



## CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA: A INTERAÇÃO DE PAPÉIS NA VISÃO DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS

Kadma Lanubia da Silva Maia<sup>1</sup>

Jomária Mata de Lima Alloufa<sup>2</sup>

Richard Medeiros de Araújo<sup>3</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa objetivou compreender como se dá o conflito na interação trabalho-família de secretários executivos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa cujos dados foram colhidos por meio da técnica de entrevista semiestruturada aplicada a 20 secretários executivos, servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Para a compreensão e a interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados identificaram a existência de conflito na interação. O tempo emergiu como o maior gerador de conflito do trabalho; sobrecarga, relacionamento e estresse como elementos de conflito comuns aos dois domínios; problemas de saúde e estresse como principais implicações dos conflitos do trabalho; desmotivação, baixo rendimento e falta de concentração como principais implicações dos conflitos da família. O equilíbrio apareceu como a estratégia mais utilizada para minimizar o conflito trabalho-família. Conclui-se que trabalho e família são essenciais e complementares na vida humana; ajudam-se e contrariam-se mutuamente, contudo o primordial na relação é a maneira como o indivíduo encara e administra os conflitos provenientes dessa relação.

**Palavras-chave:** Papéis do Trabalho e da Família; Conflito Trabalho-família; Secretários Executivos.

## WORK-FAMILY CONFLICT: INTERACTION PAPERS IN PROFESSIONAL EXECUTIVE SECRETARIES VIEW

**Abstract:** This research aimed to understand how is the conflict in the work-family and executive secretaries interaction. It is a qualitative research and data were collected through semi-structured interview technique applied to 20 executive secretaries, servants of a Federal Institution of Higher Education. For data understanding and interpretation, we used the content technique analysis. The results have identified the existence of a conflict

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Bacharelado em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela Professor Titular da Faculdade de Ciências Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte. Bacharelado em Secretariado Executivo pela Professor Titular da Faculdade de Ciências Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte. Atua como servidora efetiva da UFRN no cargo de Secretária Executiva. Endereço: Endereço Postal: Av. Sen. Salgado Filho, 3000, Lagoa Nova, Natal-RN, CEP 59072-970. E-mail: kadmamaia@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Educação - Université de Paris X, Nanterre. Mestre em Ciências da Educação - Université de Paris X, Nanterre. Mestre em Tecnologia Educacional pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPPE). Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Atua como professora associada da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Graduado em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). Atua como Professor Titular da Faculdade de Ciências Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte.

in the interaction. The time conflict has emerged as the largest generator of work; overload, relationship and stress as a conflict of elements common to both areas; health problems and stress as major implications for labor disputes; demotivation, low income and lack of concentration as main implications of family conflicts. The balance appeared as the most used strategy to minimize the work-family conflict. It concludes that work and family are essential and complementary in human life; they help themselves and contradict each other, but the relationship is paramount in how the individual sees and manages conflicts from this relationship.

**Keywords:** Roles of Work and Family; Work-family Conflict; Executive Secretaries.

## Introdução

Nas últimas décadas, a relação trabalho-família tem sofrido significativas influências das transformações ocorridas no mundo do trabalho. Essas transformações vêm intervindo, contundentemente, nas relações familiares e profissionais, mesmo havendo divisão das atividades do trabalho tanto na esfera produtiva quanto na familiar. Nesse contexto, e a partir do conhecimento acerca da importância do trabalho e da família para as pessoas, não é de se espantar que gerenciar ambos os papéis seja algo desafiador e conflituoso (SANTOS, 2013).

É consenso entre teóricos e pesquisadores que o trabalho ocupa posição fundamental na vida das pessoas, embora tenha assumido significados diferentes ao longo da história da humanidade e dentre culturas diversas. Seu significado é pessoal e diretamente influenciado pelas construções individuais e interações sociais, ou seja, é singular e oriundo de um contexto social específico, que modifica e é modificado pelas experiências reais do indivíduo no trabalho (BLUSTEIN, 2006 apud LASSANCE e SARRIERA, 2009).

Valores relativos ao trabalho foram sendo modificados conforme mudanças sociais, a exemplo da crescente inserção de mulheres no mercado de trabalho e novas formas familiares. Nesse contexto, cada vez mais as famílias passaram a ter ambos os elementos do casal trabalhando fora de casa, contudo muitos destes casais enfrentam dificuldades para responder às exigências dos seus papéis profissional e familiar (GRAMACHO, 2012).

Nesse cenário de constantes transformações, em que a cada descoberta surgem novas técnicas, novos conceitos, estruturas são refeitas e valores modificados, uma constante se verifica: a importância da família. A família é condutora de atitudes afetivas, representa o galardão maior de um cidadão. Não é raro que grandes empresas do mundo já integram a família dos colaboradores em seus projetos por entenderem que postura e integridade podem ser mensuradas pelo relacionamento familiar de que os indivíduos desfrutam. Nesse sentido, a administração harmônica da família representa um índice de qualidade na atualidade (MALLMANN, 2010).

Conforme Lassance e Sarriera (2009), é atribuída a Donald Super a ideia da necessária integração entre os diversos papéis exercidos pelo indivíduo ao longo do seu ciclo vital, desmistificando o entendimento de que é possível estabelecer uma dicotomia entre o desenvolvimento profissional e as demais dimensões do desenvolvimento humano.

O trabalho e a vida pessoal podem encontrar harmonia e se reforçarem mutuamente se os indivíduos evitarem as diversas armadilhas pessoais e profissionais e enfrentarem satisfatoriamente as emoções que emergem do trabalho. Os que não conseguirem administrar o lado emocional do trabalho alcançarão sucesso profissional à custa da vida privada. Essa afirmação evidencia o esforço despendido pelos indivíduos para manter o equilíbrio entre essas esferas da vida humana. Portanto, examinar como os indivíduos gerenciam sua vida na interação trabalho-família e como se esforçam para atender às demandas desses domínios é relevante para todos os envolvidos (BARTOLOMÉ e EVENS, 2001).

Considerando que família e trabalho são grupos sociais importantes na vida e na formação do indivíduo, estudar a interação entre essas esferas buscando compreender como o trabalho influencia na vida familiar e como a vida familiar influencia no trabalho é imprescindível; visto que, a partir do conhecimento de fatores que geram conflitos entre as demandas do trabalho e da família, indivíduos e organizações podem gerenciar melhor seu envolvimento nesses papéis. Nessa perspectiva, esta investigação objetivou compreender como se dá o conflito na interação trabalho-família de secretários executivos de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

A lei 7.377 de 30.09.1985, alterada pela lei 9.261 de 11.01.1996, estabelece que secretário executivo é o profissional diplomado no país por curso superior de secretariado, reconhecido na forma de lei, ou diplomado no exterior por curso de secretariado, cujo diploma seja revalidado no Brasil; o portador de qualquer diploma de nível superior que, na data da vigência da lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo de atividades que constem das atribuições mencionadas no Art.4º dessa lei, por um período mínimo de trinta e seis meses (FEDERAÇÃO NACIONAL DAS SECRETÁRIAS E SECRETÁRIOS, 1996).

O secretário executivo atua como assessor, gestor e consultor nas organizações, utilizando-se de conhecimentos, competências, responsabilidades, criatividade e discrição. Conforme a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), esse profissional encontra-se classificado no Grande Grupo 2 (GG2), que prevê uma formação com múltiplas competências, habilidades e elevado nível intelectual (BRASIL, 1977). O seu enquadramento nesse grupo deu-se em virtude das exigências do novo perfil exigido a esse profissional,

atuando em atividades complexas que demandam muito tempo e dedicação ao trabalho. A imposição desse novo perfil atrelada à necessidade e à importância da atuação de secretários executivos nas IFES foram os fatores motivadores deste estudo.

