

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O EMPREENDEDORISMO FEMININO E O CONFLITO TRABALHO-  
FAMÍLIA: ESTUDO DE MULTICASOS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA  
CIDADE DE CURITIBA

MÁRCIA REGINA DE CAMPOS STROBINO

CURITIBA

2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



MÁRCIA REGINA DE CAMPOS STROBINO

O EMPREENDEDORISMO FEMININO E O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA:  
ESTUDO DE MULTICASOS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE  
CURITIBA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rivanda Meira Teixeira

CURITIBA

2009

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me guiado pelo caminho que me fez chegar à oportunidade de cursar o Mestrado em Administração na Universidade Federal do Paraná.

Ao meu marido, Paulo, e aos meus filhos, Tiago e Rafaela, pela paciência e compreensão, pois muitas horas nesses últimos dois anos deixei de estar com eles para poder me dedicar às atividades e leituras do mestrado. Amo vocês. Vocês são a minha vida.

Aos meus pais, Maurício e Leony. O incentivo, a torcida, o ânimo que vocês me deram foi essencial. Também amo vocês.

A minha professora orientadora, Rivanda Meira Teixeira, pela dedicação durante as correções, por me conduzir entre tantas possibilidades, por me incentivar a seguir em frente. Por sua causa, não desisti e segui adiante. Você é a melhor orientadora que um orientando pode ter!

Aos respondentes das entrevistas: Janesmara, Marcos, Mare e Leonardo. Obrigada pelo tempo, pela paciência, pela boa vontade em responder perguntas até mesmo indiscretas.

Aos professores Adriana Roseli Wünsch Takahashi e Fernando Antonio Prado Gimenez, que não só estão entre os melhores professores do mestrado, mas que também participaram da minha banca examinadora e deixaram contribuição preciosa com suas críticas e sugestões.

Aos amigos Adalgiza e André, que comemoraram comigo a inclusão de meu nome no grupo de mestrandos da UFPR 2007. Romarly e Weber, que entenderam e me deram apoio nos momentos em que não pudemos estar juntos. Hélio e Araci, meus tios queridos, que torceram por mim e me acompanharam nessa caminhada.

Aos professores José Henrique de Faria e Cleverson Renan da Cunha, que 'mexeram' com minha cabeça e me deram uma nova imagem do mundo.

E a todos que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

“Ando devagar porque já tive pressa  
E levo esse sorriso porque já chorei demais  
Hoje me sinto mais forte, mais feliz quem sabe  
Só levo a certeza de que muito pouco eu sei, ou nada sei  
Conhecer as manhas e as manhãs  
O sabor das massas e das maçãs  
É preciso amor pra poder pulsar  
É preciso paz pra poder sorrir  
É preciso a chuva para florir  
Penso que cumprir a vida seja simplesmente  
Compreender a marcha ir tocando em frente  
Como um velho boiadeiro  
Levando a boiada eu vou tocando os dias  
Pela longa estrada eu vou, estrada eu sou  
Todo mundo ama um dia, todo mundo chora  
Um dia a gente chega, no outro vai embora  
Cada um de nós compõe a sua história  
Cada ser em si carrega o dom de ser capaz  
E ser feliz”

Almir Sater e Renato Teixeira

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE QUADROS .....	iv
LISTA DE ANEXOS.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT .....	vi
1. INTRODUÇÃO .....	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	9
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	9
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	10
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 EMPREENDEDORISMO .....	12
2.2 EMPREENDEDORISMO FEMININO .....	15
2.3 CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA .....	22
2.4 AÇÕES PARA ATENUAR O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA.....	42
3. METODOLOGIA.....	50
3.1 O MODELO ADOTADO NA PESQUISA.....	51
3.2 O PARADIGMA DA PESQUISA.....	54
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	56
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.5 COLETA DE DADOS .....	61
3.6 ESCOLHA DOS CASOS .....	63
3.7 PROTOCOLO DO ESTUDO DE MULTICASOS .....	64
3.8 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	65
3.9 ANÁLISE DOS DADOS .....	70
3.10 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	71

4.	DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	72
4.1	O CASO UNIPORTAS .....	72
4.2	O CASO MRC .....	83
5.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	94
5.1	PERFIL DAS EMPREENDEDORAS ENTREVISTADAS .....	94
5.2	PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE CONFLITOS TRABALHO-FAMÍLIA.....	97
5.3	AÇÕES DAS EMPREENDEDORAS PARA LIDAR COM OS CONFLITOS .....	106
6.	CONCLUSÕES .....	108
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS ...	112
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	115
	ANEXOS .....	122

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Modelo Hipotético dos Papéis Representados pelas Mulheres Casadas.....	43
FIGURA 02 - Árvore de Decisão da Mobilização para a Sustentação Social ....	46
FIGURA 03 - Demandas e Decisões que Levam ao Melhor Desempenho.....	47
FIGURA 04 - Passos para Coleta e Tratamento de Dados de Abordagem Fenomenológica.....	55

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Tendências do Comportamento Gerencial de Mulheres Empreendedoras.....	19
QUADRO 02 - Incompatibilidade de Pressões entre o Trabalho e a Família.....	27
QUADRO 03 - Classificação das Pesquisas Realizadas sobre o Conflito Trabalho-Família.....	31
QUADRO 04 - Ações para Atenuar o Conflito Trabalho-Família.....	48
QUADRO 05 - Modelo Empregado na Pesquisa.....	53
QUADRO 06 - Processo de Criação de Teoria através de Pesquisas com Estudos de Caso.....	58
QUADRO 07 - Tipos Básicos de Projetos para os Estudos de Caso.....	60
QUADRO 08 - Categorias e Elementos de Análise.....	68
QUADRO 09 - Perfil das Empreendedoras Entrevistadas.....	95
QUADRO 10 - Aplicação do modelo de pesquisa no caso Uniportas.....	98
QUADRO 11 - Aplicação do modelo de pesquisa no caso MRC.....	99
QUADRO 12 - Conflitos trabalho-família percebidos pelas empreendedoras na dimensão tempo.....	102
QUADRO 13 - Conflitos trabalho-família percebidos pelas empreendedoras na dimensão tensão.....	104
QUADRO 14 - Conflitos trabalho-família percebidos pelas empreendedoras na dimensão comportamento.....	105
QUADRO 15 - Ações das empreendedoras para lidar com os conflitos trabalho-família.....	107
QUADRO 16 - Conflitos trabalho-família identificados pelas empreendedoras da pesquisa.....	109
QUADRO 17 - Ações para lidar com os conflitos trabalho-família.....	110

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 - Roteiro de entrevista com as empreendedoras.....	122
ANEXO 02 - Roteiro de entrevista com os parceiros das empreendedoras.....	128

## RESUMO

Os autores que analisam o conflito trabalho-família, entre eles Hall (1972), Herman e Gyllstrom (1977) e Powell e Greenhaus (2006), têm ressaltado a importância da busca do equilíbrio do tempo na dedicação para o trabalho sem que haja detrimento do tempo dedicado à família. Greenhaus e Beutell (1985) destacaram, porém, três dimensões onde se podem encontrar conflitos entre o trabalho e a família: tempo, tensão e comportamento. O presente trabalho procurou investigar quais os conflitos trabalho-família identificados e enfrentados pelas empreendedoras da construção civil da cidade de Curitiba, com base nas três dimensões de Greenhaus e Beutell (1985). Também buscou identificar as ações adotadas por essas empreendedoras para lidar com os conflitos identificados e analisar se essas ações têm dado resultados positivos. É crescente o número de pequenas empresas brasileiras abertas por mulheres, colocando o Brasil como o quarto país com o maior número de empreendedoras do mundo (GEM, 2008). O setor de construção civil escolhido para a realização do estudo, apesar de ser um setor tipicamente masculino, tem se destacado no empreendedorismo feminino (SEBRAE, 2005). O método de pesquisa adotado foi o multicaso e duas empresas do referido setor foram selecionadas. Foram realizadas entrevistas com as empreendedoras e seus maridos, sendo a primeira, proprietária de uma fábrica de portas e janelas de madeira, e a segunda, de empresa prestadora de serviços de desenho e projetos de arquitetura e decoração e maquetes eletrônicas. As evidências obtidas mostram que ambas as empreendedoras enfrentam conflitos trabalho-família em todas as três dimensões apresentadas por Greenhaus e Beutell (1985), mas que praticam ações para minimizar as consequências dos conflitos ou mesmo eliminá-los. Tais ações, segundo as entrevistadas, têm surtido efeitos positivos na busca do equilíbrio entre o trabalho e a família. Na tentativa de contribuir teoricamente para estudos futuros sobre o conflito trabalho-família, esta pesquisa apresenta um modelo de identificação dos fatores geradores de conflitos, tanto no trabalho quanto na família, dentro das dimensões tempo, tensão e comportamento.

