevista semiestruturada com cinco casais empreendedores de pequenas empresas localizadas em uma capital do Nordeste Brasileiro. Os resultados possibilitaram a identificação de fatores mediadores da relação trabalho-família: *identidade social* – quem o indivíduo é em cada domínio; o *tempo* demandado pelos papéis que assumem; *confiança* mútua em cada domínio; *compatibilidade* individual e de tempo e *identificação* de interesses (familiares e da empresa); *diálogo* como um mediador natural na relação profissional e familiar. Os resultados da pesquisa sugerem a interdependência entre os fatores mediadores e a sinergia entre eles pode possibilitar uma relação positiva e construtiva no gerenciamento dos conflitos na relação trabalho-família. Futuros estudos podem ser realizados com o objetivo de analisar o impacto que cada um dos fatores mediadores exerce na vida de casais empreendedores, analisando os seus impactos no relacionamento profissional e familiar, o impacto da atuação profissional de casais empreendedores na vida em família e a análise do impacto da ação empreendedora na vida pessoal de cada um dos cônjuges.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; relação trabalho-família, fatores mediadores; conflito; equilíbrio.

## MEDIATING FACTORS IN THE RELATION BETWEEN WORK-FAMILY FROM COUPLES ENTREPRENEURS

### ABSTRACT

This article aims to identify the mediating factors in the relation between work-family from couples entrepreneurs. The research followed a qualitative approach, guided by the thematic oral history method. Data collection occurred through the realization of semi-structured interviews with five couples entrepreneurs from small businesses located in a capital city from Northeast Brazil. The results enabled the identification of mediating factors the work-family relationship: social identity - who the individual is in each domain; the time required for the roles they assume; mutual confidence in each area; individual and time compatibility and interest's identification (family and company); dialogue as a natural mediator in the work-family relationship. The research results suggest interdependence between the mediators and the synergy between them can facilitate a positive and constructive conflict management in the work and family relation. Future studies can be conducted with the objective of analyzing the impact that each mediator factor has on the couples entrepreneurs lives, analyzing their impact on work and family relationships, the impact of professional practice of couples entrepreneurs in family life and the analysis of impact of entrepreneurial

<sup>1</sup> Professor do departamento de Administração e coordenador no programa Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Pesquisador do CNPq. Av. Cidade Universitária, João Pessoa (PB). E-mail: [anielson@uol.com.br](mailto:anielson@uol.com.br)

<sup>2</sup> Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

activity in the personal life of each spouse.

**Keywords:** entrepreneurship, work-family relationship, mediating factors, conflict, balance.

## 1 Introdução

O trabalho e a família são duas dimensões essenciais para as pessoas e torna-se fundamental compreender como cada uma dessas dimensões atua nesse processo que deveria ser percebido de uma forma complexa e multidimensional (SILVA; ROSSETTO, 2010). Para Longenecker *et al.* (2007), a família tem a função primária de cuidado e proteção de seus membros e contribui para o desenvolvimento de cada um de seus membros, além de promover recompensas iguais, independente de suas limitações e capacidades. A empresa, por outro lado, tem como objetivo centra a produção, distribuição de bens e/ou serviços para obter lucro e sobreviver. Além do contexto do trabalho na empresa, existem outros contextos vinculados ao setor público e do terceiro setor que também impactam na forma como as pessoas vivenciam as experiências no mundo do trabalho.

Os vínculos entre as duas esferas podem dificultar o gerenciamento da relação trabalho e família e à medida que ocorrem incompatibilidade de papéis ou de interesses, ocorrem tensões que contribuem para o surgimento de conflitos que afetam o comportamento das pessoas. Quando esses conflitos ocorrem em empresas que os integrantes da família atuam como gestores, as dificuldades de relacionamento podem ser ainda mais graves do que nas organizações em que os empregados não têm vínculos familiares entre si.

Quando a relação trabalho-família passa a ser vivenciada por casais que gerenciam seus próprios empreendimentos, os conflitos na relação podem ser intensificados e é preciso pensar estratégias para minimizar o seu impacto em cada uma das dimensões. Colin (2009) ressalta que trabalhar com o cônjuge é uma escolha, considerada por muitos, uma espécie de suicídio conjugal, porque os problemas e as dificuldades acabam afetando o relacionamento. Como em qualquer outro negócio, a relação pode se bem sucedida desde que sejam identificados os fatores que facilitam ou dificultam o gerenciamento das atividades profissionais e familiares, além da definição de estratégias para a busca do equilíbrio nessa relação.

Em estudo sobre os saberes necessários para à educação no futuro, Morin (2001), afirma que “nunca se ensina sobre como compreender uns aos outros” e explica que a expressão ‘colocar junto’, originária do latim, expressa diversos elementos de explicação. Especialmente, continua o autor, a compreensão humana não envolve apenas a empatia e a identificação entre os seres, mas compreender o outro por meio da análise do significado das experiências para si próprio.

Este estudo surgiu de reflexões teóricas decorrentes de outros estudos envolvendo conflitos na relação trabalho e família com gerentes de bancos (SILVA *et al.*, 2010; SILVA; ROSSETTO, 2010) e da necessidade de entender como ocorre essa relação quando analisamos a atividade de casais que são empreendedores em uma mesma organização. Autores como Longenecker (*et al.* 2007), Clark (2000), Lodi (1998), Dornelas (2008) e Colin (2009) abordam especificidades da gestão de pequenos empreendimentos e gerenciamento do trabalho por casais que administram o negócio próprio.

No contexto da relação trabalho em família, alguns estudos procuraram identificar a ligação entre as características e a satisfação no trabalho e a coesão familiar (STEVENS *et al.*; 2002); identidade entre trabalho e família de casais que trabalham fora (ARYEE; LUK, 1996); relacionamento entre trabalho e

família de casais na tomada e implementação de decisões (WICKER; BURLEY, 1991). Sobre os conflitos na relação trabalho e família, um dos estudos mais citados na literatura é o de Beutell e Greenhaus (1985), que identificaram as principais fontes de conflito na relação trabalho e família. Outro estudo relevante realizado por Marchese *et al* (2002) envolve a bidirecionalidade dos conflitos, ou seja, trabalho gerando conflito na família e família gerando conflito no trabalho e suas consequências.

O objetivo deste artigo é identificar os fatores mediadores na relação trabalho-família de casais empreendedores. A denominação de fatores mediadores surgiu em decorrência da existência de fatores que podem tanto gerar conflitos quanto conduzir o equilíbrio na relação entre a dimensão profissional e familiar. Justifica-se a realização do estudo pela possibilidade de auxiliar casais no estabelecimento de ações que contribuam não só para a sobrevivência e o desenvolvimento do empreendimento, como também auxiliem no fortalecimento das relações familiares. O fenômeno é complexo, porque envolve relações entre pessoas que buscam compatibilizar interesses, gerenciar papéis que demanda a necessidade de entender a relação trabalho-família como um fenômeno multidimensional.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em três partes. O referencial teórico aborda aspectos relacionados ao trabalho e à família, além dos conflitos nessa relação. A metodologia delimita o percurso utilizado para a compreensão do fenômeno. Os resultados da pesquisa revelam os fatores mediadores que podem atuar tanto como geradores de conflito quanto determinantes para o equilíbrio na relação. As considerações finais apresentam algumas reflexões para auxiliar os casais empreendedores no gerenciamento dos conflitos entre o trabalho e a vida em família.

## 2 Referencial Teórico

As pessoas dividem o seu tempo e dedicação a dois domínios distintos: família e trabalho. O primeiro contato que o ser humano tem com a ideia de sociedade e convívio com os outros é o ambiente familiar. Com o seu desenvolvimento, ele é inserido no contexto social e passa a vivenciar experiências que o leva a deixar seu primeiro núcleo social e formar um novo núcleo, por exemplo, por meio da união formal ou não com outra pessoa.

“O elevado nível de desenvolvimento econômico associado a uma forte degradação do mercado de trabalho, a grande fragilidade dos vínculos sociais, em particular no que se refere à sociabilidade familiar e às regras de auxílio privado” (GUIMARÃES, MACEDO; CAIXETA, 2004, p.6) fez emergir um novo contexto e delimitar novas configurações sociais e familiares.