Entre outras atribuições correlatas ao cargo de secretário executivo, A CBO descreve o assessoramento a executivos; atendimento a clientes internos e externos; gerenciamento de informações; elaboração de documentos; controle de correspondências físicas e eletrônicas; prestação de serviços em idiomas estrangeiros; organização de eventos e viagens; supervisão de equipes de trabalho; gerenciamento de suprimentos; arquivamento de documentos físicos e eletrônicos.

Cumprir as atribuições demandadas pelo cargo, manter-se atualizado com o novo perfil exigido ao secretário, como também atender às demandas de atividades da vida privada é um desafio para esse profissional; visto que, se não forem bem geridas e apoiadas, podem levar a situações indesejadas e sentimento de descumprimento de responsabilidades em um ou em outro papel. Nesse sentido, este trabalho visa a compreender como se dá a interação entre o trabalho e a família de secretários executivos. Para tanto, buscou-se identificar a existência de conflito na interação; identificar elementos geradores de conflito; averiguar implicações do conflito e analisar estratégias utilizadas pelos secretários para equilibrar os conflitos dessa interação.

## **2. Conflito trabalho-família: origem e conceito**

Por volta dos anos 1960, surge pela primeira vez na literatura científica o estudo das relações entre os papéis profissionais e familiares a partir dos trabalhos de Rapoport (ano?). Seus estudos, posteriormente designados como “estudos sobre famílias de duplo-emprego e dupla-carreira”, objetivavam analisar o conflito entre o trabalho e a vida pessoal de casais britânicos. Na ocasião, o trabalho e a família eram encarados como domínios separados, existindo apenas uma ligação conceitual entre essas duas áreas de vida dos sujeitos (ANDRADE, 2010).

Por volta da década de 1980, pesquisadores começaram a perceber que os vários domínios da vida de um indivíduo interagiam um com outro e que deveriam ser estudados de forma integrada e dentro de um quadro comum. Esse entendimento se tornou importante para a compreensão de como os indivíduos lidam com a interação entre os domínios do trabalho e da família, por que reagem e por que essa interação tem consequências vitais para os indivíduos e as organizações (CARLSON; KACMAR, 2000). Foi, então, a partir do início de

1980, que estudos passaram a identificar a dificuldade na conciliação dos papéis do trabalho e da família como um fator potencializador de problemas que se iniciam numa dimensão individual, ao nível do trabalhador e que se expandem para outros âmbitos como a família e a sociedade (ANDRADE, 2011).

O foco no estudo referente às fontes de conflito entre os domínios do trabalho e da família não implica que o trabalho e a família não possam apoiar-se mutuamente. Contudo, as possibilidades de interferência entre esses domínios devem ser analisadas e compreendidas mais profundamente; visto que, embora definidas as atividades dos papéis do trabalho e da família, em algumas situações as necessidades de ambos podem ser incompatíveis entre si, uma vez que os papéis do trabalho e da família têm normas e necessidades distintas (GREENHAUS; BETELL, 1985).

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), o conflito entre papéis é uma forma de conflito que surge quando as pressões exercidas por um papel são incompatíveis com as pressões exercidas por outro. E essa incompatibilidade de pressões ocorre quando a participação em um papel se torna difícil em virtude da participação em outro. Corroborando esse entendimento, Silva (2005, p. 63) afirma que “a teoria dos papéis 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”.

Problemas relacionados às responsabilidades do trabalho começam a interferir na realização de obrigações relativas à família, e essas obrigações da família, quando não cumpridas, podem interferir no próprio funcionamento do dia a dia no trabalho. Da mesma forma, se problemas relacionados às responsabilidades da família começam a interferir na realização de obrigações relativas ao trabalho, essas obrigações do trabalho não cumpridas podem interferir no próprio funcionamento do dia a dia na família (FRONE, RUSSEL E COOPER, 1992). Os proponentes da perspectiva do conflito assumem que os indivíduos que participam de várias funções (como trabalho e família), inevitavelmente, experimentam conflitos e estresse que prejudicam sua qualidade de vida (GREENHAUS E POWELL, 2006).

## **2.1 Modelos teóricos de conflito trabalho-família**

Estudos realizados por Greenhaus e Beutell (1985) identificaram três fontes geradoras de conflitos entre os papéis do trabalho e da família: a) conflito com base no tempo - ocorre quando o tempo dedicado às exigências de um papel dificulta o cumprimento dos requisitos de outro papel; b) conflito com base na tensão - ocorre quando a tensão vivenciada em um papel interfere no desempenho de outro e c) conflito com base no comportamento -

ocorre quando os padrões de comportamento apropriados para um papel são inadequados para outro.

Após identificarem as três fontes de conflito tanto no trabalho quanto na família, Greenhaus e Beutell (1985) sugeriram a sobreposição das dimensões para uma melhor visualização da incompatibilidade de pressões entre o trabalho e a família. O modelo desenvolvido propõe que qualquer característica que afete tempo, tensão e comportamento de uma pessoa dentro de um papel pode gerar conflito entre papéis. Para esses autores, o conflito trabalho-família gerado por pressões dos papéis é intensificado quando os papéis do trabalho e da família são salientes ou centrais ao autoconceito da pessoa e quando existem fortes sanções negativas pelo não cumprimento das demandas desses papéis.

De acordo com os autores do modelo, uma variedade de estressores do trabalho tem sido associada ao conflito trabalho-família. Contudo, é importante ressaltar que o envolvimento extensivo de tempo em uma determinada função também pode produzir sintomas de tensão. As longas e inflexíveis horas de trabalho, as longas viagens e horas extras podem, indiretamente, produzir conflitos de tensão a partir de conflitos baseados no tempo. Embora conceitualmente distintos, é provável que a quota de conflitos baseados no tempo e na tensão seja fonte de variáveis comuns dentro do domínio do trabalho.

Quando as demandas de papéis são excessivas em um domínio (ex.: no trabalho), os recursos podem ser emprestados de outro domínio (ex.: na família). Assim, quanto maior o número de horas efetivamente gastas com o aumento de trabalho, menor o tempo estará disponível para atividades em família, podendo gerar conflitos (GREENHAUS E BEUTELL, 1985).

Partindo de um enfoque bidirecional e multidimensional, Fu e Shaffer (2001) analisaram a influência mútua da família e do trabalho, a partir de um estudo que objetivou investigar os determinantes diretos e indiretos do conflito, dos domínios específicos do trabalho e da família. Eles desenvolveram e testaram dois modelos distintos de análise do conflito trabalho-família. Um modelo “A” postula que há variáveis determinantes do conflito relacionadas com a interferência da família no trabalho (FIT), e um modelo “B” em que há variáveis determinantes do conflito relacionadas com a interferência do trabalho na família (TIF). Para ambos os modelos, os autores consideraram os efeitos diretos de gênero e os efeitos moderadores das variáveis de suporte (modelo “A” - apoio doméstico e apoio social do cônjuge; modelo “B” - apoio social do superior e apoio social dos pares).

No “modelo A”, foram definidas como variáveis determinantes do conflito da família no trabalho: o estado civil, o trabalho do cônjuge, as demandas de parentes e as horas gastas

em atividades domésticas. No “modelo B”, foram definidas como variáveis determinantes do conflito do trabalho na família: autonomia, ambiguidade, conflito de papéis, sobrecarga de papéis e horas-extras. Quanto às variáveis de apoio, no “modelo A”, verifica-se a influência do apoio doméstico e do apoio social do cônjuge. No “modelo B”, verifica-se a influência do apoio social do superior e do apoio social dos pares. Portanto, as variáveis de apoio têm efeito moderador sobre o conflito nos dois domínios.