**Palavras-chaves:** Conflito trabalho-família, empreendedorismo, empreendedorismo feminino.

## ABSTRACT

The authors who analyze the work-family conflict, among them Hall (1972), Herman and Gyllstrom (1977), Powell and Greenhaus (2006), have shown the importance of searching the balance between time in the devotion to the work without detriment of the dedicated time to the family. Greenhaus and Beutell (1985) had detached three dimensions where conflicts between work and family can be found: time, tension and behavior. The present work looked out to investigate which are the conflicts work-family identified and faced by the female entrepreneurs in the sector of civil construction in the city of Curitiba, based on Greenhaus and Beutell's (1985) three dimensions. Intended, also, identify the actions adopted by these entrepreneurs to deal with the identified conflicts and analyze if these actions drove to positive results. The number of small Brazilian companies opened by women is increasing, placing Brazil as the fourth country with the biggest number of female entrepreneurs in the world (GEM, 2008). The chosen of civil construction for the accomplishment of this study, although being a typically masculine sector, has been the detached of the feminine entrepreneurship in the sector (SEBRAE, 2005). The adopted method of research was the multicase. So, two companies of the related sector had been selected. Interviews with the entrepreneurs and their husbands had been carried through. The first one is proprietor of wooden doors and windows plant, and the second, of a company that draws architecture and decoration projects and electronic mockups. The evidences show that both entrepreneurs face work-family conflicts in all three dimensions presented by Greenhaus and Beutell (1985), and that they practice actions to minimize the consequences of the conflicts or even to eliminate them. Such actions, according to the interviews, have occasioned positive effects in the search for the balance between work and family activities. In the attempt to a theoretically contribution for future studies about work-family conflict, this research presents a model for the identification of the generating factors of conflicts between work and family inside the dimensions time, tension and behavior.

**Key-words:** Work-family conflict, entrepreneurship, female entrepreneurship.

## 1. INTRODUÇÃO

Motivadas por vislumbrarem alguma oportunidade ou impulsionadas pelas necessidades, as mulheres empreendedoras escrevem atualmente um novo capítulo na história do empreendedorismo mundial. O Relatório sobre Mulheres e Empreendedorismo do *Global Entrepreneurship Monitor*, GEM (2007), destaca que as mulheres representam mais de um terço das pessoas envolvidas em atividades empreendedoras formais, e que a participação é ainda maior se a informalidade for também considerada. O relatório do GEM (2007) coloca o Brasil como o 4º país onde o empreendedorismo feminino é mais atuante.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2005), o empreendedorismo feminino do Brasil pode ser observado em alguns segmentos de forma destacada. A indústria de alimentos, o comércio de confecções e a prestação de serviços educacionais são os segmentos com maior participação de mulheres empreendedoras. Em áreas consideradas tipicamente masculinas, como a construção civil, só nas duas últimas décadas o empreendedorismo feminino começou a se destacar, principalmente no setor do comércio, onde já alcança uma fatia de 10% no mercado formal e 37% no mercado informal.

Uma das principais motivações para que a mulher venha a ter seu próprio negócio é a flexibilidade de horários, quando ela acredita que, sendo dona de sua própria empresa, poderá compatibilizar trabalho e família (GOMES; SANTANA, 2004, p.5). O que ocorre, porém, é que são raras as empreendedoras, em particular as pequenas empreendedoras, que têm a fronteira entre o trabalho e a vida pessoal, ou a vida em família, bem definida. Essa situação geralmente leva essas pequenas empresárias a se defrontarem com conflitos entre o trabalho e a família.

Outros fatores como expectativas frustradas de divisão das tarefas domésticas com o cônjuge ou com os demais membros da família, a necessidade de maior dedicação de horas às atividades relativas ao trabalho e a ambigüidade entre a objetividade profissional e a ternura familiar, também contribuem para a

incompatibilidade de pressões entre o trabalho e a família, gerando custos sociais não quantificáveis, como o stress, o afastamento do trabalho por doenças físicas e emocionais, a falta de acompanhamento dos dependentes e até mesmo o divórcio (PLECK; STAINES; LANG, 1980).

A preocupação com o conflito trabalho-família é constantemente demonstrada por Jeffrey Greenhaus; desde a década de 1980 até os dias de hoje, Greenhaus divide pesquisas sobre o assunto com diversos autores, entre eles Nicholas Beutell com quem, em 1985, apresentou um modelo para estudos da interface trabalho-família e suas conseqüências. A pesquisa de Greenhaus e Beutell (1985) expõe o assunto em três dimensões dentro do domínio trabalho e do domínio família: i) a dimensão tempo, que considera as horas dedicadas tanto ao trabalho quanto à família, um em detrimento do outro; ii) a dimensão tensão, que ocorre quando a fadiga e a irritabilidade decorrentes do trabalho coexistem com as pressões da família através da cobrança de participação nas atividades domésticas; e iii) a dimensão comportamento, quando padrões específicos de atuação no trabalho, como a objetividade e estabilidade emocional, se tornam incompatíveis com os padrões de comportamento esperados pela família, como o carisma, a compreensão e o calor humano.

Para lidar com os conflitos decorrentes do trabalho e da família, as empreendedoras planejam e escolhem ações para mitigá-los ou, quando possível, evitá-los. Ainda antes da apresentação das dimensões do conflito trabalho-família, Hall (1972) dividiu a identidade feminina em quatro esferas: i) o papel de esposa; ii) o papel de mãe; iii) o papel de dona-de-casa; e iv) o papel de trabalhadora. Feito isso, o autor sugeriu ações para as mulheres lidarem com os conflitos entre os papéis através de três possíveis processos: i) das demandas estruturais impostas, quando a mulher tem a opção de alterar as expectativas que recaem sobre ela, agindo de acordo com sua posição dentro da estrutura da família ou do negócio; ii) conceitos pessoais pré-definidos das funções a serem exercidas, que podem ser amenizados com a redefinição das funções e mudança de atitudes perante problemas comuns e repetitivos; e iii) mimetismo de comportamentos comuns, que

podem ser mais bem concebidos se houver uma atitude reativa ao que se está imitando.

Também na tentativa de atenuar o conflito trabalho-família, Shelton (2006) apresentou três ações adotadas pelas mulheres empreendedoras, que podem: i) eliminar o conflito, se deixarem de exercer uma das funções, a profissional ou a familiar, optando para isso em ter ou não ter a empresa, ou não formar família; ii) reduzir o conflito, formando famílias pequenas e terceirizando suas funções domésticas; ou iii) compartilhar o conflito, mediante a gestão compartilhada no trabalho e delegando funções domésticas com outros membros da família.

Considerando o conteúdo acima exposto, este estudo se propôs a identificar os conflitos trabalho-família enfrentados pelas empreendedoras da construção civil da cidade de Curitiba, com base nas dimensões tempo, tensão e comportamento. Além disso, procurou identificar as ações adotadas por essas empreendedoras para lidar com os conflitos gerados.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em função desse contexto e baseando-se na literatura do campo, o seguinte problema de pesquisa foi apresentado:

**“Quais são as ações tomadas pelas empreendedoras da construção civil da cidade de Curitiba para lidarem com os conflitos oriundos da relação trabalho-família?”**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### OBJETIVO GERAL

Analisar como empreendedoras da construção civil em Curitiba lidam com os conflitos oriundos da relação trabalho-família.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os conflitos trabalho-família que são percebidos pelas empreendedoras do setor da construção civil da cidade de Curitiba, baseando-se nas dimensões tempo, tensão e comportamento.
- Analisar as ações dessas empreendedoras para lidar com os conflitos identificados.
- Verificar se as ações tomadas pelas empreendedoras do setor da construção civil da cidade de Curitiba, no intuito de lidar com os conflitos trabalho-família têm gerado resultados positivos para atenuar e/ou eliminar tais conflitos.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

No Brasil, 57,2% dos empregos são gerados e mantidos pelas pequenas e microempresas (SEBRAE, 2005), o que prova a importância da criação de pequenos negócios para o desenvolvimento do país. Vale destacar a relevância dos estudos voltados para o aprimoramento dessas empresas, ajudando a torná-las profissionais e formais, resultando em negócios atrativos e com longevidade premeditada (DRUCKER, 1987; FILION, 1999c; THORNTON, 1999).

A mulher empreendedora tornou-se tema de destaque no estudo do empreendedorismo em razão do crescente número de empresas iniciadas por mulheres (GEM, 2007). No entanto, ainda que estudos sobre a mulher empreendedora comecem a ser mais frequentes, pesquisas sobre a mulher empreendedora da construção civil ainda são escassas no Brasil. Mais raras ainda são as pesquisas brasileiras sobre o conflito entre o trabalho e a família, enquanto a literatura internacional sobre a interface trabalho-família, dominada pela perspectiva do conflito, apresenta um acúmulo considerável.

Mediante esse contexto e baseada em dimensões previamente explicitadas, esta pesquisa tenta contribuir com a aplicação empírica na identificação dos conflitos

trabalho-família no contexto do setor da construção civil, como também ampliar a compreensão das empreendedoras no Brasil.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa é apresentada em seis partes. Na primeira, introduz-se o tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e as justificativas para a sua realização.

Na segunda, a revisão teórica considera os elementos chaves destacados no problema de pesquisa, apresentando conceitos e pesquisas anteriores que possam auxiliar o embasamento teórico. Esta parte foi dividida em cinco itens: i) empreendedorismo; ii) empreendedorismo feminino; iii) conflito trabalho-família, com ênfase nas dimensões tempo, tensão e comportamento; iv) ações para lidar com os conflitos; e v) modelo de estudo do conflito trabalho-família, considerando as ações para lidar com os mesmos, adaptado para esta pesquisa.