A fragilidade dos vínculos sociais pode ser ilustrada pelo fenômeno de adiamento do início da formação das novas famílias nos grandes centros por determinada parcela da população. As mulheres, por exemplo, passam a dedicar mais tempo às próprias carreiras na busca do sucesso ou da realização profissional e financeira, adiando inclusive a maternidade (SCHWARTZ, 2001). Assim como elas, os homens também precisam dedicar tempo para a qualificação e delimitar a trajetória de sua carreira.

A incompatibilidade no desempenho dos papéis de homens e mulheres acaba levando o surgimento de conflitos na relação trabalho-família (SKITMORE; AHMAD, 2003; SILVA, 2005), que pode trazer um conjunto de consequências não só para o trabalho e a família, como também para as pessoas envolvi-

das (SILVA; ROSSETTO, 2010). Os conflitos entre família e trabalho passaram a ser estudados desde a década de 1970 (RIZZO *et al.*, 1970), mas se intensificaram nos últimos anos (SILVA, 2005) em função das transformações ocorridas no mundo do trabalho e na sociedade e suas implicações na forma como as pessoas lidam com questões profissionais e familiares.

O trabalho e a família são os aspectos mais importantes na vida das pessoas (FU e SHAFFER, 2001) e se configuram como dois pilares primários da existência, o que revela a necessidade de entender o delicado relacionamento que apoiam essas duas funções (AHMAD, 2003). Como o trabalho e a família são duas esferas essenciais na vida do ser humano, naturalmente, não é possível segmentar esses dois domínios ou esperar que os indivíduos se dediquem apenas a um sem que o outro seja afetado de alguma forma.

Carlson (1999) já sinalizava que as questões relativas à interseção entre o trabalho e a família deveria estar no centro da atenção de pesquisadores, formuladores de políticas e dos cidadãos. O equilíbrio entre os dois mundos é a preocupação das discussões do século 21 e especial atenção é despendida em como diferentes escolhas e experiências servem de combustível para mudanças ocorridas na sociedade.

Beutell e Greenhaus (1985) sugerem que podem existir conflitos familiares ou no trabalho quando a atuação do indivíduo em um dos papéis dificulta o cumprimento das exigências do outro em função do tempo dedicado nas atribuições, da tensão provocada pela participação e dos comportamentos específicos exigidos por estes. O desenvolvimento de estudos sobre o conflito entre o trabalho e a família não significa dizer que as esferas não podem oferecer suporte mútuo, mas que são examinadas situações nas quais diferentes papéis possuem normas e exigências que podem ser incompatíveis e originar conflitos.

Esta forma de conflito, segundo Beutell e Greenhaus (1985), é entre papéis, uma vez que papéis opostos originam um conjunto de pressões que resultam na diminuição da capacidade do indivíduo exercer plenamente seu papel em uma das esferas, devido às exigências do papel na outra, o que se configura como o conflito na relação trabalho-família, que pode ser baseado em três fatores: *tempo* – quando um dos domínios exige uma maior participação em detrimento da presença no outro domínio, por exemplo, excessivo cronograma de trabalho impede que o homem cumpra seu papel de pai na família; *tensão* – ocorre quando as tensões existentes devido a um dos domínios afetam a performance do indivíduo no outro; e *comportamento* – quando o comportamento no papel exercido em um dos domínios deixa a desejar em decorrência do papel no outro domínio.

O tempo é um fator determinante porque ser membro de um determinado grupo de trabalho pode tornar fisicamente impossível estar presente nos compromissos familiares ou mesmo quando há uma preocupação com as pressões do cargo exercido. Assim, de acordo com Beutell e Greenhaus (1985), o conflito pode estar associado à inflexibilidade ou irregularidade dos turnos de trabalho e constantes horas extras, entre outras coisas. É exigido do indivíduo que assuma papéis simultaneamente, resultando em uma sobrecarga originada pelas demandas do trabalho e da família. Em hipótese, de acordo com Carlson, Kacmar e Stepina (1995), quanto maior o tempo despendido no trabalho, maior o nível de conflito percebido na relação trabalho-família.

Entretanto, de acordo com Beutell e Greenhaus (1985), não se pode presumir que a flexibilização das horas de trabalho reduzirá o conflito trabalho e família de todos os empregados, pois dependendo do grau em que ocorra, podem existir outros fatores geradores do conflito. A vivência de conflitos na relação trabalho-família pode provocar sentimentos negativos produzidos pelo trabalho que fazem diferença na

qualidade da vida pessoal e contribuem para os conflitos na relação trabalho e família. Os sintomas desse sentimento negativo são denominados de *spillover* (EVANS, 1996).

Além do transbordamento (sobrecarga), Smyrniotis *et al* (2003) identificaram outros modelos para entender a relação trabalho e família caracterizados pela compensação e segmentação. Enquanto o modelo de transbordamento preconiza que a satisfação ou insatisfação em uma área da vida se expande para outros domínios (trabalho → família/família → trabalho), no modelo de *compensação*, as pessoas insatisfeitas procuram compensações alternativas em experiências fora do trabalho na busca de satisfação. O modelo de *segmentação* destaca a separação entre os domínios da vida no trabalho e fora dele. É consequência de um esforço deliberado para delimitar uma fronteira entre a família e o trabalho.

Greenhaus e Beutell (1985) e Smyrniotis *et al* (2003) também destacam a presença de fatores que causam estresse no trabalho e geram algumas consequências como pressão, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade. Além disso, de acordo com Fu e Shaffer (2001), existem riscos de doenças para as pessoas que vivenciam conflitos na relação trabalho-família, além de um desempenho inadequado na relação com parceiro ou parente, baixo nível de satisfação em relação à vida e um desajuste no casamento.

Para Beutell e Greenhaus (1985), outra particularidade das pesquisas envolve o estado civil e os filhos. Pessoas casadas ou com filhos experimentarão mais conflitos na relação trabalho e família do que as que não estão nessas condições. Por outro lado, o trabalho pode produzir sintomas que prejudicam a dedicação nas demandas familiares do indivíduo envolvido.

Parece óbvio, segundo Carlson, Kacmar e Stepina (1995), que o aumento da demanda de tempo de cada um dos domínios pode provocar o surgimento de conflitos na relação trabalho-família e sugerem que é preciso analisar outras fontes do fenômeno, a exemplo da chamada “identidade social”, que é assumida pelos indivíduos como classificação de determinada posição ocupada por ele no ambiente social.

Carlson, Kacmar e Stepina (1995) também apresentam como antecedentes do conflito na relação trabalho e família o tempo e a identidade, que sozinhos podem não ser suficientes para explicar o fenômeno. Quanto maior a compatibilidade de papéis nos dois domínios e maior a compatibilidade entre tempo demandado e identidade social assumida, menor será o conflito na relação trabalho família.

Clark (2000) também reconhece o trabalho e a família como duas esferas diferentes, mas que se influenciam mutuamente. Existem fatores temporais, espaciais, sociais e comportamentais que associados baseiam e permitem construir limites entre os mundos que estão tão próximos e torna-se difícil separar as relações e ou impedir os conflitos.

A relação entre trabalho e família não pode ser vista de forma segmentada nem dissociada, pois as duas dimensões estão integradas e podem provocar uma série de conflitos. Esses conflitos emergem quando pressões dos papéis exercidos no trabalho e na família são incompatíveis em um determinado aspecto (BEUTELL; GREENHAUS, 1985; CARLSON *et al*, 1995; AHMAD, 2003). Segundo Carlson *et al* (1995, p. 17), essa perspectiva de competição entre papéis que gera conflitos é baseada na teoria dos papéis. Essa teoria fornece uma forte compreensão para o estudo dos conflitos entre trabalho e família, porque ela assume a existência de uma pressão mútua e incompatível entre papéis.

Uma forma de compreender a relação trabalho e a família envolve a percepção do comportamento das pessoas ao vivenciarem conflitos e analisar como cada um desses domínios influencia seu comporta-

mento. Hall e Richter (1988, p. 215) enfatizam a necessidade de perceber as transições diárias ao cruzarem as fronteiras entre o trabalho e a sua casa, revelando a necessidade de vislumbrar a relação em sua interface, que ocorre quando o empregado é movido, tanto fisicamente quanto psicologicamente, de um domínio para o outro.