Conforme Greenhaus e Beutell (1985), a perspectiva mais consensual sobre a relação entre trabalho e família encontra-se nos efeitos que os domínios profissional e familiar exercem um sobre o outro. Dessa forma, a investigação sugere que os trabalhadores transportam as suas emoções, atitudes, competências e comportamentos desenvolvidos no exercício do seu papel profissional para a sua vida familiar e vice-versa.

Para Carlson e Kamar (2000), as experiências de conflito trabalho-família variam conforme o valor que eles atribuem a cada um dos papéis de suas vidas. Valores dos papéis da vida é o sistema de valores que um indivíduo detém sobre os domínios do trabalho e da família com base no que ele acredita ser importante e central para si, ou seja, baseado no que ele entende como prioridade em sua vida. Sendo assim, os valores apresentados por um indivíduo sobre os papéis que deve cumprir em cada esfera da sua vida têm implicações significativas para experimentar conflitos.

Indivíduos experimentam conflito quando duas demandas opostas dividem a sua atenção. Na interação trabalho-família, pessoas podem experimentar conflito por valorizar ambos os domínios. Mesmo que possam acreditar que um papel de sua vida é mais importante do que outro, indivíduos são ambivalentes e podem não priorizar os seus papéis (CARLSON E KAMAR, 2000).

### **3. Percurso metodológico**

Como abordagem de análise, a escolha da pesquisa qualitativa se deu pela sua possibilidade de responder questões bem particulares, já que se preocupa com realidades que não podem ser quantificadas devido à subjetividade do seu objeto, envolvendo significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO; GOMES, 2009). A tipologia de estudo de caso empregada se deu em virtude do objeto de estudo da investigação encontrar-se inserido no contexto aplicado a uma IFES. A entrevista semiestruturada para o levantamento dos dados e a técnica de análise de conteúdo se justificam pela sua adequação à interpretação da pesquisa

qualitativa, visto que compreende o sentido das falas dos sujeitos e permite ao pesquisador inferir sobre qualquer elemento da comunicação.

A análise de conteúdo tem como finalidade a obtenção de indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo dessas mensagens (BARDIN, 2011).

Os sujeitos da pesquisa são servidores ativos ocupantes do cargo de secretário executivo em uma IES. Dos 27 secretários que representavam a totalidade desses profissionais na Instituição até o mês de março de 2012, quando se encerraram as entrevistas, 20 participaram da investigação, pois dois encontravam-se afastados de suas atividades profissionais, três estavam de licença médica e os dois que participaram da “pré-enquete” para validar o roteiro de entrevistas foram excluídos da segunda etapa do processo de entrevistas. As entrevistas foram agendadas por telefone e realizadas no local de trabalho dos investigados.

Um roteiro de entrevistas foi desenvolvido e testado, o que possibilitou o levantamento do perfil dos entrevistados e as respostas necessárias ao alcance dos objetivos da investigação. As entrevistas tiveram um tempo de duração médio de 20 a 30 minutos e foram gravadas com a autorização dos sujeitos para posterior transcrição e análise. Os dados obtidos auxiliaram no alcance dos objetivos da pesquisa, visto que esse tipo de dados tem como objeto primário o entendimento dos significados atribuídos pelos entrevistados a questões e situações em contextos que não foram anteriormente estruturados a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 2005).

O processo de análise do conteúdo das entrevistas foi dividido em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2011). Inicialmente, a partir da transcrição das entrevistas gravadas, foi gerado um protocolo para cada entrevista. Em seguida, fizeram-se recortes das partes significativas, gerando protocolos codificados. Para cada protocolo, foi utilizado o código Snq, em que “S” representa a palavra Secretário; “n”, o número correspondente a cada secretário entrevistado e “q” corresponde à letra da questão da qual foi retirada a unidade de registro. De acordo com Bardin (2011), unidade de registro é a unidade de significação codificada que corresponde ao seguimento de conteúdo considerado como unidade de base e que pode ser de natureza e dimensões bastante variadas, no entanto, efetivamente, são executados recortes em nível semântico, como o tema.



Nesse sentido, optou-se pela utilização do tema como unidade de registro. O tema pode ser entendido como a unidade de significação de um texto analisado conforme critérios relativos ao arcabouço teórico que serve de guia à leitura (BARDIN, 2011).

A partir da seleção e agregação dos trechos dos discursos, as categorias de análise previamente estabelecidas foram sendo alimentadas utilizando-se como critério a categorização semântica para agrupar os temas de mesma significação a um determinado título. Após reunir todos os elementos pertinentes a cada categoria, pôde-se ter uma maior compreensão da percepção dos secretários, confrontá-la com a teoria pesquisada e fazer inferências.

#### **4. Perfil dos entrevistados**

Dos 20 sujeitos entrevistados, quatro são do sexo masculino e 16 do sexo feminino (predomínio de mulheres no cargo). Idade mínima de 25 anos e máxima de 60 (a maioria na faixa dos 25 aos 35 anos). Quanto ao grau de instrução, sete sujeitos têm apenas graduação (pré-requisito para o ingresso no cargo); 11 têm especialização (10 concluíram e um está em andamento) e dois encontram-se concluindo o mestrado. Infere-se que o interesse por qualificação profissional se deve às exigências do cargo; ao fato de os sujeitos estarem inseridos em uma IFES, formadora de conhecimentos, que oportuniza a qualificação de seus servidores; bem como à progressão resultante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE das IFES, vinculadas ao MEC (BRASIL, 2005).

No que tange à carga horária de trabalho, todos trabalham em regime de 40h semanais, evidenciando que o trabalho ocupa a maior parte do seu tempo produtivo. Com relação ao tempo de serviço, 16 têm de um a quatro anos de serviços na IFES, e quatro estão de 27 a 34 anos na Instituição (em final de carreira - fase de pré-aposentadoria). Quanto ao estado civil, 13 são casados e sete solteiros. Para Greenhaus e Beutell (1985), pessoas casadas estão mais propensas a conflitos trabalho-família, visto que há uma tendência de as não casadas terem maior flexibilidade no uso do seu tempo e energia e menos obrigações familiares.

Os dados mostram que, do total de secretários casados, a maioria tem filhos (apenas um não tem), diferente da maioria dos solteiros, que não têm filhos (apenas um tem). Com relação à quantidade de filhos por secretário, quatro têm apenas um filho; oito têm dois filhos e um único entrevistado tem três filhos. Conforme o IBGE (2010), a organização das famílias brasileiras vem se modificando nas últimas décadas, e uma das tendências proeminentes é a

redução do tamanho da família. Isso também é justificado na literatura pelo aumento do número de mulheres presentes no mercado de trabalho.

A maioria dos filhos dos entrevistados encontra-se na fase da infância ou da adolescência. Foram identificados seis filhos com idades de um a 10 anos e 12 com idades acima de 10 a 20 anos. A idade dos filhos é uma variável importante para a compreensão desta pesquisa, visto que a maior incidência de conflitos ocorre com indivíduos que têm crianças e/ou jovens. Pais de crianças pequenas vivenciam mais conflitos do que pais com filhos mais velhos, assim como pais ou responsáveis pela educação de filhos experimentam mais conflitos trabalho-família do que pessoas que não têm filhos ou que não têm a principal responsabilidade na educação de filhos (GRENHAUS e BEEUTELL, 1985). Considerando que a maioria dos entrevistados tem filhos jovens, é possível que estejam mais suscetíveis a experimentarem conflito trabalho-família.