A metodologia de pesquisa é apresentada na terceira parte por meio dos seguintes itens: paradigma da pesquisa; classificação da pesquisa; delineamento da pesquisa; coleta de dados; escolha dos casos; protocolo do estudo de multicase; escolha das categorias e elementos de análise; análise dos dados; limitações do estudo e cronograma de pesquisa.

A quarta parte apresenta a descrição e análise dos dois casos estudados nesta pesquisa, passando pelo perfil das empreendedoras, a percepção da existência de conflitos trabalho-família e as ações dessas empresárias para lidar com os conflitos identificados. A análise comparativa dos casos é apresentada na quinta sessão desta dissertação.

A conclusão traz as respostas para as questões da pesquisa que são apresentadas na sexta parte, que também apresenta em quadros o resumo dos principais conflitos identificados e das ações escolhidas pelas empreendedoras para lidar com esses conflitos. A conclusão mostra também a aplicação dos dados coletados no modelo desta pesquisa.

Por fim, a sétima parte apresenta as considerações finais e sugestões para novas pesquisas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórico-empírica relacionada ao problema da pesquisa e seus objetivos é apresentada em cinco seções. Primeiramente, os conceitos de empreendedorismo e de empreendedorismo feminino. Em seguida são apresentados estudos sobre o conflito trabalho-família, com ênfase nas dimensões tempo, tensão e comportamento, conduzindo às ações das empreendedoras para lidar com esses conflitos. Para finalizar a fundamentação teórica, é apresentado o modelo adotado nesta pesquisa baseado na revisão literária desta pesquisa.

### **2.1. EMPREENDEDORISMO**

No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2000), as micro, pequenas e médias empresas correspondem a mais de 99% do total das unidades econômicas do país, sendo responsáveis, em conjunto, pela geração de 62,51% dos postos de trabalhos no mercado doméstico, colocando o país em nono na lista do empreendedorismo mundial (GEM, 2007). Para o GEM (2007), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Os primeiros conceitos de empreendedorismo tiveram embasamento nas teorias do desenvolvimento econômico, que o definiam como decorrente de mudanças promovidas de forma ativa por agentes que participavam da estrutura, deixando de ser interpretado como um evento econômico e passando a ocorrer na esfera social. Dessa forma, podia-se entender que aqueles indivíduos que utilizavam os recursos disponíveis de maneira diferenciada eram os agentes de transformação que rompiam com a estabilidade existente e obrigavam os demais agentes a se reorganizarem e adaptarem-se às mudanças. Esse agente transformador, que promovia inovações, era chamado por Schumpeter (1934) de empreendedor.

O conceito de Gartner (1985) resumia o empreendedorismo na criação de novas organizações e apresentava outras dimensões além do papel do indivíduo no processo de empreender. A nova empresa apresentada pelo autor, agrupava quatro dimensões inter-relacionadas: o indivíduo, analisado sob aspectos psicológicos ligados à necessidade de realizações; o processo, que eram as ações realizadas para criar e manter uma empresa; o ambiente, que considerava aspectos do mercado, como a disponibilidade de capital, presença de empreendedores experientes, acesso a fornecedores, acesso a clientes, influências governamentais, características da população local, barreiras de entrada, rivalidade entre os competidores existentes, pressão dos produtos substitutos, barganha dos compradores e barganha dos fornecedores; e a organização e suas variáveis de escolhas estratégicas.

Em 1988, Low e Macmillan revisaram os principais conceitos de empreendedorismo apresentados até aquela data, iniciando pela definição de Knight's que, em 1921, o relacionou à habilidade de se lançar a um futuro de sucesso, passando por Schumpeter (1934) e chegando a Gartner (1985). Na revisão de conceitos, o propósito de Low e Macmillan (1988, p.141) se consistiu na adoção do conceito de empreendedorismo segundo o entendimento dos próprios autores que, por fim, concordaram com Gartner e o aceitaram como a 'criação de uma nova empresa', considerando que pesquisas futuras do assunto deveriam explicar e facilitar o papel do novo empresário na impulsão do progresso econômico.

Dentre os autores contemporâneos, Carland, Hoy e Boulton (1984), e Fillion (1999b) compartilham de conceituações semelhantes para o emprego do termo empreendedorismo, que para eles designa principalmente as atividades de indivíduos que se prestam à geração de competências e de riquezas, seja através da aquisição e transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento, seja na inovação. Para Fillion (1999b, p.3)

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades.

Shane e Venkataraman (2000) também discorrem sobre empreendedorismo em artigo dividido em quatro partes. A primeira define o domínio do campo do empreendedorismo, visto como aquele que envolve fontes de oportunidades, o processo da descoberta, evolução e exploração dessas oportunidades e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram essas oportunidades.

A segunda parte do artigo explica porque deve haver pesquisas sobre empreendedorismo. Não só a informação tecnológica contida nos produtos e serviços prestados pelas pequenas empresas justifica a necessidade de pesquisas, como também a mitigação da ineficiência econômica dos pequenos empreendedores. Uma justificativa final para a existência de pesquisas sobre empreendedorismo é a descrição de Schumpeter (1934 apud SHANE; VENKATARAMEN, 2000) de empreendedorismo como uma fonte de mudança de processos na sociedade capitalista.

A terceira parte da pesquisa descreve o porquê da existência de oportunidades empreendedoras e porque algumas pessoas descobrem e exploram essas oportunidades e outras não. Os autores justificam essa questão apresentando duas categorias de fatores que influenciam a probabilidade de pessoas descobrirem oportunidades: 1) a posse de informação prévia para identificar uma oportunidade e 2) as propriedades cognitivas necessárias para valorizar essa oportunidade.

Como quarta parte do artigo, Shane e Venkataraman (2000) consideram as duas diferentes modalidades de exploração das oportunidades empreendedoras: a criação de novas firmas e a venda de oportunidades para firmas existentes.

Os diversos conceitos de empreendedorismo existentes não fazem distinção de gênero, visto que as características empreendedoras podem ser encontradas tanto em homens quanto em mulheres, ainda que suas primeiras definições contemplassem quase exclusivamente o público masculino. Mas é inegável, nos dias atuais, o peso feminino crescente na população economicamente ativa, PEA, e na atividade econômica, não só no Brasil, mas em diversos países do mundo todo. A mulher empreendedora faz parte de um grupo que, em vários continentes, constitui a maior parte da força de trabalho. Por esse motivo, na atualidade, vários estudos

avaliam a inserção das mulheres no espaço do trabalho privado. Em todo o planeta cresce o interesse pela análise das características e conseqüências do trabalho feminino (JONATHAN; SILVA, 2007; MACHADO et al., 2003b).

## 2.2. EMPREENDEDORISMO FEMININO

De acordo com as estatísticas, 67% das mulheres que trabalham no Brasil estão na economia informal e representam 42% de um total de 14 milhões de empreendedores brasileiros, colocando o Brasil em 4º lugar entre os países com maior número de empreendedoras no mundo (GEM, 2007).

Estudos têm demonstrado que as mulheres abrem empresas por diferentes motivos: desejo de realização e independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas, necessidade de sobrevivência e como maneira de conciliar trabalho e família (MACHADO et al., 2003b, p.4), além do fato de muitas empreendedoras pertencerem a famílias de empreendedores (BUTTNER; MOORE, 1997), o que as direciona automaticamente ao empreendedorismo, como se fosse uma predisposição genética.

Realizada a comparação entre homens e mulheres e os motivos que os levam a abrir seus próprios negócios, como observado nas pesquisas de Birley, Harris e Harris (1988) e Shane, Kolvereid e Westhead (1991), concluiu-se que não houve diferenças significativas.

Birley, Harris e Harris (1988) fizeram um levantamento das pesquisas sobre empreendedorismo, realizadas nos Estado Unidos nos 10 anos anteriores, e contestaram a falta de preocupação dos pesquisadores em diferenciar os motivos de homens e mulheres para iniciarem seus empreendimentos, já que na época da pesquisa, mais de um terço de novas empresas que estavam sendo criadas pertenciam à iniciativa feminina. Porém, ao realizarem o estudo, os autores puderam concluir que, de fato, não havia diferenças motivacionais entre homens e mulheres. O que ocorria eram diferenças na maneira como eles e elas entravam no negócio.

Nos achados da pesquisa, as mulheres optavam por ocupar o espaço que tradicionalmente não era dominado pelos homens e preferiam o uso do capital próprio para a abertura de suas empresas, pois se mostravam mais conservadoras quanto ao quesito 'risco', ainda que não encontrassem mais obstáculos do que os homens na tentativa de aquisição de crédito.

Shane, Kolvereid e Westhead (1991) também diferenciaram as iniciativas de início de um negócio por homens e por mulheres, em pesquisa realizada para um projeto internacional que contou com a participação de 14 países e entrevistou mais de 4.000 pessoas que iniciaram ou não seu próprio negócio. O objetivo do estudo foi observar o desempenho e crescimento das empresas e as características dos novos empreendedores nos diferentes países participantes da pesquisa, fazendo a distinção por gênero e nacionalidade. A conclusão também mostrou a ausência de diferenças significativas nas razões para abrir uma empresa. O controle sobre o próprio tempo, a flexibilidade de horários para atender tanto às demandas da família quanto às profissionais, e a liberdade para adaptação de seu trabalho nas proximidades de sua residência foram os mesmos fatores motivadores tanto para homens quanto para mulheres. As diferenças apareceram com relação ao reconhecimento. Atingir uma posição mais alta na sociedade e aumentar o prestígio e *status* na própria família foram razões mais importantes de começar um negócio para os homens do que para as mulheres (SHANE; KOLVEREID; WESTHEAD, 1991, p. 438, tradução nossa).