No caso de casais empreendedores, as transições diárias entre os dois domínios são comuns ao casal, o que torna a relação trabalho-família ainda mais complexa e multifacetada, uma vez a segmentação dos espaços sociais se torna cada vez mais difícil porque as pessoas compatibilizam os mesmos papéis nos dois domínios e, caso ocorra alguma situação de conflito em um dos domínios, a possibilidade de afetar o outro domínio aumenta. Para os casais empreendedores, a busca do equilíbrio na relação trabalho-família acaba sendo uma tarefa difícil de ser gerenciada.

### 3 Metodologia

Quanto à sua natureza, este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa e exploratória. O estudo tem um caráter de investigação porque os indivíduos pesquisados possuem “uma história de vida, são sujeitos humanos com características específicas, cada qual dotado de valores, sonhos e experiências. Para recompor estas experiências concretas, históricas e vivas, portanto, é preciso também escutá-las” (GONÇALVES; LISBOA, 2007, p. 84). Assim, os casais empreendedores pesquisados tiveram os relatos de suas experiências valorizados em sua complexidade e singularidade. O cuidado no trato dos dados qualitativos foi necessário em virtude destes serem “representações dos atos e das expressões humanas” (GODOI; BASILNI, 2006, p. 96).

O método de pesquisa utilizado neste estudo foi a História Oral Temática, porque as questões abordadas nascem do discurso e “a fonte oral se constitui como base primária para a obtenção de toda a forma de conhecimento, seja ele científico ou não” (GONÇALVES; LISBOA, 2007, p. 85).

Capaz de suscitar, mas jamais solucionar questões, a História Oral é definida como

“um conjunto de procedimentos que se inicia com a elaboração de um projeto e continua com a definição de pessoas a serem entrevistadas, com um planejamento de condução das gravações, a transcrição, a conferência do depoimento, a autorização para o uso, arquivamento e a publicação dos resultados” (ICHIKAWA; SANTOS, 2006, p. 193).

A História Oral é constituída por três elementos: *o entrevistador*, *o entrevistado* e *a aparelhagem de gravação*.

Esse estudo foi realizado com empreendedores de empresas localizadas em uma capital do Nordeste Brasileiro. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, realizada individualmente com os casais empreendedores. A entrevista foi agendada por meio de uma apresentação e convite realizado por telefone, com data, hora e local definidos conforme orientação de Ichikawa e Santos (2006), de acordo com a conveniência do entrevistado.

A definição dos casais que participaram do estudo foi realizada de forma aleatória, por meio da indicação de pessoas que conheciam casais empreendedores. A primeira dificuldade encontrada para identifi-

car os casais empreendedores foi a inexistência de informações em instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que auxiliassem na definição do quantitativo de pequenas empresas com a participação de cônjuges como sócios com atuação ativa na gestão da organização.

Foram identificados inicialmente oito casais empreendedores, mas em função da desistência de três casais, que alegaram a indisponibilidade de tempo em função dos festejos juninos, o estudo teve a participação de cinco casais, possibilitando o relato e a análise de cinco ‘histórias’, constituídas cada uma por um casal. Por utilizar normas de transcrição, foi necessário organizar os textos produzidos por meio da associação das falas dos casais a um código. Os casais foram ordenados de um a cinco, aleatoriamente, e somado a esta codificação de ordem foi usada a letra ‘A’ para ilustrar as mulheres e ‘E’ para ilustrar os homens, tendo então: A1 e E1; A2 e E2; A3 e E3; A4 e E4; A5 e E5. Essa categorização também teve a função de preservar a identidade dos casais empreendedores que colaboraram com a pesquisa, além de facilitar o tratamento das informações e a identificação dos pares que atuam no mesmo contexto empresarial.

Após a coleta dos dados, normatização e codificação da transcrição, realizadas com a entrevista baseada na História Oral temática, iniciou-se o processo de análise dos discursos utilizando a perspectiva denominada por Mattos (2006) de interpretação social dos discursos.

Tal perspectiva busca uma análise social-hermenêutica na qual se organiza as falas para reconstruir os sentidos dos discursos perante uma situação de enunciação. Isto é, busca compreender através do texto concreto, no caso o discurso transcrito, uma representação do contexto social de que sua proposição trata combinada com a reconstrução dos interesses dos atores sugeridos nos discursos. Também chamada de análise sociológica ou interpretação social dos discursos, dispensa etapas de quantificação e significação, mas valoriza o sentido da fala como um espaço de expressão e prática reflexiva do indivíduo (MATTOS, 2006).

A pesquisa foi naturalmente se desenhando e identificando-se com as proposições de Teixeira (2008) em que o pesquisador utiliza formas diferentes de atribuir significado aos materiais empíricos de acordo com seu objetivo de pesquisa. O processo de análise durante toda esta pesquisa contemplou “várias idas e vindas aos escritos, às gravações, gerando novas categorizações, *insights*, escrevendo-se e reescrevendo-se, em um processo de lapidação até a apresentação final do texto” (TEIXEIRA, p. 159, 2008). Assim, também se utilizou a análise do discurso em um contexto, que no caso serve de referência a entrevista do cônjuge, acreditando que assim serão mais do que apontadas características ou categorias sobre conflitos e será possível aproximar o leitor da ‘compreensão’ da vivência dos casais.

Para análise do discurso, utilizou-se a visão pragmática apresentado por Gadet (*apud* TEIXEIRA, 2008), que se preocupa em tratar o discurso oral, ocorrido como conversação cotidiana, com propósito de comunicação, visto que esta serve de meio para a investigação da linguagem do indivíduo, conforme a própria Teixeira (2008), sob a ótica da situação em que é empregada e dos contextos sociais. Um contexto de situação apropriado apresenta, conforme Godoi e Balsini (2006), as características relevantes dos participantes, e dos objetos, conforme suas ações verbais ou não, além do efeito dessas ações.

Os resultados desse estudo revelaram a existência de fatores mediadores dos conflitos na relação trabalho-família, que podem tanto gerar conflitos quanto conduzir ao equilíbrio na relação, dependendo da forma como os casais vivenciam cada situação.

## 4 Resultados da pesquisa

As ‘histórias’ dos casais empreendedores sobre a vivência de conflitos na relação trabalho e família demonstraram ser marcadas por especificidades e também por fortes relações entre si. Isto tornou a análise difícil e interessante ao mesmo tempo. A análise dos relatos dos cônjuges delimitou um contexto para cada casal e permitiu elucidar significados, aspectos relevantes sobre o relacionamento e as particularidades da situação do casal que compartilha os domínios.

Para o casal 1, pais de uma menina, não houve nenhum grave conflito e a relação trabalho e família é tranquila. Possivelmente porque eles dizem não se sentirem afetados, ou ameaçados, pelo outro ou mesmo por exigências de qualquer dos domínios. E, segundo Robbins (2002, p. 373), conflito é um processo desencadeado apenas quando alguém *percebe* que algo que considera importante pode, ou não, ser afetado pela outra parte.

As características pessoais do empreendedor, em complemento com as de sua esposa e sócia em sua atual atuação direta, indicam traços comuns na personalidade, caracterizados pela tranquilidade e nos gostos e ideais. Além disso, são caseiros e trabalham “quando os outros estão se divertindo” (E1) sem maiores problemas porque gostam da área em que atuam.

Pessoas cujas individualidades são preservadas em seus espaços e papéis dentro de cada domínio de suas vidas, que colaboram entre si trabalham com muita **dedicação** à parceria e aos domínios como um meio de alcançar objetivos comuns. Para Longenecker (*et al.* 2007), não é a competência em todas as áreas do negócio que é importante, mas o equilíbrio entre a liderança, a compatibilidade pessoal e a capacidade de colaboração saudáveis, essenciais ao desempenho dos indivíduos na organização.

O casal 2 tinha uma relação conturbada no momento da pesquisa. Vivenciavam um período de seis meses sem comunicação, em decorrência de uma discussão, que não ocorreu de fato, sobre divergência na relação empresarial. Ambos afirmavam estar insatisfeitos com a relação ‘minada’ e não acreditam que saibam “viver essas duas realidades com equilíbrio” (A2). É provável que isto se relacione com o elevado grau de distanciamento entre os indivíduos e de proximidade, e confusão, feita por ele entre os domínios, explícito em “é tudo uma coisa só” (E2). Contudo, comunicação e confiança poderiam contribuir para melhoria e permitir conhecer de fato o que acontece com o outro. Nos estudos realizados por Silva (2005) com gerentes, o estímulo à confiança recíproca, por meio de relações francas e abertas, pode auxiliá-los a minimizar os conflitos na relação trabalho e família.