Quanto à carga horária de trabalho do cônjuge, dos 13 entrevistados casados, 12 têm o cônjuge inserido no mercado de trabalho. A carga horária de trabalho desses cônjuges varia de 30 a 60 horas de trabalho semanal fora de casa, ou seja, o tempo demandado pelo seu trabalho não é muito diferente do exercido pelos entrevistados. Conforme Santos (2013), a divisão do trabalho de gênero, na qual homem e mulher assumem novos papéis, compartilhando iguais responsabilidades, tanto no campo profissional quanto familiar, define uma estrutura familiar entendida como família de dupla carreira (*dual career family*), em que os chefes da família tocam sua carreira ao mesmo tempo em que mantêm uma vida familiar conjuntamente.

Nesse sentido, infere-se que, quando as diversas demandas de atividades e responsabilidades do casal ocorrem de forma muito intensa nos dois lados, há o comprometimento da atenção dada à família e consequentes problemas para o casal. Esse pode ser mais um indicador de conflito trabalho-família.

#### 4.1 Categorias de análise

A fim de alcançar os objetivos propostos neste estudo e apoiando-se no quadro teórico pesquisado, foram pré-estabelecidas como categorias de análises: **Significado de família e trabalho, Conflito na interação trabalho-família, Implicações dos conflitos nessa interação e Estratégias para minimizar conflitos.**

## **4.2 Significado de família e de trabalho**

Inicialmente, buscou-se identificar o significado do trabalho e da família na percepção dos secretários, objetivando compreender a importância e a prioridade atribuídas por eles a cada um desses domínios.

Conforme os entrevistados, família é tudo, base de tudo, alicerce, sustentação, estrutura para a vida, ponto de apoio, força, equilíbrio, direcionamento, princípios, realização de um projeto pessoal, motivação, vida, amor, união, compreensão, paz, alegria. Seguem alguns fragmentos dos relatos acerca da família: “Para mim, família é tudo” (S7a; S14a; S16a; S19a; S20a)<sup>4</sup>; “base de tudo” (S1a; S2a; S3a; S4a; S8a; S10a; S12a; S17a); “meu refúgio, meu amparo” (S12a); “razão de vida” ,(S13a); “estrutura que a gente precisa pra desenvolver nossa profissão [...] nos impulsiona, nos motiva” (S10a).

Quanto ao trabalho, emergiram significados como: meio de satisfação das necessidades humanas; dimensão de muito importante, mas não a de maior relevância. “Trabalho é muito importante. Família é mais [...] mas, eu não me vejo sem o meu trabalho” (S10b). “É o complemento da família, é o que eu preciso pra ajudar no sustento da minha casa” (S2b); “trabalho dignifica o homem, torna o ser produtivo, possibilita interação e desenvolvimento” (S1b); “realização [...] forma de estar ativo, vivo, atuante” (S15b). O trabalho e a família foram apontados como relevantes e essenciais na vida dos entrevistados. No entanto, a família foi evidenciada pela maioria como de maior importância e prioridade.

## **4.3 Conflito na interação trabalho-família**

Os entrevistados percebem o conflito trabalho-família como existente e inevitável, porém controlável. Revelaram que vivenciam conflitos tanto no domínio do trabalho quanto no domínio da família, mas apontam conflitos como mais frequentes a partir do trabalho.

Do trabalho pra casa é mais do que o inverso, [...] às vezes a gente não consegue separar muito as coisas pela atividade de secretária executiva ser muito intensa. [...] a gente acaba levando pra casa os problemas do dia a dia [...] e o cônjuge acaba não entendendo. [...] a rotina é muito pesada pro profissional de secretariado. [...] eu acabo levando mais do trabalho pra casa do que de casa pro trabalho (S8f).

Foram apresentadas situações do trabalho interferindo na família e situações da família interferindo no trabalho. Os achados corroboram a afirmação de Fu e Shaffer (2001) sobre a influência mútua dos conflitos do trabalho e da família, como também a existência de fatores de interferência de conflitos de um domínio em outro. Os relatos evidenciaram a

---

4

interdependência entre os dois domínios, de maneira que os sujeitos tratam o assunto referindo-se sempre às duas esferas. O que pode ser observado a partir dos seguintes discursos: “[...] uma coisa está diretamente relacionada à outra” (S1f).

[...] eu gosto do meu trabalho. [...] essa realização pessoal, *estou trabalhando!* isso me deixa bem [...] e, se eu estou bem, fico bem com minha família; estando bem com a minha família, volto no outro dia pra trabalhar satisfeita, realizada e, conseqüentemente, trabalho melhor. Tenho que estar bem no trabalho como tenho que estar bem em casa. [...] família e trabalho está muito ligado (S21).

Experiências negativas de um papel podem gerar conflito neste ou em outro papel (CARLSON; KACMAR, 2000; FU; SHAFFER, 2001; GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Considerando as diferenças existentes entre as pessoas, bem como as particularidades inerentes ao seu contexto de trabalho, os conflitos e a intensidade que ocorrem apresentam-se de formas distintas de um indivíduo para outro. Nesse sentido, este trabalho descreve a seguir elementos geradores de conflito do trabalho e da família com base na visão dos respondentes da pesquisa.

#### - Elementos geradores de conflito do trabalho:

**Tempo:** A incompatibilidade de tempo para o atendimento das demandas do trabalho e da família foi relatada como geradora de situações conflitantes.

[...] é muito **tempo** trabalhando, é muito **tempo** fora de casa e na verdade você não fica só as 40 horas que tem de cumprir, você acaba ficando o horário do almoço, não dando tempo de ir em casa [...], deixando de ter algumas atividades com sua família porque precisa cumprir aquilo no trabalho. Isso gera, sim, um conflito maior [...] a **falta de tempo** pra família (S8f).

[...] se de repente eu trabalho aqui mais de oito horas (8h) ou não tenho **horário** fixo ou certo para trabalhar, como é que de repente eu posso programar minha vida paralela? Como é qu'eu posso de repente prestar uma melhor assistência a minha família. Fica **difícil** (S1f).

Nesses discursos, fica claro que, apesar do regime de 40 horas semanais, as atribuições e as necessidades inerentes ao cargo não asseguram, na prática, o cumprimento das suas 8 (oito) horas diárias, conforme estabelecido no contrato de trabalho, visto que necessitam se estender na jornada diária, em virtude das peculiaridades da função e da demanda de trabalho. Como já explicitado, o excesso de tempo dedicado ao trabalho pode gerar conflito, uma vez que invade o tempo que deveria ser dedicado a outras esferas. “[...] se eu tivesse um **tempo** maior pra ficar com a família, se não tivesse tantas atribuições, eu seria um pouco mais feliz” (S8f).

Como a gente não tem um **horário** muito certo aqui, né? tem me prejudicado. Já [...] tive vários problemas por [...] questão do horário, de ultrapassar, **trabalhar à noite**. E, como eu tenho **filho de cinco anos** que fica com minha mãe [...] eu tenho que

ligar pra casa: *Ó não vou pra casa.* E às vezes meu esposo está esperando [...] por eu ter marcado algum compromisso [...] isso gera conflitos, de vez em quando (S2f).

Os achados corroboram a afirmação de Greenhaus e Beutell (1985) de que a participação em múltiplos papéis compete em termos de tempo gerando conflito de papéis.