Outros fatores mencionados no referido artigo, como ser respeitado pelos amigos e ter mais influência na comunidade onde vivem, não foram significativamente diferentes para homens e mulheres. Porém duas diferenças significativas chamaram fortemente a atenção dos autores: as mulheres foram menos propensas a iniciar negócios na área de desenvolvimento tecnológico; mulheres foram mais propensas a abrirem um negócio próprio, quando o incentivo para tal foi o desenvolvimento de novo produto. Por sua vez, homens foram mais propensos a iniciar um negócio para dar continuidade às tradições familiares (SHANE; KOLVEREID; WESTHEAD, 1991).

Stokes, Riger e Sullivan (1995) descobriram que as mulheres viam o ambiente de trabalho em grandes organizações como hostil, levando esse dado a ser também considerado como um dos fatores motivadores para a abertura de suas empresas. A consideração das características psicológicas e sociais das mulheres empreendedoras para mapear as experiências femininas de inovação ao criarem e assumirem seus próprios negócios, transpondo o chamado 'teto de vidro', foi o foco de pesquisas diversas que consideraram a barreira que impedia essas mulheres de saírem dos cargos gerenciais medianos para assumirem posições executivas dentro da organização (LAWLOR, 1994; WALBERT, 1995; BUTTNER; MOORE, 1997; JONATHAN; SILVA, 2007).

No entanto, Eagly e Carli (2007, p.1) comentam que a metáfora do 'teto de vidro' ilustra uma rígida e impenetrável barreira e pode-se considerar que hoje essa barreira já é bem mais permeável. As autoras afirmam:

Apesar do longo tempo de monopolização dos cargos de liderança pelos homens, essa condição está mudando. Nos Estados Unidos e em muitas outras nações, as mulheres vêm ganhando acesso aos papéis de liderança.

Seguindo a linha de pesquisas sobre empreendedorismo feminino até aqui apresentada, artigos brasileiros sobre o assunto começaram a surgir com mais frequência a partir da década de 1990. Destaque-se para o trabalho que Gimenez, Machado e Biazin (1998) apresentaram no *International Balas Conference on Business Growth and Development in Latin América*, mostrando que as empreendedoras brasileiras não possuíam motivações diferentes para iniciar suas empresas daquelas das mulheres do resto do mundo.

As tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora é título de artigo de Machado (1999) que discorreu sobre o perfil da mulher empreendedora e suas principais características gerenciais. A autora descreveu que a valorização do indivíduo é predominante no processo decisório e estilo de liderança das mulheres empreendedoras e que a postura feminina em face do risco pode ser considerada conservadora. A mulher tende a enfatizar qualidade mais do que os homens, manifesta uma postura favorável ao envolvimento familiar na organização e tende a empregar mais mulheres do que homens.

Machado (1999, p.4) comparou o modo de gerenciar da mulher empreendedora com o modo no qual a mulher administra sua própria casa, sem hierarquia, com cooperação e estilo fluido: o poder compartilhado. Somando todos esses aspectos, o nível de sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres é superior à média geral brasileira. Desse modo, considerando as características até aqui descritas, a autora apresentou em seu artigo um quadro com as principais tendências do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras, que é colocado no quadro 1.

A autora justificou o quadro apresentado, considerando que:

A combinação de características masculinas, como iniciativa, coragem, determinação, com características femininas, como sensibilidade, intuição, cooperação, definem um estilo próprio de gerências por parte das empreendedoras. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho por parte das mulheres empreendedoras, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres. É importante assinalar também que, ao tornar-se empreendedora, a mulher adquire um espaço de poder, o qual ela transforma de maneira compartilhada, em contraposição à tendência predominante de isolar e estratificar o poder (Machado, 1999, p.7).

As questões relativas ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal das empreendedoras brasileiras foi a motivação de pesquisa de Quental e Wetzel em 2002, quando apresentaram o artigo “Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras”. As autoras justificaram a importância do estudo no aumento de formação de novos negócios por mulheres a uma taxa duas vezes maior do que a dos homens na última década. Ter seu próprio negócio foi percebido pelas mulheres como uma opção de carreira que conduzia a um maior equilíbrio entre os papéis do trabalho e da família; o empreendedorismo poderia oferecer certas características de trabalho, como a autonomia e horário flexível que, na percepção feminina, deveriam conduzir a esse equilíbrio (QUENTAL; WETZEL, 2002).

QUADRO 1: Tendências do comportamento gerencial de mulheres empreendedoras

OBJETIVOS	ESTRUTURA	ESTRATÉGIA	ESTILO DE LIDERANÇA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culturais e sociais</li> <li>- Segurança e satisfação no trabalho</li> <li>- Satisfação dos clientes</li> <li>- Responsabilidade social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase na cooperação</li> <li>- Baixo grau de formalismo</li> <li>- Busca de integração e de boa comunicação</li> <li>- Descentralização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovadora</li> <li>- Busca de qualidade</li> <li>- Busca de sobrevivência e crescimento</li> <li>- Busca satisfação geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder compartilhado</li> <li>- Motivar os outros</li> <li>- Valorizar o trabalho dos outros</li> <li>- Atenção às diferenças individuais</li> </ul>

FONTE: Machado (1999, p.5)

No entanto as conclusões da pesquisa apontaram um aumento significativo de conflitos entre trabalho e família, justamente devido à liberdade e flexibilidade encontradas pelas mulheres empreendedoras. Por terem um horário flexível de trabalho, essas mulheres ‘misturaram’ horários de atividades domésticas com profissionais; por serem donas de seus próprios negócios, se envolveram intensamente com o trabalho, dedicando-lhe muitas horas, pois se sentiam responsáveis pelo sucesso ou fracasso do empreendimento. Nem por isso as mulheres se disseram insatisfeitas com seus trabalhos. Todas as sete participantes da pesquisa relataram satisfação com o que faziam e que não desejavam outra profissão naquele momento, demonstrando, segundo palavras das autoras, um profundo amor pelos seus negócios (QUENTAL; WETZEL, 2002, p. 13).

O processo de criação de empresas por mulheres, o estilo gerencial e o desempenho das empresas foi tema de pesquisas de Machado, Barros e Palhano (2003a), Machado et al., (2003b) e Machado, Janeiro e Martins (2003c). Nesses estudos, críticas foram feitas às diversas pesquisas sobre a criação de empresas, considerando apenas o perfil das empreendedoras e suas empresas. Machado et al. (2003b) procuraram entender a criação de empresas e suas implicações, envolvendo não só os motivos, mas outros fatores que contribuíram para a decisão de iniciar uma empresa, como a forma e obtenção de recursos e a constituição jurídica das organizações.

A principal motivação encontrada pelos referidos autores para que as mulheres criassem suas próprias empresas foi a realização pessoal. Contudo, quando foi constatado que a maioria delas trabalhava em outras empresas anteriormente, a realização pessoal pôde significar que a atividade anterior não propiciou essa satisfação (MACHADO et al., 2003b, p.14). As autoras também observaram a tendência por parte das mulheres em abrirem empresas com economias pessoais. A forma predominante de constituição jurídica foi a sociedade limitada, principalmente com maridos ou membros da família.

O trabalho sobre estilo gerencial e desempenho das empresas (MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003c, p.7) corroborou a pesquisa anterior de Machado (1999) e acrescentou aspectos de participação das mulheres no orçamento da família com a apresentação dos seguintes dados sobre as 30 empreendedoras entrevistadas nessa pesquisa, sendo 10 delas do setor industrial, 10 do comércio e 10 prestadoras de serviços:

- 26,67% delas eram integralmente responsáveis pelo orçamento doméstico;
- 6,67% respondiam por 60% do orçamento doméstico
- 36,67% dos casos participavam com 50%;
- 23,33% contribuía com 30 a 40%;
- 3,33% participavam com 20%; e
- 3,33% não tinham participação.

Variáveis de desempenho foram utilizadas para verificar uma possível associação com o estilo gerencial (MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003c, p. 9). Para tanto foram consideradas as seguintes variáveis: formulação de estratégias; comportamento decisório; estabelecimento de objetivos; estrutura da empresa; e divisão de poder. O maior número de associações com as variáveis de desempenho ficou com as fórmulas de estratégia, com ênfase às estratégias de valorização de produtos de superior qualidade.

A busca da qualidade e do crescimento gradual também é destaque no artigo de Jonathan (2003). Ela analisou o empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro. Ainda que Shane, Kolvereid e Westhead (1991) tenham afirmado que as mulheres são menos propensas a iniciar negócios na área de desenvolvimento tecnológico, Jonathan (2003, p.50) percebeu que havia uma tendência de mulheres brasileiras ocuparem mais espaço no setor de tecnologia, revelando uma rica cultura empreendedora.