No caso do casal 2, percebe-se claramente que o conflito surgiu pela falta de diálogo, fator determinante para a melhoria nas relações familiares (CERVENY, 2004), uma vez que ajuda a promover uma relação de confiança recíproca (FARIAS, 2004). Como a empresa cresceu, também aumentou carga de trabalho, levando E2 a se declarar sozinho, o que sugere que ele percebe receber menos contribuição da esposa. Existe clara diferença entre os dois em relação à postura e ao comportamento. No domínio familiar, E2 é mais fechado, duro e conservador, além de extremamente exigente, mas de visão aguçada sobre o mercado e necessidades do domínio empresarial.

Por outro lado, A2 vê seu cônjuge como “um lutador que se esquece do mundo fora do trabalho”, e que se tornou desconfiado e autoritário nos dois domínios. A respeito de si, ela se considera insegura, com um sentimento de incompetência e inutilidade no trabalho, mas mantém a esperança na união do casal.

No casal 2, percebe-se a ocorrência do fenômeno *spillover* (EVANS, 1996), que desencadeia estresse em uma “de suas múltiplas formas: ansiedade, dúvida, sobrecarga, culpa, tensões, conflitos, frustrações, incertezas, ou mesmo aquela chateação, o tédio, o não ter nada para fazer, transbordando para a vida particular, diminuindo, por consequência, a qualidade de vida pessoal” (EVANS, p. 20, 1996).

No casal 2, o fenômeno os conduz ao tratamento do tema separação, mesmo como algo demasiadamente difícil, mas possível. Revelando indícios de que a relação trabalho e família foi prejudicada pelo acúmulo de conflitos não solucionados, talvez motivados por diferenças mal administradas de valores pessoais, comportamentos, crenças, entre outros fatores, mas principalmente pela falta de diálogo e de confiança.

O terceiro casal, que ainda pretende ter o primeiro filho, se uniu em decisão conjunta e avaliada. Ela se diz dinâmica, extrovertida e gosta de conversar, mas reconhece dificuldades para lidar com a parte financeira. Demonstram considerar que se complementam nestas e em outras características que conduziram a mudança de E3, que estava acostumado a trabalhar sozinho. Ele diz conhecer a esposa muito bem e admirar a sua postura nos dois domínios. Isto também contribuiu para E3 deixar fora do domínio empresarial o ciúme pessoal, que antes lhe deixara um pouco descontrolado.

A parceria do casal replicada no trabalho agregou aos domínios. Entretanto, não mudou o fato de ambos lutarem pelo bem da família, que consideram ser mais importante do que a empresa, podendo esta ser encerrada caso passe a influenciar negativamente no trabalho. A relação de trabalho é beneficiada pela confiança, respeito, fortes laços familiares e pelo compromisso assumido em prol da felicidade dos dois, dando um tratamento cuidadoso às diferenças, colocadas como propulsoras.

O quarto casal tem um filho e demonstraram bom humor, que os acompanha inclusive em suas considerações sobre o outro. Ela diz considerar crescimento como necessário e percebe o conflito como situações que podem gerar aprendizado. As forças e fraquezas dos indivíduos parecem ser conhecidas por ambos e se complementarem no suporte da relação.

Superam as diferenças e os conflitos procurando compreender a dinâmica singular da relação, que tem fortes laços, prevalecendo o crescimento do casal, que objetiva ficar “juntos e bem”, baseados em valores unos.

O casal 5 revela a mais clara força nos laços matrimoniais dentre os estudados. O casamento que ocorreu mais cedo apesar de, segundo E5, muitos não acreditarem que poderiam “ter seriedade” no casamento, ele já tinha consciência dos laços e do compromisso que criara com A5. Um relacionamento familiar próximo e bem humorado que possivelmente contribuiu para a “concretização do sonho” empresarial, por meio da dinâmica na parceria pessoal. Hoje seus filhos, um casal, também participam no domínio empresarial.

Segundo A5, para ter uma boa relação e uma boa convivência, o casal procurou preservar os momentos e necessidades de cada um individualmente. Possuem características fortes e diferenças extremas ressaltadas por ele e também explícitas por meio da fala dela - a tranquilidade do pacote E5 e o perfeccionismo de A5. Os dois se unem em uma só força que os move juntos pelos mesmos objetivos e interesses.

Assim, os conflitos estão sempre presentes, mas a força complementar do casal e do vínculo deles, junto aos valores religiosos tidos como norteadores para os valores pessoais, transbordam da família para

o domínio do trabalho. A palavra forte ‘pacto’, tantas vezes mencionada nas entrevistas com o casal, remete ao sentido do laço que não é passível de dissolução, mas não revela a existência de uma obrigação repressiva, mas algo que os motiva a lutar pela eternidade da decisão, mesmo perante as dificuldades.

A pesquisa com os casais revelou a existência de fatores mediadores dos conflitos na relação trabalho-família. Tais fatores são revelados na próxima seção.

## 4.1 Fatores Mediadores dos conflitos na Relação Trabalho e Família

Os fatores foram denominados de *mediadores dos conflitos na relação trabalho e família*, porque podem tanto gerar conflitos como promover um equilíbrio na relação trabalho-família. Em análise, os relatos revelaram a existência de cinco fatores mediadores, que associados influenciam o comportamento individual. São eles: a *identidade social*, o *tempo*, a *confiança*, o *diálogo* e a *identificação e compatibilidade*.

### 4.1.1 Identidade Social

O primeiro fator mediador envolve um conjunto de características formadoras de uma identidade assumida pelos indivíduos quando ocupantes de determinada posição no ambiente social. A chamada “identidade social” é aqui colocada como mediadora, uma vez que é a partir dela que o indivíduo se diferencia dos demais, mas, principalmente, passa a se diferenciar de si à medida que muda de ambiente. Para os casais empreendedores, os ambientes do domínio empresarial e familiar costumam ser compartilhados, o que gera uma confusão ou sobreposição de identidades.

Alguns indivíduos têm consciência de sua identidade social e sabem que muito do que estão relacionados ao que o ambiente exige deles, mas outros não. “Ele nunca confundiu esposa com sócia não... mas confundiu dessa vez a sócia com a mãe do filho dele que devia ficar em casa ((após o nascimento do filho)) porque ele ainda estava pequeno” (A4), o que ilustra a confusão do cônjuge.

(...) ela ficava passando a mão na cabeça de ((filho mais velho)) quando eu reclamava do serviço porco que ele fazia (...) se faz errado faço questão de **punir** ele na frente de todos os funcionários... quando um funcionário faz **eu reclamo de um jeito... mas com ele eu chamo todo mundo pra ver** o que ele fez e brigo... porque não quero ninguém pelas minhas costas dizendo que eu tô/ protegendo ele... meu filho tem que **fazer melhor** do que meus funcionários... (E2).

Alguns traços das identidades são especificamente relacionados ao domínio familiar, cônjuges ou pais, ou ao domínio empresarial, sócios(as) e geram conflito quando características do comportamento se mostram incompatíveis para aceitação do outro. No trecho anterior, por exemplo, envolvendo a forma como os indivíduos lidam com o tratamento do filho que iniciara o trabalho na empresa familiar, sugere que ambos podem estar confundindo o vínculo familiar com os aspectos de advertência aos colaboradores.

De acordo com Gonçalves (2000), é assim que algumas famílias tendem a adotar um comportamento paternalista, principalmente na gestão e administração do fundador. A inexistência, ou existência prejudicada, de uma relação profissional e jurídica entre empresa e empregado abre espaço para uma rela-

ção pessoal, necessariamente orientada e disciplinada pelo patrão e dono, baseada em fidelidade e mútua confiança.

A punição mais forte, ou efêmera, pautada numa exigência maior visto que o envolvido é filho. A identidade social assumida habilita o comportamento individual, por exemplo, quando “o jeito dela proteger os funcionários” (E2) guarde semelhança com a forma de tratamento dada ao filho.

Entretanto, cabe ressaltar o fato de que quando baseamos em considerações de indivíduos tão próximos, especialmente os envolvidos em conflitos de difícil resolução, é possível que as falas estejam repletas de conceitos e projeções de um sobre o outro, com base em, por exemplo, suas próprias expectativas, não significando, portanto, que aquilo condiz com a pura realidade isenta de julgamentos. Fica mais claro quando a referência à confusão diz respeito às suas próprias sensações, como na fala a seguir.