**Sobrecarga de trabalho:** O acúmulo de atividades também apareceu nos relatos dos secretários como elemento gerador de conflito. Conforme relato de Sg18, uma situação de sobrecarga vivenciada por ela, na qual a demanda de atividades a fez trabalhar 12 horas seguidas e ainda precisar fazer ligações telefônicas em casa para resolver assuntos que ficaram pendentes durante o dia, causou conflito com o esposo.

[...] a mulher não é só profissional, ela é profissional, dona de casa, mãe, esposa, enfim, ela tem que administrar uma casa. Você sai, **mil coisas na cabeça pra resolver** no trabalho; quando chega em casa, esqueceu de pagar uma conta; de fazer uma compra, comprar alguma coisa pro jantar [...], deixou de administrar tua casa de alguma maneira, isso gera um conflito. [...] tem **muita coisa pra fazer** e você acaba absorvendo demais, aí você leva pra casa (S10g).

Outros relatos apontaram que levar trabalho para casa, devido à grande demanda de atividades no trabalho, também provoca conflito na família. “O principal conflito que eu vejo é quando você leva **trabalho para casa** [...] se isso acontecer conseqüentemente vai provocar conflitos (S4f). Verificou-se que, para minimizar o acúmulo de tarefas ou agilizar o cumprimento das atividades do trabalho, alguns indivíduos levam trabalho para casa por entender que o tempo na vida pessoal é mais flexível, contudo pode gerar conflito.

**Relacionamento no trabalho e Estresse no trabalho:** O tipo de relacionamento que se tem no trabalho com os colegas, superiores e clientes é importante para o bom desempenho. Segundo os entrevistados, um ambiente onde não há boas relações está fadado ao aparecimento de conflitos, podendo trazer implicações tanto para o trabalho como para a família. “[...] eu tive um desentendimento com uma servidora do meu setor e isso refletiu na minha família [...] naquele momento, isso chegou a afetar minha família” (S13g). “Dificuldade de **relacionamento**, dificuldade de trabalhar em equipe, [...] aversão a mudanças, não querer mudar [...]. Eu acredito que esses sejam os principais pontos que realmente causam conflitos dentro do local de trabalho” (S15f).

A partir dos relatos, observou-se que o tipo de relacionamento existente no ambiente de trabalho influencia no bem-estar do indivíduo levando-o ao estresse, pois afeta diretamente o lado emocional das pessoas, podendo ocasionar outras implicações. O estresse no trabalho foi apontado como um elemento de tensão que gera conflito trabalho-família. Situações estressantes vivenciadas no trabalho trazem certo estado de tensão que pode refletir não só na pessoa, mas também em sua família. Essa percepção corrobora o entendimento de Greenhaus

e Beutell (1985) ao afirmarem que, quando o estresse surge em um domínio, ele compromete o desempenho de outro, geralmente por incompatibilidade de papéis.

Trechos de alguns discursos dos entrevistados sinalizam para essa compreensão: “[...] eu percebo que, às vezes, quando eu tenho um estresse no trabalho, a gente termina meio que indiretamente descontando no filho, no marido [...], acho que a gente termina afetando direta ou indiretamente” (S7c). “Por exemplo, você tem um trabalho que é muito desgastante, muito estressante [...] ou que exige muito de você, ao ponto de você não ter [...] condições de programar sua vida paralela. Isso acaba afetando, né?” (S1f).

A secretária S2 deixa explícito em sua fala a influência múltipla do estresse nas esferas do trabalho e da família: “Se eu tiver um estresse no trabalho, com certeza vou levar esse estresse pra minha família e se eu tiver um estresse na minha família consequentemente vão perceber no meu trabalho que eu não estou bem” (S2l). “[...] quando você sai muito chateado do trabalho acaba chegando em casa estressado [...] e já responde pra um familiar seu com mais rispidez” (S3f).

Conforme Andrade (2011), as implicações do conflito de papéis se manifestam não apenas no desempenho dos próprios papéis, mas também no bem-estar individual, na vida da família em geral e dos filhos em particular. A exposição a fatores estressores em um determinado domínio da vida pode causar problemas como irritabilidade, preocupação, cansaço, entre outros, limitando a capacidade do indivíduo de atender a demandas de outros domínios (GREENHAUS E BEUTELL, 1985).

**Clima no ambiente de trabalho:** As constantes reclamações, desabafos e angústias provenientes do clima que se tem no trabalho podem provocar desgaste na relação familiar, visto que os indivíduos comentam em casa, tentando dividir problemas. Os achados mostram que, por se sentirem mais seguros no ambiente familiar, os sujeitos deixam transparecer inquietações e sentimentos relacionados ao trabalho que, muitas vezes, causam desconforto no lar. Em seu discurso, (S6f) afirma: “se eu não estou bem no meu ambiente de trabalho, com certeza eu vou levar aquilo pra dentro de casa: *Ah! Tô estressada porque isso, porque fulano fez isso, etc.*

[...] às vezes você tem algum problema no trabalho e [...] leva pra dentro de casa, quer discutir com alguém da família, às vezes a pessoa da família não sabe do que se trata e você não sabe como lidar com isso [...] por exemplo, se eu levo um problema daqui pro meu esposo, ele pode interpretar de uma maneira que, ... como ele não sabe os assuntos de trabalho, aqui dentro, pode até gerar conflito entre nós dois, conflito de opiniões, né? (S9f).

[...] você trabalha o dia inteiro, [...] acaba saindo com seu trabalho na cabeça. É difícil você chegar em casa e desligar, off (riso). [...] você chega em casa [...] do trabalho e relata. [...] *Ah! aconteceu esse problema; eu passei por essa situação.*

Você acaba levando o trabalho pra dentro de casa e, se você não tiver cuidado, isso **desgasta a relação** casal, desgasta a relação filho, porque você acaba não ouvindo o outro [...] (S10f).

Acerca dessa percepção, Quental e Wetzel (2002) argumentam que a interferência excessiva do trabalho na família pode gerar o surgimento de problemas de relacionamento com o cônjuge, bem como implicações na qualidade da vida em família. “[...] como a gente passa a maioria da vida, pelo menos da vida produtiva, em um ambiente de trabalho e consegue ter [...] satisfação [...] seguramente não vai levar conflitos pra dentro de casa, [...] se está em um ambiente [...] saudável, seguramente você vai transferir isso pra sua vida” (S4j). Com suas argumentações, o secretário S4 busca reforçar como o clima no ambiente de trabalho pode gerar tanto conflito quanto satisfação para o trabalhador. O clima no trabalho, quando harmonioso, pode trazer satisfação; do contrário, pode gerar conflito.

#### **- Elementos geradores de conflito da família:**

**Doença na família:** Preocupações e tensões emocionais vividas em situações de doença na família podem refletir no desempenho do trabalho.

[...] meu pai teve um AVC e eu tive [...] que ser a sustentação da família, assim, minha mãe ficou muito abalada, então eu tive que [...] me desdobrar entre o trabalho e os afazeres de casa em relação à saúde do meu pai, [...] eu tive a compreensão, na época, do meu diretor e acabou dando tudo certo. [...] mas, foi muito **complicado**, muito **difícil** (S9g).

“[...] é complicado quando [...] **esposo adocece ou filho adocece** e você não pode *está* lá acompanhando, [...] tem um compromisso no trabalho e não tem [...] ninguém pra lhe substituir [...]” (S2f). Verifica-se nas falas dessas secretárias a dificuldade que sentem para conciliar a vida profissional com a vida doméstica quando há doença na família. Conforme Bartolomé e Evans (2001), mulheres são mais atingidas por essas dificuldades, pois têm mais cuidados com crianças e idosos. O que as leva a experimentar mais conflito no trabalho do que os homens.