Assim como as demais, as empreendedoras de alta tecnologia também tentavam alcançar equilíbrio entre as demandas familiares e do trabalho, embora os negócios fossem centrais em suas vidas. Eram conservadoras em relação à busca de financiamento e almejavam o crescimento gradual de suas empresas, de modo a garantir a qualidade, corroborando os achados das pesquisas anteriormente apresentadas (JONATHAN, 2003).

Com resultados também semelhantes aos das pesquisas anteriores, as empreendedoras curitibanas foram alvo do estudo de Takahashi, Graeff e Teixeira (2006), que realizaram pesquisa do tipo *focus group*, com proprietárias de 13 escolas particulares de educação infantil filiadas ao Sindicato de Escolas Particulares do Paraná. Os objetivos foram delinear o perfil das dirigentes e analisar o planejamento estratégico das empresas dessas mulheres. As empreendedoras analisadas eram, em sua maioria, casadas, com mais de 30 anos, alto nível de instrução, criaram seus negócios com recursos próprios, como forma de realização pessoal e envolveram a família no negócio, confirmando o perfil empreendedor feminino.

Para as empreendedoras das escolas particulares de ensino infantil da cidade de Curitiba, sobreviver foi a preocupação dominante, o que corrobora o estudo de Jonathan (2003), que indica que mulheres são menos propensas a assumir riscos. No entanto, todas enfatizaram que atuavam no setor educacional por gostarem do que fazem.

Ainda que existam motivos diversos que levem mulheres a abrir seus próprios negócios, o que se pode constatar é que as expectativas da sociedade em relação aos papéis masculinos e femininos mudaram muito pouco ao longo do tempo,

mesmo diante das transformações do mundo moderno, moldando a relação entre a satisfação na carreira e o conflito família e trabalho (LINDO et al., 2007, p.2). Diferentemente dos homens, que freqüentemente tendem a priorizar suas carreiras, muitas mulheres costumam fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais. O auto-emprego vem com a idéia da flexibilidade de horários, quando a mulher acredita que sendo dona de sua própria empresa poderá compatibilizar trabalho e família (GOMES; SANTANA, 2004) e como forma de proporcionar mais controle, não só sobre o tempo, mas sobre seu futuro profissional (LINDO et al., 2007).

Para analisar a interface entre o mundo da família e o do trabalho, esta pesquisa traz, na próxima seção, a revisão teórica do conflito trabalho-família por meio de estudos que vem desde a década de 1960 até os dias atuais, apresentando a constante busca do equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares.

### 2.3. CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Data de 1964 um dos primeiros estudos sobre o conflito trabalho-família, realizado por Robert L. Kahn, autor de *Psicologia Social das Organizações* (KATZ; KAHN, 1966), que lançou em Nova Iorque o livro *Organizational Stress*, escrito em co-autoria com Wolf, Quinn, Snoek e Rosenthal. A obra trata do comportamento humano nas organizações, conflitos dentro e fora do trabalho, e o stress causado pela 'vida moderna' (KAHN et al., 1964 apud GREENHAUS e BEUTELL, 1985). Os autores definiram o conflito trabalho-família como a forma de conflito em que as pressões dominantes do trabalho e da família são, de certa forma, mutuamente incompatíveis.

A década de 1970 apresentou estudos importantes sobre o conflito trabalho-família. Hall (1972) e mais tarde Hall e Gordon (1973) preocuparam-se com os conflitos enfrentados pelas mulheres casadas e sugeriram ações para que elas pudessem lidar com os conflitos para tentar atenuá-los. Hall (1972) e Hall e Gordon (1973) foram também citados no trabalho de Herman e Gyllstrom (1977) que projetaram um estudo para determinar se os homens e as mulheres que viviam múltiplos papéis sociais, percebiam níveis diferentes de conflito inter e intra-papéis,

como, por exemplo, os papéis de pai/mãe, de esposo/esposa, de trabalhador/trabalhadora.

Herman e Gyllstrom (1977) formularam quatro hipóteses para a pesquisa: 1) o número de papéis sociais exercido por uma pessoa estaria diretamente relacionado ao acréscimo de conflitos inter-papéis; 2) mulheres que exerciam múltiplos papéis sociais deveriam perceber um número maior de conflitos inter-papéis do que homens em situação semelhantes, isso devido a normas culturais que tipicamente faziam as mulheres exercerem seus papéis simultaneamente, enquanto os homens exerciam os papéis em seqüência, ou seja, um de cada vez; 3) o número de papéis sociais não deveria ser relevante para a percepção de conflitos intra-papéis; 4) conflitos internos ao exercer o papel de trabalhador ou trabalhadora deveriam ser maiores para pessoas que ocupavam funções de maior *status* profissional que envolviam papéis múltiplos do que para as pessoas que ocupavam funções de baixo *status* profissional que não envolviam a multiplicidade de papéis.

As autoras acima citadas enviaram 500 questionários via correio para funcionários dos departamentos administrativos e de ensino de 21 universidades norte americanas, com taxa de retorno média de 78% divididos entre homens e mulheres. Os resultados da pesquisa refutaram todas as hipóteses pré-estabelecidas. As mulheres casadas e com filhos que responderam ao questionário não reportaram mais ou diferentes conflitos do que os homens casados e com filhos. Tanto as mulheres solteiras como os homens solteiros evitavam assumir muitos papéis sociais, a não ser aqueles papéis que definitivamente pudessem lhes proporcionar algum benefício próprio, tentando evitar, dessa maneira, o conflito intra-papéis que eram, de fato, percebidos por ambos. Os conflitos referentes às funções de alto ou baixo *status* profissional se relacionaram muito mais à satisfação com o trabalho do que com a multiplicidade ou não de papéis desempenhados.

No entanto, Howard, Cunningham e Rechnitzer (1977), ao realizarem pesquisa com 236 funcionários com cargos de gerência de 12 companhias canadenses, concluíram que esses funcionários percebiam, sim, um maior número de conflitos inter e intra-papéis, já que esses gerentes trabalhavam mais horas

durante a semana e realizavam mais viagens a trabalho do que os demais funcionários, ausentando-se da presença da família por mais tempo, o que acrescia substancialmente os conflitos por eles enfrentados. Os autores puderam relacionar ainda uma maior frequência de problemas cardíacos com esses funcionários de cargos de gerência do que com os demais funcionários das companhias.

Como executivos de médio escalão de 20 diferentes nacionalidades lidavam com a interface da vida profissional e a privada, também foi fonte de pesquisa para Bartolomé e Evans (1979). Os participantes da pesquisa eram homens de idade entre 27 e 58 anos, num total de 532 gerentes, todos casados, 93% deles com filhos. Os achados da pesquisa sugeriram que o estilo gerencial estava fortemente relacionado à realização pessoal e ao estilo de vida privada. A preocupação em alavancar a carreira era igualmente dividida com a preocupação em obter e manter uma boa vida em família. A diferença de nacionalidade em nada diferenciou os resultados encontrados.

Da mesma forma que nas duas pesquisas anteriores, Burke, Weir e DuWors Jr. (1979) tiveram como foco gerentes, desta vez de instituições penais de uma província canadense. O propósito da pesquisa era o de estabelecer uma relação entre a ocupação desses gerentes com o trabalho e a satisfação e bem-estar de suas esposas. Como conclusão de pesquisa, os autores perceberam uma forte associação entre a insatisfação marital e o empobrecimento do bem-estar das famílias com o acréscimo de envolvimento desses gerentes com seus trabalhos.

As pesquisadoras Holahan e Gilbert (1979a), descobriram haver crescentes conflitos trabalho-família entre casais que exerciam profissões distintas, principalmente se aspirações pelo sucesso profissional eram percebidas pelos homens em suas esposas. O fato de o casal ter ou não filhos também diferenciava os conflitos relatados pelos participantes da pesquisa. Casais com filhos enfrentavam um maior número de conflitos dentro de casa do que os casais sem filhos. A pesquisa teve como respondentes de questionários enviados por correio, 28 casais americanos, sendo 10 sem filhos e 18 com filhos.

No mesmo ano, as autoras Holahan e Gilbert (1979b) apresentaram pesquisa que visava comparar os conflitos de papéis vividos por mulheres que trabalhavam fora de casa em período integral, graduadas e não graduadas. As 26 participantes que compuseram a amostra responderam a um questionário anônimo contendo escalas de mensuração dos possíveis conflitos entre os diversos papéis que exerciam como trabalhadoras, esposas, mães e as expectativas de realizações pessoais e profissionais. Todas as respondentes eram casadas, tinham filhos e trabalhavam em uma grande universidade americana. Ao contrário do que esperavam, as pesquisadoras constataram uma maior percepção de conflitos entre os papéis exercidos pelas trabalhadoras não graduadas, pois essas possuíam um menor suporte marital e maiores expectativas de alcançar um melhor nível profissional, levando para dentro de casa a frustração por não atingirem esse objetivo.

O interesse pelo tema conflito trabalho-família continuou por toda a década de 1980, com a apresentação de inúmeros trabalhos importantes sobre o assunto. Destaque para a pesquisa de Jones e Butler (1980) que entrevistaram 181 marinheiros, casados e que passavam boa parte do ano em quatro navios da marinha americana. O principal achado da pesquisa foi que os marinheiros que conseguiam atingir melhores graduações em suas carreiras eram os que recebiam um maior suporte familiar. As famílias que reclamavam da ausência dos marinheiros nas atividades domésticas e eventos familiares, levavam-lhes a desistência da carreira dentro da marinha ou a manutenção da posição ocupada, sem atingirem maiores níveis de graduação profissional.