(...) **na minha cabeça** eu... assim ((breve pausa)) tinha como uma **confusão** de quem estava assistindo a cena... sabe? naquela hora eu tava **revoltada como gerente** da empresa com a forma como ele estava tratando um funcionário, mas meu **lado mãe ficou furioso** com o descaso, não a palavra não é essa. É ((breve pausa)) com a **brutalidade dele** com o filho... A2

O mais importante é entender que, como países diferentes, as duas esferas passam a diferenciar suas línguas, requisição de comportamento aceitável e forma de realização de tarefas. O indivíduo constrói sua identidade também no âmbito do trabalho, uma vez que ele passa a valorizar e ser valorizado através dele pela sociedade, chegando a se submeter a muitas situações para manter-se dentro a população ativa e economicamente valorizada por ela. Entretanto, não é aceito que esse processo de busca pela autoafirmação e valorização perante a sociedade influencie o comportamento individual ao ponto de prejudicar sua identidade social no outro domínio.

(...) porque a gente é muito claro mesmo... quando tem alguma coisa incomodando a gente fala... a gente **conversa muito**... então onde tem muita conversa eu acho que é difícil os problemas - alimentar os problemas e quando ver já ta/ grande... (A1).

O fator mediador mantém uma tensão a ser administrada constantemente, já que os indivíduos ora precisam agir de acordo com uma identidade ora com outra, mas são essencialmente a junção das duas identidades em um só indivíduo. A construção da identidade do indivíduo é dada a partir das relações que desenvolve enquanto trabalhador e afeta, de sobremodo, seus valores, representações e sua visão do mundo. Quando mais clara for a identidade para si e para os outros, melhor o indivíduo lida com as diferenças construtivamente.

#### 4.1.2 Tempo

Todos os entrevistados associam naturalmente o tempo como um fator importante no contexto desta vivência porque a realidade das empresas estudadas, por meio dos casais, exige dos indivíduos a presença próxima e atenta de ambos. Faz-se necessária uma ressalva relevante sobre a postura diferenciada dos casais diante da forma como vivenciam o tempo, pois apesar das mesmas dificuldades se repetirem pode-se dizer que jamais a situação se repetirá. Alguns se sentem apenas desconfortáveis com a influência da falta

de tempo.

(...) alguns momentos que você quer estar em determinado local e, e não pode estar (...) talvez um acidente de trânsito que houve e eu estava só na loja e não **pude prestar assistência** à minha esposa... naquele momento... não houve ferimento grave... mas é um acidente de trânsito e você tem vontade de tá/ lá pra ajudar... né/? e eu não pude... porque estava aqui [no trabalho] (...) como a gente trabalha com lazer... então é justamente o horário que todo mundo está ((com ar de riso)) de folga a gente ta trabalhando mais... acontece isso bastante... mas não... nenhum fato marcante (...) alguma coisa que a gente quer estar lá... mas às vezes vai um e outro ((com ar de riso)) fica trabalhando... mas nenhum fato específico.. (E1).

Qualquer indivíduo possui tempo limitado e que deve ser dividido de acordo com as necessidades e prioridades entre as atividades dos domínios em que atua. Quando a presença exigida em um domínio impediu E1 de prestar assistência à esposa em um momento considerado importante, disparou um sentimento de desconforto, não atribuído ao fato de trabalharem juntos no mesmo ambiente. O tempo é mediador por indicar que a presença em um domínio pode reduzir o tempo e levar a ausência em outro domínio, o que é vivenciado por cada casal de forma particular.

(...) é claro que eu queria poder é... **ter condições de contratar mais pessoas** e dar um pouco mais de **folga** pra/ mim e pra/ ela... pra/ **ficar juntos fora** daqui e pra/ que ela ficasse fora um tempo daqui... eu ficasse fora um tempo daqui... mas... atualmente... as nossas condições não permitem tanto... (E1).

O lazer limitado, por exemplo, devido a característica do negócio do casal 1, que poderia ser considerado apenas como perdido, é compensado pelo comportamento de cada um, a fim de minimizar o impacto dessas limitações. Segundo A1, o trabalho com E1 é bem tranquilo, permeado pelas brigas devido ao tempo, mas aliviado pelo fato de atuarem juntos desde o início do empreendimento. Revelada a tranquilidade de ambos diante do incômodo, é possível verificar em outros trechos que quando a importância da presença dos indivíduos é maior em um dos mundos do que no outro, há sempre uma postura de administração do horário de trabalho para priorizar as necessidades de um dos domínios, por exemplo, pela falta de recursos financeiros da empresa.

O tempo na relação trabalho e família foi apontado por Beutell e Greenhaus (1985) como um dos fatores que causa conflito quando um dos sócios dedica mais tempo a uma das dimensões ou quando não tem uma jornada de trabalho definida.

É exigido do indivíduo que assuma papéis simultaneamente, resultando em uma sobrecarga originada pelas demandas do trabalho e da família. Em hipótese, de acordo com Carlson, Kacmar e Stepina (1995), quanto maior o tempo despendido no trabalho maior o nível de conflito percebido na relação trabalho-família.

Já E2 diz dedicar-se 20 horas por dia à empresa e dormir 4 horas, considerando o dia como tempo imutável e sua rotina como algo inalterável. Naturalmente se sente esgotado, não sobrando energia para nada, incluindo a família. Isso corrobora com os estudos de Carlson, Kacmar e Stepina (1995), ao concluir que o nível de dedicação de tempo ao trabalho aumenta o nível de conflito percebido na relação trabalho e família. Entretanto, outros fatores podem compor o quadro de conflito quando consideramos a

afirmação de que “é muito trabalho para mim sozinho” (E2), revelando a existência de outras deficiências em fatores mediadores da relação trabalho e família, como a confiança, que o levam à sobrecarga por não dividir suas atividades com a parceira que poderia representar um ponto de apoio.

### 4.1.3 Confiança

Cada relação possui sua própria teia de ligações e cada domínio possui suas próprias afinidades, mas ela pode ser transmitida, compartilhada ou influenciar na estrutura da relação trabalho e família. Um dos fatores que permeiam esta relação, como qualquer outra, é a *confiança*. Ela permite que os indivíduos solidifiquem as bases da estrutura e construam uma relação de convivência saudável e estável, sendo apontada por Longenecker *et al* (2007) como o aspecto mais relevante da sociedade. Quando há confiança como laço familiar, é possível que na relação de trabalho esta seja replicada, gerando o apoio pessoal à atuação do(a) empreendedor(a), ou de outro participante efetivo, na realidade dos processos e da operacionalização do negócio.

(...) sei que ela lida melhor com as pessoas do que eu (...) coisa que eu não faria... mas ela faz... só que quando ela toma uma decisão eu mantenho... **confio** no que ela faz e sei que **nisso ela é melhor** do que eu... então se ela demitir eu assino a demissão junto com ela... teve uma vez que ela fez isso e me fez **confiar** ainda mais nela... uma funcionária tinha conduta imprópria e ela descobriu toda a falcaturia... colocou pra fora e eu assinei junto com ela... (E3).

A confiança, neste caso, parece advir do fato dele considerá-la melhor em determinada atividade e mais habilitada para suprir algumas necessidades. Possivelmente o fato foi, de acordo com E3, que ela mostrou conduta adequada e decisiva em situação fazendo com que o apoio dele às decisões dela passasse a figurar na relação. Quando a confiança está forte entre os indivíduos, é possível, por exemplo, manter um grau de divisão de tarefas que pode facilitar a vida da empresa, já que um pode atuar em separado do outro, com a segurança de que sua atividade condiz com o esperado pela empresa.

No domínio familiar, na relação matrimonial é essencial a confiança entre os dois, e isso contribui para evitar a incidência de conflitos, sejam àqueles pequenos causados por ciúmes até grandes conflitos que provocariam até a dissolução dos laços. É possível lidar de diferentes formas com os aspectos do fator confiança. Com as características paz e tranquilidade do casal 1, vista no discurso de que “**ciúmes** eu não tenho... ele também não... graças à Deus... ele sempre atendeu mulher... eu sempre atendi homens” (A1).