**Dificuldades financeiras:** A questão financeira na família, como relatam os entrevistados, pode levar ao aparecimento de conflitos e refletir na vida profissional, visto que gera tensão no indivíduo. Exemplificando esse entendimento, (S19f) afirma “falta de dinheiro, com certeza”.

A partir do momento, por exemplo, que você está passando por uma crise financeira [...] isso vai interferir de certa forma no trabalho, [...] se você está com aquele problema mentalizado: *eu tenho que pagar essa conta, eu tenho que resolver isso, eu tenho que...*, tá entendendo? Você acaba de certa forma desviando o foco do seu trabalho pra esses problemas [...] (S15f).

Isso é explicado por Greenhaus e Beutell (1985) ao afirmarem que a tensão vivenciada em um papel interfere no desempenho de outro.

**Relacionamento na família:** Assim como no trabalho, o relacionamento foi apontado também como um elemento gerador de conflito da família. Para Fiorelli, O., Fiorelli, R. e Malhadas Júnior (2008), os litígios originados dos conflitos encontram-se em todos os tipos de relacionamentos: na família, no trabalho, na vida social, no lazer, entre outros. Para o secretário S7 “se você [...] não tiver uma boa relação em casa, conseqüentemente vai interferir no trabalho” (S7f), portanto entende que relações conflituosas na família podem refletir no desempenho do trabalho.

**Falta de apoio da família:** A falta ou pouco apoio dos pais, cônjuge, filhos e familiares também foi mencionada como promotora de conflitos da família que refletem no trabalho.

[...] tem que contar muito com a pessoa que a gente tem ao nosso lado na família que é o marido ou a esposa [...] se você não tiver essa base familiar, essa pessoa que lhe entenda, lhe ajude, lhe compreenda naquele momento em que você está no trabalho e tem que se dedicar... eu acho bem difícil, bem complicado de conseguir harmonia trabalho-família (S17i).

“Acho que se não tiver companheirismo, se não tiver [...] respeito ao trabalho do outro [...] gera conflito” (S17f). A falta de apoio ou o pouco apoio do cônjuge pode levar o conflito da família para o trabalho. O fato de estar longe da família e não ter o seu apoio em virtude da distância também foi mencionado como dificuldade de conciliar as demandas do trabalho e da vida pessoal! “Eu moro só. Tudo sou eu. [...] não é muito fácil porque [...] tudo sou eu que tenho que resolver, não tenho ninguém da família aqui, tenho poucos amigos. Então [...] fica um pouquinho sacrificada a vida pessoal” (S11d).

Sobre esse discurso, Silva (2007) argumenta que a segurança relacionada ao apoio e à satisfação experimentada pelo indivíduo em um dos seus papéis facilita a gestão dos desafios no outro papel, através do efeito amortecedor das relações em cada um dos domínios. Para essa autora, o apoio da família pode ajudar a ultrapassar dificuldades, minimizar desapontamentos profissionais e facilitar as experiências.

**Estresse e sobrecarga na família:** Situações de estresse e tensão na família refletem no indivíduo, interferindo em sua vida pessoal e profissional. As seguintes falas evidenciam esse entendimento: “[...] você tem alguns problemas familiares [...], já vem pro trabalho estressado, aí às vezes uma bobagem que o colega diz você já tá com os nervos à flor da pele, aí já acontece um conflito” (S3f).

[...] com certeza vai influenciar negativamente no seu desempenho. Uma situação de conflito, de tensão, né? nunca é boa. Então você tem que procurar resolver aquilo



pra poder ficar em paz, com equilíbrio interior [...] se você não tiver equilibrada, com tranquilidade, você não vai conseguir se concentrar nas suas atividades (S12h).

Uma secretária, lembrando o sentido da maternidade para as mulheres, revelou que dificilmente um conflito vivenciado por um filho não irá refletir em sua mãe e que a ocorrência desse tipo de situação provoca desequilíbrio, levando-a a conflitos que podem deixá-la emocionalmente abalada, podendo refletir no seu trabalho ou em outras esferas de sua vida: “[...] quando o filho está em conflito, conseqüentemente a gente sai um pouco do eixo, há esse momento [...]. Geralmente tem muito disso. Por isso [...] eu tenho que está muito bem pra ajudar que meus filhos fiquem bem pra que eu renda aqui” (S51).

De acordo com Grenhaus e Beutell (1985), o estresse é um estado de tensão gerado em um domínio que compromete o desempenho em outro, visto a incompatibilidade desses papéis. Assim como no trabalho, a sobrecarga aparece como um elemento gerador de conflito da família, considerando que a diversidade de atividades e responsabilidades da família também demandam tempo e atenção do indivíduo.

Essa questão da sobrecarga no papel da família, mais uma vez, recai na questão do apoio. Se não há apoio da família ou se o apoio é insuficiente, certamente haverá conflito. Verificou-se, a partir dos relatos, que as diversas demandas da família, assim como as do trabalho, muitas vezes sobrecarregam o indivíduo, contribuindo para a geração de conflitos entre a família e o trabalho. Fica claro nos discursos que um dos aspectos relevantes nesse processo é a base das relações familiares (diálogo, apoio, convivência, relacionamento).

#### **4.4 Implicações do conflito na interação trabalho-família**

As implicações dos conflitos do trabalho mais evidenciadas foram problemas de saúde e estresse, e as implicações dos conflitos da família, desmotivação para o trabalho, queda no rendimento e falta de concentração.

Problemas de saúde e estresse: conforme os relatos, a saúde é uma das primeiras afetadas pelos conflitos do trabalho. Problemas de ordem física ou mental podem emergir a partir desses conflitos. “Conflito no trabalho traz conseqüências negativas pra saúde, pro seu equilíbrio” (S12h). “Às vezes eu fico triste, [...] calado, [...] mas não desconto em ninguém. [...] calo, fico pensando, [...] às vezes chego em casa calado: *Me deixe quieto aqui [...] amanhã ou daqui a algumas horas eu tô bem, mas por enquanto me deixe comigo*” (S16h).

aos trinta (30) anos, eu já sou portador de diabetes [...] aqui o pessoal já sabe, [...] quando eu recebo alguma notícia intempestiva [...] geralmente acaba trazendo como conseqüência uma elevação da pressão arterial, elevação do diabetes. Então, são conseqüências que trazem desgastes, conflitos, quando você não sabe administrar (S15h).

A pessoa acaba adoecendo por causa desses conflitos. Se não tiver estrutura, fica abalada, tem que procurar ajuda, um profissional da área, um psicólogo pra fazer uma terapia porque você fica chorando, sem vontade de produzir, de trabalhar, de fazer as coisas em família [...] causa **doenças psicológicas** graves esses tipos de conflito (S17h).

Os dados da pesquisa demonstraram que os conflitos do trabalho podem causar problemas como ansiedade e irritabilidade. Esta secretária diz: “Fico ansiosa, irritada. Porque eu quero dar conta de tudo e quero fazer tudo bem feito. Então realmente esses dois sentimentos é o que mais prevalece” (S18h). “Você chega em casa, quer fazer alguma coisa, fazer algum programa legal, mas você tá cansado. Aí você termina não indo, ou se vai [...] com fadiga, termina sofrendo com isso” (S7i).

Essas consequências apontadas como resultantes dos conflitos do trabalho podem impactar na saúde física e psicológica do indivíduo, caso não se busquem alternativas para atenuá-los. Esse entendimento acerca dos reflexos na saúde das pessoas que vivenciam o conflito trabalho-família é confirmado também por Fu e Shaffer (2001).