No mesmo ano, Keith e Schafer (1980) estudaram 135 famílias americanas cujos pais tinham profissões diferentes. Os resultados mostraram que tanto para os homens quanto para as mulheres, o tempo despendido no trabalho e nas tarefas domésticas foi um fator que elevou os níveis de depressão e conflito trabalho-família. O envolvimento masculino nas atividades do lar foi o principal fator considerado na percepção dos conflitos pelos homens, enquanto as mulheres colocaram os problemas financeiros como o fator causal mais importante no surgimento dos conflitos entre o trabalho e a família.

Pleck, Staines e Lang (1980) observaram que grande parte dos conflitos trabalho-família estavam relacionados ao tempo excessivo dedicado ao trabalho, o que resulta em menor tempo ocupado com a família. O mesmo observou Kahn (1984) em sua pesquisa sobre a relação entre produtividade e qualidade de vida. O tempo excessivo dedicado ao trabalho foi considerado o principal fator gerador de conflitos trabalho-família.

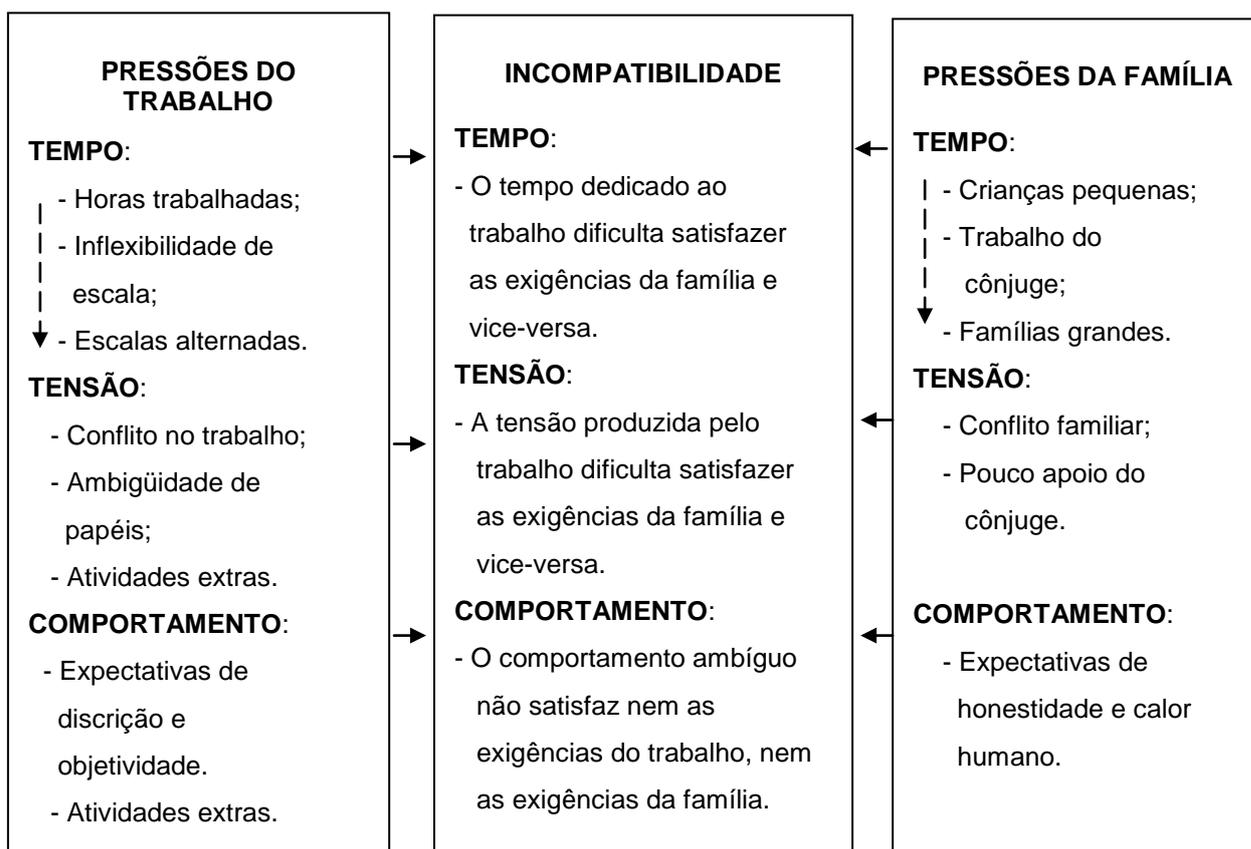
Em 1985, Greenhaus e Beutell publicaram na *Academy of Management Review* o artigo *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, que traz uma revisão teórica sobre o tema até meados da década de 1980. Os autores apresentaram o conflito trabalho-família em três dimensões: a dimensão tempo, ou o conflito baseado no tempo, que se apóia no tempo excessivo gasto no trabalho, identificado por Pleck, Staines e Lang (1980) e Kahn (1984); a dimensão tensão, ou o conflito baseado em tensão, que leva em consideração fatores de stress, como a ansiedade, a fadiga, a depressão e a irritabilidade causada pelo trabalho; e a dimensão comportamento, que leva em consideração a autoconfiança, a estabilidade emocional, a agressividade e a objetividade, tanto no trabalho quanto na família.

Após identificar as três dimensões, tanto no trabalho quanto na família, Greenhaus e Beutell (1985) sugeriram a sobreposição das dimensões, para que se possa visualizar a incompatibilidade de pressões entre o trabalho e a família, o que está demonstrado no quadro 2.

Pequenas empresárias norte-americanas, num total de 114, responderam à pesquisa de Longstreth, Stafford e Mauldin (1987) que, entre outros, tinha como objetivo descrever o uso do tempo por essas empreendedoras. Os achados relataram que, enquanto trabalhadoras de período integral trabalham em média 45 horas por semana, as empresárias que responderam à pesquisa faziam uma média de 31 horas trabalhadas na semana e gastavam cerca de 6 horas diárias com atividades domésticas, enquanto as demais trabalhadoras usavam até 8 horas de seus dias nas tarefas do lar. Os maridos dessas empreendedoras dedicavam até 1h e 30 minutos para ajudarem nas atividades domésticas e as empresárias gastavam cerca de 10 horas diárias entre sono e cuidados pessoais.

Em 1989, Greenhaus uniu-se a Parasuraman e outros autores para a realização de um levantamento que teve como respondentes 413 homens contadores casados e trabalhando em tempo integral. A idéia era a de verificar quais as variáveis medidas no relacionamento entre esposas com emprego e o bem-estar de seus maridos. O principal achado do estudo foi que homens casados com mulheres trabalhadoras apresentam uma ligeira queda no nível de satisfação de seus próprios trabalhos. O ajustamento marital e a qualidade de vida dos maridos também se apresentaram menor do que dos maridos de donas-de-casa (PARASURAMAN et al., 1989).

QUADRO 2 - Incompatibilidade de Pressões entre o Trabalho e a Família



FONTE: Grennhaus e Beutell (1985, p.78, tradução nossa )

A pesquisa de Goff, Mount e Jamison (1990) revelou que o fato de a organização oferecer centros de atendimento infantil, conhecidos aqui no Brasil como creches, não elimina o conflito trabalho-família provocados pelos trabalhos dos

pais, nem o sentimento de culpa pela falta de presença na criação dos filhos, mas contribui para a diminuição dos conflitos, principalmente se esses centros infantis propiciarem a confiança dos pais quanto ao atendimento aos filhos.

A identidade social foi o destaque da pesquisa de Carlson, Kacmar e Stepina (1995), relacionada pelos autores como fator gerador de conflito trabalho-família. Responderam ao questionário entregue em mãos, 76 homens e 53 mulheres que trabalhavam fora de casa. Entre os principais achados, a identidade profissional, ou seja, o cargo ocupado pelo trabalhador resulta em maiores níveis de conflito trabalho-família do que sua identidade familiar, que era o papel que o respondente desempenhava no lar.

Enquanto a década de 1990 deu pouca ênfase aos estudos sobre o conflito trabalho-família, a chegada do novo século deixou novamente em pauta a preocupação com o assunto. Em 2001, Friedman e Greenhaus lançaram o livro *Work and Family: Allies or Enemies?*, escrito após a realização de pesquisa empírica com mais de 800 trabalhadores, entre homens e mulheres (POJO; 2001). Em 2002, Martins, Eddleston e Veiga publicaram na *Academy of Management Journal* estudo que examinou os fatores determinantes da relação negativa entre os conflitos trabalho-família e a satisfação com o trabalho. A amostra com 975 gerentes indicou que a relação entre o conflito trabalho-família e a satisfação com a profissão era de fato negativa para mulheres de todas as idades, independente de serem ou não casadas e terem filhos. Para os homens, esta relação se mostrou negativa somente para profissionais em fim de carreira (MARTINS; EDDLESTON; VEIGA, 2002).