Para o casal 2, confiança é algo bastante delicado e que não existe entre ambos, e leva A2 a questionar sobre si e sobre o real papel da empresa na vida da família. Dar e receber confiança estabelece uma ponte entre os indivíduos e explica o fato de considerá-la um fator mediador na relação trabalho e família. Aqui também é possível perceber que apesar de ter consciência da identidade profissional, A2 sente-se cansada para desenvolver seu papel profissional, devido ao fato de não receber confiança de E2 e que também a leva a não confiar em si mesma.

(...) meu lado profissional já **cansou** de trabalhar num lugar que **não recebo** nada de confiança (...) também não consigo confiar no meu trabalho porque ele não confia em mim pra/ nada entende? me sinto incompetente (...) eu quero ajudar... ((emocionada)) (...) a

única coisa que eu queria era voltar a ter meu marido... era voltar a confiar que a empresa era pra nós ((breve pausa)) e não que nós somos escravos da empresa... porque é assim que me sinto hoje... uma escrava daquele lugar... (A2).

Sentimentos de incompetência ou incapacidade de cumprir seu desejo de ajuda e apoio ao marido distanciaram, segundo ela, o casal e a distanciaram também do prazer de trabalhar pela empresa. Em outros casos, como o casal 3, “ela é mais segura de si” (E3) devido à importância na relação trabalho e família. A confiança pode estar relacionada a si próprio, ao outro na relação do domínio, seja trabalho ou família, e a relação entre domínios e o futuro das relações.

(...) ele num **confiava** muito em mim pra resolver muita coisa não... tava acostumado, sabe? a fazer tudo sozinho... isso acabou **quando eu decidi** lidar com a funcionária dele que vivia dando problemas (...) “deixe eu cuidar disso”... chamei ela pra conversar... e ele junto também...((risos)) disse o que podia e não podia mais fazer dali em diante (...) sei que ela fez outra vez... eu adverti e disse que era a última chance... eu que num sou besta... nem nada... ((com ar de riso)) fui no mesmo dia fui atrás de saber coisas sobre ela e descobri coisas graves... foi tão grave que eu chamei ele na loja pra demitir ela no dia mesmo... era a **confiança** do cliente na gente que tava em jogo e num brinco em serviço... foi a primeira vez que tomei as rédeas do negócio na mão... acho que ele me viu segura e **confiou** mais em mim depois disso aí... (A3).

A sua decisão de assumir a responsabilidade ajudou a resolver um problema que ele não conseguiu identificar e permitiu ganhar uma força e um lugar no domínio profissional. O aumento da confiança em si mesma também ajudou em casa. Agora em outro ambiente de vivência, E4 menciona uma provável falta de confiança dele na atividade da A4 no trabalho, mas não é possível identificar ao certo quais são os motivos que não o permite confiar no trabalho executado por A4. Ele possui características centralizadoras segundo ambos e A4 ainda considera que ele tem atitudes costumeiras a quem trabalha sozinho.

(...) sempre tive dificuldade pra/ certas atividades que ela faz em segundos, mas pra/ tirar o peso dela acabo passando mais tempo na empresa pra **fazer as coisas por ela**... eu acho que **mulher tem que cuidar e se dedicar aos filhos mais que homem** (...) eu passo uma hora fazendo uma coisa que ela faz em dez minutos... mas prefiro fazer pra/ ela ter os dez minutos de folga... entende? ((risos)) Você entende, mas ela não... quer porquê quer trabalhar... (E4).

E4 reconhece em alguns trechos do relato que seria melhor se ela fizesse alguns trabalhos, mas deixa transparecer uma postura conservadora sobre o papel da mulher na relação e justifica a realização das tarefas mais fáceis para ela como para “tirar o peso”. Mesmo admitindo suas dificuldades, insiste em assumir o papel que poderia ser dela gerando um comportamento conflituoso e gerador de confusão sobre os papéis de cada um na relação trabalho e família. A confiança também pode evitar complicações no *feedback* sobre o desempenho quando o relacionamento familiar aumenta a carga emocional, conforme ilustra Longenecker *et al.* (2007), ao permitir que as críticas sejam vistas como construtivas. Neste caso o fator é mediador por excelência diz respeito à comunicação.

#### 4.1.4 Diálogo

Tratar de relacionamentos e não falar do diálogo e da sua importância é impossível. Conforme Weisz e Vassolo (2004), a força do relacionamento está intrínseca à frequência da comunicação e facilita a transferência de conhecimento e informação, além da eficiência entre os membros do grupo. Esta é a base para considerar o diálogo como fator mediador da relação trabalho e família, pois a ponte que interliga os domínios e os indivíduos é a capacidade de se comunicarem.

(...) quando fez uns dois meses que eu tava só... tomando conta do ponto... e ele quis atender uma cliente... mas sendo que ela só queria fazer o negócio se fosse comigo... ((risos)) depois que ela saiu meu marido falou... “Você hein? Já tá/ toda importante aqui”... eu adorei aquilo... ((risos)) (A3).

O que encerra o trecho anterior pode significar que o comentário do marido carregou um sentimento de reconhecimento para A3 do valor que seu próprio desempenho teve perante o domínio empresarial. É essencial que a relação e o desempenho das pessoas, principalmente no trabalho, tenha *feedback*. Por outro lado, por exemplo, “às vezes... você não quer... não pode repreender como você repreenderia um funcionário... então você quer chamar atenção com mais ênfase e você não o faz pra/ que não prejudique a relação familiar” (E1). Isto porque o processo de revisão que faz parte do *feedback*, que já é difícil quando se trata de pessoas sem vínculos familiares entre si e pode ficar ainda mais delicado para os casais empreendedores.

(...) ah... eu também **procuro ter um feedback** dela... peço sempre pra/ ela me dizer se gostar ou não gostar de algo que aconteceu ou que eu fiz ou disse... (E3).  
((quando algo não agrada)) ...eu digo mesmo... ah... mas na frente de ninguém não viu? que eu gosto de falar direito com ele pra/ não ficar com raiva de mim... e porque acho que quem briga perde a razão (...) mas conversamos e ele nunca mais repetiu... (A3).

O cuidado na comunicação perante terceiros ou mesmo na forma escolhida para transmitir as informações demonstra ainda uma influência do vínculo familiar no comportamento individual de A3.

Pode indicar que há uma intenção de preservação da integridade da relação pessoal e que a associação de fatores mediadores como diálogo, confiança e identificação, vista mais adiante, podem minimizar o impacto negativo de algum comentário sobre divergências. Quanto melhor for a capacidade de transmissão clara de informações entre os indivíduos melhor tende a ser a relação, livrando-se de distorções corriqueiras ou do acúmulo de desentendimentos.

(...) a gente não se deixa brigar (...) a gente discute... conversa... seja lá o que acontecer... mas (...) conversar... **conversar tudo e sempre** ((breve pausa)) e **qualquer hora**... que a gente já se pegou milhares de vezes conversando de uma hora da manhã (...) **nem deixa nada** pra/ depois... o que passou foi... a gente não deixa a sementinha plantada... (A1).  
(...) eu **achei** que ela não podia fazer algumas coisas por causa da barriga ((gravidez))... já ela não achava isso (...) entramos em discussão por coisas boas e por coisas ruins no trabalho (...) ela é sócia e briga como sócia... de igual pra igual... **provando** que pode fazer as coisas... ou que as coisas podem ser do jeito dela... **negociando**... decidindo... (E4).

Para o casal que compartilha os domínios trabalho e família, a comunicação por meio do diálogo demonstra ser a saída para resolução dos conflitos, a evolução do relacionamento e a boa convivência entre

os indivíduos. Mais do que isso, indica que a integração, no sentido da melhor técnica para lidar com os conflitos apresentada por Follet (1997), é utilizada e permite que os indivíduos encontrem uma forma de realizar o que precisam sem que precisem renunciar a algo que desejam. Esta renúncia presente na conciliação é que faz o conflito ressurgir outras vezes ou de alguma outra forma. O conhecimento promove uma inteligência que capacita o indivíduo a conhecer as diferenças inerentes ao outro e modifica o próprio comportamento individual.

(...) **divergência** que gera conversas e **mais conversas** até apararmos as arestas ((risos)) quando vejo que ela vai concordar comigo... deixo ela falar bem MUITO:: ((risos)) **ela se escuta** sabe? tem gente que tem essa necessidade de falar pra entender as coisas... então... deixo ela falar e ela chega na mesma conclusão que eu esperava... (E3).