Verifica-se que o estresse aparece, neste estudo, não só como causa de conflitos do trabalho para a família e da família para o trabalho, mas também como consequência dos conflitos existentes nesses domínios. Conforme os entrevistados, uma situação de conflito no trabalho pode levar ao estresse e esse repercutir na família.

[...] **Estresse** atinge logo a questão da nossa saúde porque [...] gera insatisfação, angústia, chateação, [...] você não dorme bem, não acorda bem. Em casa, você acaba transmitindo. [...] pelo menos eu ainda não consegui chegar e dizer: *saí do trabalho, todas as angústias ficaram no estacionamento*. [...] eu considero qu'eu chego em casa tipo armada. Aí basta uma coisa pequena em casa pra você estourar. [...], eu sou muito de chorar, então às vezes eu acabo chorando por besteira, quando você vai ver é uma coisa que já estava guardada [...] e que precisou só de um apertão no botão pra estourar. Então isso não é bom [...] você acaba levando essa angústia pra família e acaba atingindo outras pessoas que não têm nada a ver com isso (S2h).

[...] porque como você tem uma tripla jornada e [...] de repente está bem no trabalho, mas não consegue oportunizar as outras esferas de forma melhor, isso causa um sentimento de frustração, isso causa um mal-estar. E isso contribui pra tudo, até suas **defesas caem** quando você não está bem, né? (S1h).

Nesses relatos, os entrevistados deixam transparecer que problemas relacionados ao trabalho podem levar a implicações de tensão para o indivíduo. Apontam o estresse como implicação dos diversos problemas do trabalho.

**Desmotivação para o trabalho, queda no rendimento e falta de concentração:** A partir dos relatos dos entrevistados, verificou-se que a desmotivação, a diminuição no rendimento e a desconcentração para o trabalho são percebidas como implicações de problemas da família e estão relacionados com a tensão que problemas familiares provocam no indivíduo. “[...] tá havendo um problema na família [...] de doença que me deixa apática,

me deixa... sabe, não a ponto de eu transferir isso em termos negativos pra ninguém, mas eu fico apática e isso aí logicamente, energeticamente, já flui de maneira diferente do normal” (S14). “Eu acho assim [...], acaba caindo um pouco o rendimento quando acontece um tipo de conflito [...] entre a família e o trabalho” (S9h).

[...] você às vezes está na tua família, vivendo um problema [...] com o cônjuge [...] com o filho adolescente [...] ou de saúde, alguma coisa. [...] o ser humano não é um liga/desliga [...] *entrei no meu trabalho não tem problema*. Não é assim que funciona, [...] o ser humano é emocional e [...] gerir esse lado emocional é difícil [...]. Então se você não tiver cuidado, você pode trazer todo o **emocional** dessa problemática que está surgindo na tua casa pro trabalho e atrapalhar sim. Atrapalha tua **concentração** [...], se você tiver com a cabeça longe, você não consegue se concentrar e [...] aí pode atrapalhar tua... o teu dia a dia (S10f).

Conforme Grenhaus e Beutell (1985), a tensão vivenciada em um papel interfere no desempenho de outro. Estressores de um papel podem acarretar sintomas de tensão, ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade, o que dificulta o cumprimento das exigências de outro papel.

### **5. Estratégias que podem minimizar conflitos na interação trabalho-família**

Esta categoria apresenta as alternativas utilizadas pelos secretários para minimizar os conflitos provenientes do trabalho e da família no intuito de harmonizar a interação desses domínios. Conforme os entrevistados, a tentativa de equilíbrio foi identificada como a estratégia mais utilizada pelos secretários. Para Greenhaus, Collins e Shaw (2003), o equilíbrio ocorre quando o indivíduo encontra-se igualmente engajado e igualmente satisfeito com os seus papéis do trabalho e da família.

A figura abaixo explicita as estratégias reveladas pelos secretários:

**Figura 1: Estratégias dos secretários**

<b>Estratégias Utilizadas</b>	<b>Discurso dos Secretários</b>	<b>Proposições dos Entrevistados</b>
Equilíbrio	<p>“Como profissional eu tenho que tentar equilibrar as duas coisas pra que eu possa ter uma qualidade de vida nos dois ambientes” (S4i).</p> <p>“Tentando manter o equilíbrio” (S18i).</p> <p>“Muito jogo de cintura ou você termina, às vezes, abrindo mão de determinadas funções do trabalho ou da família em função de outras” (S7i).</p> <p>“Importantíssimo para conciliar essas tarefas é o equilíbrio emocional, praticidade e organização” (S14i).</p>	<p>Equilibrar a atenção dispensada às exigências dos diferentes papéis, buscando conciliar as várias demandas do trabalho e da família, a fim de evitar conflitos é bastante relevante para a harmonia da relação trabalho-família.</p>

Diálogo	“Muita conversa, [...] diálogo” (S2i). “Jogo com a verdade, [...] converso abertamente” (S5i).	O diálogo como elemento facilitador para se fazer compreender em ambas esferas. A partir do diálogo, os secretários buscam esclarecer situações e amenizar o impacto de suas ausências.
Não levar trabalho para casa	“Eu particularmente tento não levar tarefinha pra casa e conseqüentemente dar toda atenção quando eu estou lá” (S4i). “Tentando não levar trabalho pra casa. Quando chego, desligo o celular do trabalho porque ali é a minha casa, eu tenho outros afazeres. [...] se eu levar pra casa vou deixar de estar também usufruindo do meu lar, da companhia do meu esposo, da companhia do meu filho, entendeu?” (S18i).	Levar atividades do trabalho para fazer em casa favorece a ocorrência de conflitos. Considerando a ausência do secretário no seu convívio familiar, decorrente do tempo demandado e dedicado ao trabalho, respeitar o tempo que se tem para o lar é essencial para que se possa dar assistência à família
Estabelecer prioridades	“Eu procuro utilizar meu tempo destinado ao trabalho com coisas do trabalho, às vezes eu tenho até uma coisa urgente pra resolver, mas o trabalho aqui eu tenho que dar conta, então eu priorizo o trabalho. Depois que eu tenho um tempinho é que eu tento resolver as coisas de casa” (S3i). “Fazendo o que dá, o que é prioridade, sem me exigir. [...] o que for prioridade eu faço, o que não for... eu vou encostando” (S6i).	O estabelecimento de prioridades facilita a gestão das demandas do trabalho e da família contribuindo para atenuar o conflito.
Planejamento e organização	“Um bom planejamento. Eu, pelo menos, já saio de casa com a minha agenda pronta. [...] planejamento pra mim é fundamental, porque sem ele eu não saberia como nortear o meu dia, minhas ações” (S15i). “Quando a gente trabalha por etapa, sabe planejar as coisas, então, não é difícil” (S20i).	O planejamento e a organização em tudo que se pretende fazer é uma maneira inteligente para mitigar o risco do conflito trabalho-família.
Inserir a família no trabalho	“A gente tenta resolver da melhor forma possível, conciliando as coisas, tentando fazer com que a família também participe um pouco das atividades do trabalho [...] incluindo a família em algumas atividades sempre que possível. Quando tem festa do servidor ou alguma coisa eu tento incluir a família também” (S8i).	É importante que a família perceba os benefícios que trabalho pode proporcionar tanto para o empregado como para própria família. Essa percepção contribui para a compreensão das ausências e a dedicação dos secretários ao trabalho, minimizando o conflito trabalho-família.

Fonte: Dados desta pesquisa.