Lo, Stone e W.Ng (2003) realizaram pesquisa com 50 mães trabalhadoras de Hong Kong para verificar se as empresas onde essas mulheres trabalhavam proporcionavam o suporte familiar que elas esperavam. Como resultado da pesquisa, as pesquisadoras constataram que nenhuma das empresas dava às trabalhadoras o suporte esperado. Todas tinham uma terceira pessoa contratada para atender às demandas da família. Essas mulheres chegavam a trabalhar até 50 horas por semana com direito a um dia de descanso semanal. Saiam muito cedo de casa retornando somente no começo da noite e reclamavam da insuficiência de

suas presenças no lar, relacionando esse fato à inflexibilidade de horários de seus trabalhos.

Pesquisa sobre a satisfação das mulheres com o suporte marital, tanto doméstico quanto profissional, foi realizada por Gordon e Whelan-Berry (2004). As pesquisadoras enviaram 3.870 questionários para funcionárias de um hospital de subúrbio de uma localidade do nordeste americano, através do sistema de correspondência interno do hospital. Dos questionários enviados, 1.022 foram respondidos. Das respondentes, 744 eram casadas ou viviam com o parceiro. A grande maioria afirmou que obtinham suporte financeiro de seus maridos ou parceiros, mas que não podiam contar com eles na realização das atividades domésticas e no trato com os filhos.

A exaustão emocional relacionada à diferença de gênero na percepção dos conflitos trabalho-família foi motivação para a pesquisa de Posig e Kickul (2004). Questionários foram pessoalmente entregues a 153 trabalhadores, entre homens e mulheres, casados ou vivendo com parceiros, de companhias do centro-oeste americano. Como resultados, as pesquisadoras puderam observar que houve, de fato, a relação da exaustão emocional com os conflitos trabalho-família, mas com diferentes percepções por parte dos homens e das mulheres. Enquanto os homens relataram sentir maior *stress* emocional com a interferência das obrigações domésticas no trabalho, as mulheres reportaram justamente o contrário. Elas sentiam que o trabalho gerava conflitos com a família, principalmente pelo tempo que essas trabalhadoras alegavam não ter para estarem com suas famílias.

A tendência dos homens em dedicar mais horas à carreira do que as mulheres foi confirmada pelo estudo de DeMartino, Barbato e Jacques (2006). Os resultados da pesquisa relataram o fato das mulheres dedicarem mais tempo às famílias que os homens. Relação de gêneros também foi realizada na pesquisa de Lilly, Duffy e Virick (2006), que também confirmaram que as mulheres são mais afetadas com as obrigações familiares do que os homens. O mesmo resultado foi mostrado na pesquisa de Marcinkus, Whelan-Berry e Gordon (2006).

Ações para mitigar ou até mesmo eliminar os conflitos trabalho-família foram apresentadas por Shelton (2006). A autora apresentou novos aspectos na interface trabalho-família e o fluxo de demandas e decisões que levam ao melhor desempenho esperado pelas empreendedoras que participaram da pesquisa.

Powell e Greenhaus (2006) sugeriram a árvore de decisão, apresentada na seção 2.4. deste trabalho, para a gestão dos conflitos trabalho-família e Lenagham, Buda e Eisner (2007) examinaram o uso da inteligência emocional para atenuar esses conflitos. A sugestão dos autores era de controlar os picos emocionais negativos, como a ira e a ansiedade, e manter a motivação e a empatia tanto no trabalho quanto no lar por meio do uso dos domínios da inteligência emocional mundialmente divulgada por Salovey e Meyer (1990 apud LENAGHAM; BUDA; EISNER, 2007).

No Brasil, destaque para os trabalhos de Quental e Wetzel (2002) e de Lindo et al. (2007). As primeiras autoras observaram que ter seu próprio negócio foi percebido pelas mulheres como uma opção de carreira que conduz a um maior equilíbrio entre os papéis do trabalho e da família. A segunda pesquisa, de Lindo et al. (2007) teve por objetivo analisar as questões relativas ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional para empreendedoras de dois diferentes ramos de atividades: creches e bufês.

Foram realizadas dez entrevistas em profundidade com donas de creches e outras dez com donas de bufês, todas atuando na zona sul da cidade do Rio de Janeiro, atendendo a clientes de classe média e alta. A partir do estudo, constatou-se que estas mulheres consideram a flexibilidade de horário como ponto fundamental para a harmonização das demandas do trabalho e da família. Embora estejam constantemente preocupadas com seus empreendimentos, o sentimento de realização pessoal e o suporte de cônjuges, familiares e sócios colaboram no atingimento do equilíbrio (LINDO et al., 2007, p.1).

Mediante a apresentação das principais pesquisas realizadas sobre o conflito trabalho-família, pode-se montar o quadro de classificação das pesquisas, abaixo representado (quadro 3).

QUADRO 3 – Classificação das Pesquisas Realizadas sobre o Conflito Trabalho-Família

ANO	AUTOR(ES)	TÍTULO	ASSUNTO	LOCAL
1964	Kahn, Wolf, Quinn, Snoek e Rosenthal	Organizational Stress	Comportamento humano nas organizações; conflitos dentro e fora de casa .	EUA
1972	Hall	A Model of coping with Role Conflict: the Role Behaviour of College Educated	Conflitos trabalho-família enfrentados pelas mulheres casadas e ações para lidar com os conflitos	EUA
1973	Hall e Gordon	Career Choices of Married Women: Effects on Conflict, Role Behaviour and Satisfaction	Conflitos trabalho-família enfrentados pelas mulheres casadas e ações para lidar com os conflitos	EUA
1977	Herman e Gyllstrom	Working Men and Women: Inter e Intra-role Conflict	Conflitos inter e intra-papéis	EUA
1977	Howard, Cunningham e Rechnitzer	Work Patterns Associated with Type A Behavior: a Managerial Population	Conflitos inter e intra-papéis	Canadá
1979	Bartolomé e Evans	Professional Lives versus Private Lives: Shifting Patterns of Managerial Commitment	Interface da vida profissional e vida privada	Vários
1979	Burke, Weir e DuWors Jr.	Type A Behavior of Administrators and Wives' Reports of Marital Satisfaction and Well-Being	Relação entre a ocupação com o trabalho e a satisfação e bem-estar das esposas	Canadá
1979	Holahan e Gilbert	Conflict Between Major Life Roles: Women and Men in Dual Career Couples	Conflitos trabalho-família entre casais que exerciam profissões distintas	EUA
1979	Holahan e Gilbert	Interrole Conflict for Working Women: Careers Versus Jobs	Comparação dos conflitos de papéis vividos por mulheres que trabalhavam fora de casa em período integral, entre graduadas e não graduadas	EUA
1980	Jones e Butler	A Role Transition Approach to the Stresses of Organizationally Induced Family	Suporte familiar na vida profissional de marinheiros americanos	EUA
1980	Keith e Schafer	Role Strain and Depression in Two-Job Families	Conflitos trabalho-família existentes em famílias cujos casais exerciam profissões distintas	EUA
1980	Pleck, Staines e Lang	Conflicts Between Work and Family Life	Conflitos trabalho-família relacionados ao tempo dedicado ao trabalho	EUA
1984	Kahn	Productive Behavior through the Life Course: An Essay on the Quality of Life	Relação entre produtividade e qualidade de vida	EUA
1985	Grennhaus e Beutell	Sources of Conflict Between Work and Family Roles	Apresentação do conflito trabalho-família em três dimensões: tempo, tensão e comportamento	EUA
1987	Longstreth, Stafford e Mauldin	Self-employed Women and their Families: Time Use and Socioeconomic Characteristics	O uso do tempo pelas empreendedoras	EUA
1989	Parasuraman, Greenhaus, Rabinowitz,	Work and Family Variables as Mediators of the Relationship between Wive's Employment	Variáveis medidas no relacionamento entre esposas com emprego e o bem-estar	EUA

	Bedeian e Mossholder	and Husbands' Well-Being	de seus maridos	
1990	Goff, Mount e Jamison	Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism: a Field Study	Suporte empresarial no atendimento aos filhos dos trabalhadores	EUA
1990	Hornsby e Kuratko	Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's	Tarefas delegadas a membros de confiança da organização	EUA
1995	Carlson, Kacmar e Stepina	An Examination of Two Aspects of Work-Family Conflict: Time and Identity	A identidade social como fator gerador de conflito trabalho-família	EUA
2001	Friedman e Greenhaus	Work and Family: Allies or Enemies?	Pesquisa empírica sobre o conflito trabalho-família.	EUA
2002	Martins, Eddleston e Veiga	Moderators of the Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction	Fatores determinantes da relação negativa entre os conflitos trabalho-família e a satisfação com o trabalho	EUA
2002	Quental e Wetzell	Equilíbrio Trabalho-Família e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras	Busca do equilíbrio entre os papéis do trabalho e da família	Brasil
2003	Lo, Stone e W.Ng	Work-Family Conflict and Coping Strategies Adopted by Female Married Professionals in Hong Kong	Suporte familiar oferecido pelas empresas às suas funcionárias	Hong Kong
2004	Gordon e Whelan-Berry	It Takes Two to Tango: an Empirical Study of Perceived Spousal/Partner Support for Working Women	Satisfação das mulheres com o suporte marital	EUA
2004	Posig e Kickul	Work-Role Expectations and Work Family Conflict: Gender Differences in Emotional Exhaustion	A exaustão emocional relacionada à diferença de gênero na percepção dos conflitos trabalho-família	EUA
2006	DeMartino, Barbato e Jacques	Exploring the Career/Achievement and Personal Life Orientation Differences between Entrepreneurs and Nonentrepreneurs: the Impact of Sex and Dependents	A tendência dos homens em dedicar mais horas à carreira do que as mulheres	EUA
2006	Lilly, Duffy e Virick	A Gender-Sensitive Study of McClelland's Needs, Stress, and Turnover Intent with Work-Family Conflict	Relação de gêneros que confirma que as mulheres são mais afetadas com as obrigações familiares do que os homens	EUA
2006	Marcinkus, Whelan-Berry e Gordon	The Relationship of Social Support to the Work-Family Balance and Work Outcomes of Midlife Women	As tendência das mulheres a dedicar mais tempo à família do que os homens	EUA
2006	Powell e Greenhaus	Managing Incidents of Work-Family Conflict: a Decision-making Perspective	Árvore de decisão para gestão dos conflitos trabalho-família	EUA
2006	Shelton	Female Entrepreneurs, Work-Family Conflict and Venture Performance: New Insights into Work-Family Interface	Ações para atenuar os conflitos trabalho-família	EUA