(...) **conversamos** o essencial pra/ nem ele nem eu mesma misturar o trabalho com o amor da gente (...) às vezes ele fala uma coisa e eu não concordo... daí eu falo... falo... falo... e chego a conclusão de que ele tinha razão... damos **muita risada juntos** quando isso acontece... eu desconfio de que é uma tática dele... que já **me conhece**... de me deixar falar e falar até que eu mesma entenda nesse falatório todo que ele disse o certo... funciona... mas num sei se é tática ((risos))... (A3).

Quanto mais se estimula a comunicação entre as partes, menor a possibilidade de alimentar futuros desentendimentos que gerariam conflitos. Para Clark (2000), a comunicação e a participação podem ser utilizadas pelas pessoas para alcançar o equilíbrio entre o trabalho e a família. O diálogo também fortalece a confiança e promove o conhecimento do outro e sobre as atividades que precisam ser feitas. Ter consciência e exercer inteiramente a identidade que o domínio exige também pode facilitar a comunicação, com especial atenção para os casos onde existe a compatibilidade e identificação.

#### 4.1.5 Compatibilidade e Identificação

A comunicação verbal entre os indivíduos pode sofrer influência de outro fator que diz respeito ao vínculo existente entre as pessoas. Devido ao vínculo matrimonial ou amoroso, por serem cônjuges, pode existir entre eles uma identificação natural. Este fator é mediador por ser considerado benéfico e facilitador na vivência da relação entre os domínios e também profissional quando outros fatores mediadores estão bem integrados porque existe uma predisposição quando são compartilhados sonhos e objetivos a agir integradamente como uma equipe em sinergia.

Os casais relataram, mesmo que em momento anterior da vivência, sentirem identificação. “(...) ela **me conhece mais** do que a maioria das pessoas...” (E1). “(...) sou mais diurno e ela noturna... então abro e ela fecha o escritório...” (E4). “(...) ele me **entende** e me **deixa** tomar conta das coisas que ele não sabe fazer...” (A3).

Quanto mais se conhecem, aumentam a capacidade de trabalharem com compreensão, e essa identificação pessoal é uma base na união que minimiza e os faz organizarem as diferenças com compreensão. Em seus relatos, A5 e E5 transmitem que existe identificação entre as partes e deles para com as atividades que desempenham nos domínios. Além disso, o vínculo natural presente entre os sócios, devido à relação entre os cônjuges, poderá facilitar o entendimento das preferências, forças e fraquezas, explícitas ou ocultas, tanto de si quanto do (a) outro(a).

Identificar em que papéis o indivíduo pode ter um melhor desempenho pode colaborar para um equilíbrio de poder e capacidades dentro da organização e especialmente na gerência. Quanto mais com-

patíveis às atribuições assumidas pelo indivíduo com suas expectativas de aproveitamento e contribuição junto à empresa mais ele estará predisposto e se sentirá capaz de colaborar com ela. O indivíduo também pode encontrar um grau de compatibilidade pessoal que leve a colaborar com os objetivos do outro mesmo quando a forma de agir não é a mesma, junto a outros fatores, pode fazê-lo tolerar e colaborar mesmo assim com o outro. “(...) pra ela as coisas vão dar sempre certo... se não der é arrumar um jeito de consertar e pronto... mas... é assim num é um conflito...” (E3).

Dependendo do grau de identificação natural e compatibilidade entre os cônjuges, e deles para as atribuições assumidas e demandadas pelos domínios, pode existir ou não um caráter especial de intimidade que representará uma aceleração, ou um atraso, da comunicação verbal, por exemplo.

A partir das histórias relatadas pelos casais empreendedores, pode-se afirmar que os fatores identificados combinados influenciam os comportamentos individuais e se configuravam como causadores de conflito ou indutores do equilíbrio na relação. O quadro a seguir representa uma compreensão dos significados que emergiram da análise das entrevistas e ajudam a compreender a dinâmica e complexidade da relação trabalho e família.

FATOR MEDIADOR	ESPECIFICIDADES	
	Fonte de Conflitos (o que o uso inadequado ou ausência provoca)	Indutor do Equilíbrio (a boa administração colabora)
<b>Identidade Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indefinição de papéis.</li> <li>- Transbordamento emocional negativo (<i>spillover</i>).</li> <li>- Submissão à sobrecarga para manter sua atividade profissional que o define.</li> <li>- Dependência e autoafirmação: disparam atitudes inadequadas à situação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divisão de tarefas entre os indivíduos de acordo com as características pessoais.</li> <li>- Melhoria no desempenho individual – atitudes condizentes com as necessidades demandadas pelos domínios.</li> <li>- Crescimento pessoal adquirido pela situação de um domínio provoca o amadurecimento individual.</li> </ul>
<b>Tempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflito de papéis – quando a presença em um domínio leva a ausência no outro e impede de exercer adequadamente seu papel.</li> <li>- Sobrecarga incapacitante e que conduz ao estresse.</li> <li>- falta de lazer e acúmulo de funções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade das relações nos domínios – reserva de tempo para cada demanda.</li> <li>- Obtenção de sucesso nos domínios – consciência da necessidade de presença e dedicação.</li> <li>- Bem-estar pessoal e fortalecimento do laço familiar – lazer.</li> </ul>
<b>Confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrabalho.</li> <li>- Sobrecarga na rotina de um dos indivíduos.</li> <li>- Transbordamento emocional negativo (<i>spillover</i>).</li> <li>- Fraqueza dos laços que unem os indivíduos e, conseqüentemente, a relação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Força aos laços que unem os indivíduos e, conseqüentemente, a relação.</li> <li>- Apoio e crescimento – mútuo.</li> <li>- Redução da carga emocional (receber críticas do outro e compreendê-las como construtivas e direcionadas na obtenção dos melhores resultados).</li> <li>- Compreensão de críticas como construtivas.</li> <li>- Divisão de papéis, responsabilidades e tarefas.</li> </ul>

<b>Diálogo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déficit na confiança e no vínculo;</li> <li>- Transmissão de negatividade.</li> <li>- Renascimento de conflitos quando um se sente prejudicado e não comunica a perturbação sentida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposição de diferenças, sentimentos e necessidades facilita o <i>feedback</i>, melhorando o desempenho;</li> <li>- Aumento da confiança.</li> <li>- Transferência de conhecimento (profissional, sobre o outro, suas necessidades, perfil e anseios).</li> </ul>
<b>Compatibilidade e Identificação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transbordamento emocional negativo (<i>spillover</i>).</li> <li>- Insatisfação com a função exercida na empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da compreensão das diferenças pessoais e das atitudes do outro.</li> <li>- Entendimento sobre preferências, forças e fraquezas, explícitas ou ocultas.</li> <li>- Divisão de tarefas promove mais tempo para atividades pessoais.</li> </ul>

Quadro 1: Fatores mediadores na relação trabalho e família.

O quadro foi elaborado com o objetivo de caracterizar os principais significados inerentes a cada um dos fatores que assumem o papel de mediadores na relação trabalho-família decorrentes de situações resultantes do comportamento dos indivíduos enquanto cônjuges e sócios.

Para melhorar a convivência com a dualidade de ter as mesmas pessoas assumindo papéis diferentes, dependendo do domínio e da maneira como a relação é estabelecida, não basta compreender seu próprio comportamento, mas também o do outro.

## Considerações Finais

O contexto atual demanda a necessidade das pessoas dedicarem a maior parte do seu tempo ao ambiente de trabalho, o que pode acabar afetando o bem-estar em sua vida pessoal. Assim como para os demais indivíduos, mas de maneira particular, os casais empreendedores também vivenciam esses dois domínios e podem enfrentar maiores dificuldades para conciliar os interesses do negócio, da relação matrimonial e familiar.

Dividir a sua existência entre dois domínios diferentes e complementares ao mesmo tempo, resulta em uma busca constante pelo equilíbrio. Os casais empreendedores precisam compreender os fatores que influenciam a sua vida e perceber as conflitantes demandas de vida pessoal e de trabalho. Conforme Friedman, Christensen e Degroot (2001), tais dimensões não podem ser percebidas como prioridades concorrentes, mas complementares entre si.