### Considerações finais e sugestões

Este trabalho objetivou compreender como se dá o conflito na interação trabalho-família de secretários executivos, buscando identificar a existência de conflito, elementos

geradores e implicações do conflito na interação trabalho-família, bem como analisar as estratégias utilizadas pelos secretários para equilibrá-lo.

Os significados de família e de trabalho foram essenciais para o entendimento da interação, visto que as experiências dessa relação variam conforme o valor atribuído pelo indivíduo a cada um dos papéis. Esse valor é conferido com base no que a pessoa entende como importante e central para sua vida. Conforme os entrevistados, trabalho e família são relevantes e complementares. A família é apontada como prioridade, evidenciando que a diferença de importância entre as esferas está na intensidade do valor que o indivíduo atribui a cada uma delas. Por valorizarem ambos os domínios, confirmou-se a existência de conflito trabalho-família e a interdependência entre essas esferas da vida dos secretários, isto é, o trabalho influenciando a família e a família influenciando o trabalho.

Os elementos que mais apareceram como geradores de conflito do trabalho foram: tempo, sobrecarga, relacionamento e estresse. Como geradores de conflito da família, emergiram: doença na família, dificuldades financeiras, relacionamento e estresse, falta de apoio e sobrecarga. Os resultados corroboram o exposto na literatura acerca da associação de elementos geradores de conflito às dimensões de tempo, tensão e comportamento.

O tempo emergiu como o maior gerador de conflito do trabalho, a sobrecarga, o relacionamento e o estresse como elementos de conflito comuns aos dois domínios. As principais implicações do conflito do trabalho apontadas pelos secretários foram problemas de saúde e estresse. Essas implicações, em sua maioria, decorrem das exigências e demandas de atividades do trabalho e geralmente estão relacionadas ao tempo e à tensão. As principais implicações do conflito da família foram desmotivação para o trabalho, queda no rendimento e falta de concentração, refletindo no desempenho e comportamento dos sujeitos da pesquisa.

Equilíbrio, diálogo, não levar trabalho para casa, estabelecer prioridades, entre outras, foram apontadas como estratégias para minimizar conflitos. A tentativa de equilíbrio foi identificada como a estratégia mais utilizada pelos respondentes. Contudo, manter o equilíbrio não é tarefa muito fácil. Portanto, identificadas as influências negativas da interação trabalho-família dos secretários, bem como a necessidade de esses profissionais permanecerem inseridos em um contexto de múltiplos papéis, entende-se que a busca pelo equilíbrio das demandas dos diferentes papéis por meio da gestão de conflitos é uma estratégia inteligente.

Conclui-se, a partir das análises desta investigação, que trabalho e família são esferas essenciais e complementares na vida humana, que se ajudam e que se contrariam mutuamente e que o primordial na relação é a maneira como o indivíduo encara e administra os conflitos provenientes dessa interação.

Os achados revelaram que a participação nos papéis familiar e profissional é real, necessária e desafiadora na vida dos secretários, mas que pode levá-los a conflitos. Considerando que a maioria dos entrevistados (16 secretários) encontra-se em início de carreira (com tempo de serviço de 1 a 4 anos, na instituição pesquisada) e já experimentam conflito trabalho-família, ressalta-se a relevância de a instituição contribuir para a conciliação desses papéis dos secretários. Nesse sentido, como contribuição para a instituição, *locus* desta pesquisa, sugere-se a promoção de políticas e práticas de gestão de pessoas que deem suporte aos servidores, auxiliando-os na gestão de múltiplos papéis a fim de atenderem satisfatoriamente as demandas da sua vida profissional e privada.

Por tratar-se de um estudo de caso, esta pesquisa se limita a uma situação em particular. Suas conclusões não podem ser generalizadas para outras instituições, que não foram objeto de observação e análise. Dessa forma, sugere-se a realização de pesquisas semelhantes junto a secretários executivos de outras instituições e regiões, considerando os diferentes contextos nos quais esses profissionais encontram-se inseridos. Sugere-se, ainda, a exploração de pesquisas que busquem identificar organizações com práticas de suporte na conciliação trabalho-família já implementadas, a fim de avaliá-las a partir da percepção dos seus servidores para que sirvam de referência para outros estudos.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. “Juggling act”: questões relativas às relações trabalho-família no contexto actual. **Exedra**, n. 3, p. 135-148, 2010.
- ANDRADE, M. C. P. Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. **Exdra**, número especial, p. 1-53, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70 ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.
- BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P. A. O sucesso precisa custar tanto? In: BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P. A. (Org). **Trabalho e vida pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. cap. 2, p. 36-62.
- BRASIL. Casa Civil. Presidência Civil. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005. Disponível em: <[http://www.medicina.ufmg.br/rh/plano\\_carreira.pdf](http://www.medicina.ufmg.br/rh/plano_carreira.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2012.

- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação brasileira de ocupações-CBO**. Brasília, DF. [1977]. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/informacoesGerais.jsf>>. Acesso em: 5 jul. 2012.
- CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M. Work–Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference? **Journal of Management**, v. 26, n. 5, p. 1031–1054, 2000.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DAS SECRETÁRIAS E SECRETÁRIOS. **Lei e regulamentação: registro profissional**. 1996. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/b\\_osecretariado\\_lei\\_regulamentacao.html](http://www.fenassec.com.br/b_osecretariado_lei_regulamentacao.html)> Acesso em: 13 jul. 2011.
- FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R.; MALHADAS JÚNIOR, M. Antecedentes: a gênese do litígio. In: FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R.; MALHADAS JÚNIOR, M. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**, São Paulo: Atlas, 2008. cap. 1, p. 4-46.
- 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**, v. 77, n. 1, p. 65-78, 1992.
- 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.
- GRAMACHO, Paula C. V. G. **Conflito trabalho-família: importância das horas de trabalho e relação com o burnout e o engagement**. 2012. Mestrado integrado em Psicologia, Seção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações – Faculdade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2012.
- GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.
- GREENHAUS, J. H.; COLLINS, K. M.; SHAW, J. D. The relation between work–family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, p. 510–531, 2003.
- GREENHAUS J. H.; POWELL, G. N. When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 72–92, 2006.
- LASSANCE, M. C.; SARRIERA, J. C. **Carreira e saliência dos papéis: integrando o desenvolvimento pessoal e profissional**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 10, n. 2, p. 15-31, 2009.
- LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **Administração de conflitos: novas abordagens**. Tradução de Joaquim O. Pires da Silva. São Paulo: McGraw- Hill, 1979.
- MALLMANN, M. L. C. A importância da Família. O dia D: reflexões filosóficas. Boletim semanal editado pelo Centro de Filosofia Educação para o pensar. Florianópolis, Santa Catarina, 2010. Disponível em: <<http://boletimodiad.blogspot.com.br/2010/07/importancia-da-familia.html>> acesso em: 20 de dez. 2015.
- MINAYO, M. C. S.; GOMES, S. F. D. R. (Orgs). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

QUENTAL, C.; WETZEL, U. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ANPAD, 2002. Salvador. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=2376&cod\\_evento\\_edicao=](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=2376&cod_evento_edicao=)>. Acesso em: 11 jul. 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, H. B. **Casa e Carreira: qual o preço da escolha?** Um estudo sobre os prós e contras na relação do casal contemporâneo brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ANPAD, 2013. Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Curitiba: Anpad, 2013. Disponível em: <[www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_GPR1116.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1116.pdf)> Acesso em: 13 jan. 2014.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, M. M. C. **Vida profissional e familiar: padrões de conflito e facilitação na gestão de múltiplos papéis**. 2007. 228 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2007.