Em função dos vínculos sociais, afetivos e culturais entre as duas esferas, o processo de gestão da relação trabalho-família pode ser mais difícil à medida que os interesses diferentes geram conflitos de difícil resolução. Uma maior consciência dos casais sobre os fatores que causam os conflitos pode auxiliá-lo a enfrentar as dificuldades inerentes aos papéis vivenciados como empreendedor(a), pai/mãe, marido/esposa. Ao vivenciarem experiências, as pessoas vão adaptando as diferenças umas as outras, de modo que cada um vivencie o seu espaço social de uma forma mais equilibrada (FOLLET, 1997).

Para ajudar os casais empreendedores na vivência da relação trabalho e família, este estudo revelou especificidades envolvendo os fatores mediadores que influenciam o comportamento dos cônjuges nos

contextos sociais em que exercem um conjunto de papéis para compatibilizar melhor as suas relações profissionais e familiares. Os dois indivíduos, cônjuges e sócios, passam a conviver com as mesmas pessoas, mas assumem papéis diferentes dependendo do momento e do espaço social vivido.

A *identidade social* – quem o indivíduo é em cada domínio; o *tempo* – disponível na vida como um todo e que impacta no exercício dos papéis que assumem, além de mediar a interação entre os dois domínios (trabalho/família); a *confiança* – que um indivíduo possui no outro e na sua própria importância dentro de cada domínio; a *compatibilidade* entre os indivíduos e os tempos demandados e disponíveis, por exemplo, e a *identificação* entre seus interesses, os da família e da empresa; o *diálogo* como um mediador natural entre qualquer indivíduo e, quando ocorre a sua ausência por longos períodos, torna os laços familiares e profissionais mais frágeis, são os fatores mediadores da relação trabalho e família de casais empreendedores.

Todos os fatores de alguma forma contribuem para a busca de uma sinergia na relação trabalho e família. A própria pesquisa revelou sua configuração diante das experiências relatadas pelos indivíduos pesquisados e revela a necessidade de desdobramentos para futuras pesquisas, sob a perspectiva da complexidade e multidimensionalidade. Conclui-se que a sinergia construída e fortalecida por todos os fatores mediadores pode possibilitar uma relação positiva e construtiva no gerenciamento dos conflitos na relação trabalho-família.

O comportamento do casal empreendedor em preservar a integridade da relação pessoal e profissional envolve a associação de tais fatores para a) minimizar o impacto negativo de algum comentário sobre divergências; b) promover o conhecimento sobre o outro, os domínios, as necessidades, as responsabilidades, os objetivos e os valores e c) estabelecer um processo de comunicação mediado pelo diálogo e pela confiança.

Os resultados da pesquisa sugerem a interdependência entre os fatores mediadores. Isso indica que quando um dos fatores não for bem gerenciado e provocar conflitos na relação, terá reflexo direto nos demais fatores. Da mesma forma, quando os comportamentos dos empreendedores conduzirem ao bom gerenciamento dos fatores identificados neste estudo, a possibilidade de conciliação entre o trabalho e a vida em família pode conduzir a uma vida mais equilibrada. Isso indica que a vida de um casal de empreendedores pode ser percebida como uma estrutura cuja composição é reflexo do comportamento individual que pode ser visto como um quebra-cabeças singular e as peças que formam a paisagem são definidas a partir do comportamento individual e coletivo que caracterizam a vida do casal empreendedor.

Os resultados da pesquisa sugerem a interdependência entre os fatores mediadores e a sinergia entre eles pode possibilitar uma relação positiva e construtiva no gerenciamento dos conflitos na relação trabalho-família. Futuros estudos podem ser realizados com o objetivo de analisar o impacto que cada um dos fatores mediadores exerce na vida de casais empreendedores, analisando os seus impactos no relacionamento profissional e familiar, o impacto da atuação profissional de casais empreendedores na vida em família e a análise do impacto da ação empreendedora na vida pessoal de cada um dos cônjuges.

## REFERÊNCIAS

- AHMAD, M. S. S. Work-family conflict: a survey of singaporean workers. **Singapore Management Review**, v. 25, n. 1, p. 35-51, 2003.
- ARYEE, S.; LUK, V. Balancing two major parts of adult life experience: work and family identity among dual-earner couples. **Human Relations**, v. 49, n. 4, 1996, p. 465-487.
- BEUTELL, N. J.; GREENHAUS, J. H. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.
- CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M.; STEPINA, L. P. An examination of two aspects of work-family conflict: time and identity. **Women in Management Review**. v. 10, n. 2, p. 17-25, 1995.
- CERVENY, C.M.O. Família e Comunicação. In: CERVENY, C.M.O. (Org.). **Família e ....**: comunicação, divórcio, mudança, resiliência, deficiência, lei, bioética, doença, religião e drogadição. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, cap. 1, p. 13-24.
- CLARK, S. C. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human Relations**. v. 53, n. 6, p. 747-770, 2000.
- CLARK, S.C. Work/Family border: a new theory of work/family balance. **Human Relations**, v. 56, n. 6, p. 747-770, 2000.
- COLIN, L. & L. **Família S.A.:** como gerenciar seus parentes na empresa. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócio. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- EVANS, P. Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, Jul./Ago./Set. 1996.
- FARIAS, C. C. A família da Pós-Modernidade: em busca da dignidade perdida da pessoa humana. **Revista de Direito Privado**, São Paulo, v. 5, n. 19, p. 56-68, Jul./Set. 2004.
- FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FRIEDMAN, S. D.; CHRISTENSEN, P.; DEGROOT, J. Trabalho e Vida Pessoal: o fim do jogo soma zero. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Trabalho e Vida Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 9-35.
- FU, C. K.; SHAFFER, M. A.. The tug of work and family: direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. **Personnel Review**, v. 30, n. 5, p. 502-522, 2001.
- GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-112.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, Jan./Mar. 2000.

- GONÇALVES, R. C.; LISBOA, T. K. Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida. **Revista Katál**. Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 83-92, 2007.
- GUIMARÃES, D. C.; MACEDO, K. B.; CAIXETA, C. M. M. P. **As relações de trabalho na era da globalização**. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2004. Disponível em: <[http://www.ucg.br/site\\_docente/adm/katia\\_macedo/pdf/Artigo-HistRelacoes%20.pdf](http://www.ucg.br/site_docente/adm/katia_macedo/pdf/Artigo-HistRelacoes%20.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2009.
- HALL, D. T.; RICHTER, J. Balancing work life and home life: what can organizations do to help? **The academy management executive**, v. 2, n. 3, p. 213-223, Aug. 1988.
- ICHIKAWA, E.Y.; SANTOS, L.W. Contribuições da História Oral à Pesquisa Organizacional. In: GODOI, C. K.; BENDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**, São Paulo: Saraiva, 2006, p. 181-205.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de pequenas empresas**. 13. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MARCHESE, M. C., BASSHAN, G.; RYAN J. Work-family conflict: a virtue ethics analysis. **Journal of Business Ethics**, n. 40, p. 145-154, 2002.
- MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 347-372.
- MORIN, E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 3. ed. São Paulo: Cortez, UNESCO, 2001.
- PARCEL, T. L. Work and family in the 21st century: It's about time. **Work and Occupations**. v. 26, n. 2, p. 264-274, May 1999.
- QUENTAL, C. WETZEL, U. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras. In: Enanpad, **26**, 2002, Salvador-BA. **Anais....** Salvador-BA: Anpad, 2002, 1, CD-ROM.
- RIZZO, J.R; HOUSE, R.J. LIRTMAN, S.I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, p. 150-163, 1970.
- ROBBINS, S. P. Conflito e negociação. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 9. Ed. 2002.
- SCHWARTZ, F. N. Mulheres na Gerência e os Novos Fatos da Vida. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Trabalho e Vida Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 100-121.
- SKITMORE, M. AHMAD, S.. Work-family conflict: a survey of singaporean workers. **Singapore Management Review**, v. 25, n. 1, p. 35-52, 2003.
- SMYRNIOS, K. X.; ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A.; ET AL. Work-family conflict: a study of american and australian family businesses. **Family Business Review**, v. 16, n. 1, p. 35-51, Mar. 2003.
- WEISZ, N.; VASSOLO, R. S. O capital social das equipes empreendedoras nascentes. **Revista Eletrônica de Administração**. RAE-eletrônica, v. 44, n. 2, abr./jun./2004. p. 26-37.

WICKER, A.W.; BURLEY, K.A. Close coupling in Work-Family relationships: making and implementing decisions in a new family business and at home. **Human Relations**, v. 44, n. 1, 1991, p. 77-92.