2007	Lenagham, Buda e Eisner	An Examination of the Role of Emotional Intelligence in Work and Family Conflict	Uso dos domínios da inteligência emocional para atenuar os conflitos trabalho-família	EUA
2007	Lindo, Cardoso, Rodrigues e Wetzel	Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro	Análise das questões relativas ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Brasil

FONTE: Desenvolvido pela pesquisadora com base na revisão teórica apresentada.

Mediante ao exposto, pode-se concordar que dedicar tempo para o desenvolvimento de uma atividade significa deixar de dedicar esse mesmo tempo ao desenvolvimento de outra atividade, gerando, assim, o conflito entre elas. Por isso o primeiro fator a ser considerado neste estudo é a dimensão tempo.

#### A DIMENSÃO TEMPO

Conflitos baseados no tempo com ênfase na organização, na pesquisa de Pleck, Staines e Lang (1980), estão relacionados à excessiva dedicação de tempo ao trabalho, o que resulta em menor tempo ocupado com a família. O tempo excessivo no trabalho também leva a altos níveis de insatisfação, irritabilidade e fadiga que são levadas para dentro de casa na forma de stress. Surpreendentemente, as mulheres não reportaram mais conflitos do que os homens, embora os tipos de conflitos reportados tenham sido diferentes para homens e mulheres (PLECK; STAINES; LANG, 1980, p. 29).

Para os homens, o excesso de horas trabalhadas foi a principal reclamação. Isso significava mais tempo no trabalho e menos tempo para se dedicarem às famílias e aos assuntos pessoais. Para as mulheres, a programação do horário de trabalho é que foi o motivo de maior descontentamento, já que teriam que adaptar as atividades do lar e dos filhos aos horários de entrada e saída do trabalho (PLECK; STAINES; LANG, 1980, p. 30).

Pesquisas como a de Kahn (1984) também revelam que há ainda os indivíduos que defendem os horários de trabalho estabelecidos pelas empresas, alegando que o calendário de obrigações organiza as vidas dos trabalhadores e gera oportunidades de relacionamento social constante, ainda que o contato com

outras pessoas, e com frequência, as mesmas pessoas, ocorra apenas dentro das organizações.

Porém, em trabalho anterior, Khan (1964 apud GREENHAUS; BEUTELL 1985) identificou duas sobrecargas de trabalho relacionadas ao tempo: as pressões do tempo do trabalho associadas ao papel social tornavam fisicamente impossível satisfazer as expectativas de um sem frustrar as expectativas do outro; a preocupação, e conseqüentemente o *stress*, era gerada devido às pressões em atender fisicamente a eventos simultâneos sem prejudicar um ou outro desses eventos.

O conflito trabalho-família foi, nos resultados estatísticos, positivamente relacionado ao número de horas trabalhadas por semana (BURKE; WEIR; DUWORS JR., 1980; PLECK; STAINES; LANG, 1980; GREENHAUS; BEUTELL, 1985), ou seja, os resultados das pesquisas quantitativas demonstraram que há relação de crescimento do conflito trabalho-família com o tempo de ocupação do indivíduo com seu trabalho. O conflito trabalho-família foi também associado com a quantidade e frequência de horas extras e períodos irregulares de trabalho, ou fora do tempo estipulado para início e fim das atividades. A inflexibilidade da programação dos trabalhos também foi causa geradora de conflitos (PLECK; STAINES; LANG, 1980).

Herman e Gyllstrom (1977) estudaram homens e mulheres com múltiplos papéis sociais com o intuito de determinar se o fato de exercerem esses múltiplos papéis causava diferenças nos níveis de conflitos inter e intrapapéis que exerciam. A pesquisa de Herman e Gyllstrom (1977) concluiu que as mulheres que trabalham em período integral, casadas e com filhos, não reportaram mais conflitos entre o trabalho e a família do que os homens na mesma situação. O grande problema do estudo desses autores foi a dificuldade para encontrarem mulheres casadas na mesma categoria de ocupação do que os homens casados. A maioria das mulheres que trabalhava fora de casa na época da pesquisa, era solteira e via no casamento um problema que prejudicaria sua vida profissional, enquanto para as mulheres casadas, o trabalho era visto como uma oportunidade que não poderiam perder, o que fazia diminuir a importância dos possíveis conflitos existentes entre o trabalho e

a família. Essas mulheres encaravam isso como fator normal à sua vida, tanto profissional, quanto pessoal.

Nem mesmo a flexibilidade das horas de trabalho pôde ser considerada como fator colaborador para a diminuição do conflito trabalho-família, ainda que a inflexibilidade da programação dos trabalhos também tenha sido vista por Pleck, Staines e Lang, (1980) como causa geradora de conflitos. Em investigação a um programa de flexibilização do horário de trabalho em uma agência governamental americana, Bohlen e Viveros-Long (1981, apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985) concluíram que tal programa não contribuiu para a diminuição dos conflitos trabalho-família enfrentados pelos funcionários da agência. Pelo contrário: o grau de flexibilidade permitido e a real necessidade de flexibilidade por parte desses funcionários só colaborou para que prevalecessem tais conflitos.

Mesmo funcionários de alto escalão, ocupantes de cargos gerenciais e executivos, não deixavam de ser severamente atingidos pelos conflitos trabalho-família. Burke, Weir e Duwors Jr. (1980) realizaram pesquisa com empregados que chamaram de Tipo A, altos administradores e executivos, e perceberam que esses indivíduos viviam grandes problemas familiares decorrentes de suas funções profissionais, visto que suas responsabilidades junto às organizações onde trabalhavam iam além do simples cumprimento do horário de trabalho. Seus envolvimento com os assuntos da empresa frustravam as expectativas das esposas e filhos, diminuindo assim o grau de satisfação da família perante a vida pessoal desses administradores e executivos. O fator que disfarçava o conflito trabalho-família dos profissionais de alto escalão é a possibilidade de enriquecimento financeiro que tais ocupações profissionais ensejam às famílias (POWELL; GREENHAUS, 2006).

Mas dedicar tempo à família, priorizando a vida pessoal à vida profissional também produzia conflito trabalho-família segundo a pesquisa de Herman e Gyllstrom (1977), que concluíram que pessoas casadas enfrentavam mais conflitos trabalho-família do que as solteiras. Da mesma forma, pessoas com filhos se defrontavam com maiores índices de conflito trabalho-família do que pessoas sem filhos (HERMAN; GYLLSTROM, 1977; PLECK; STAINES; LANG, 1980), já que

maior responsabilidade com filhos pequenos contribuía significativamente para o acréscimo dos índices de conflito trabalho-família (BOHEN; VIVEROS-LONG, 1981, apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985, p.80, tradução nossa).

Muitos estudos revelaram também que pais de crianças pequenas enfrentavam mais conflitos trabalho-família do que pais de crianças mais velhas (GREENHAUS; BEUTELL, 1985; PLECK; STAINES; LANG, 1980). Da mesma forma, grandes famílias produziam mais conflitos trabalho-família do que pequenas famílias, tendo em vista que grandes famílias requeriam mais tempo de envolvimento de seus membros com os assuntos domésticos do que as pequenas famílias (KEITH; SCHAFFER, 1980). Beutell e Greenhaus (1982 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985) completaram afirmando que grandes famílias produziam conflito principalmente para as mulheres, cujos maridos se encontravam intensamente envolvidos com suas carreiras profissionais, já que esses se dedicavam pouco à família e muito ao trabalho. Coerente com essa afirmação, Keith e Schaffer (1980) relataram que o nível de conflito trabalho-família de uma mulher era diretamente proporcional ao número de horas que seu marido trabalhava por semana. Da mesma forma, o trabalho dessa mesma mulher interferia no nível de conflito por ela enfrentado, já que esse também sofre acréscimo proporcional ao número de horas por ela trabalhado.

O fator flexibilidade também entrava como negativo no lado família da dimensão tempo. Hall e Gordon (1973) descobriram que mulheres casadas com trabalho de meio expediente enfrentavam maior conflito trabalho-família do que mulheres casadas com trabalho em tempo integral. Os autores puderam observar que as mulheres que trabalhavam apenas meio expediente também se ocupavam em cem por cento dos serviços domésticos, o que as sobrecarregavam com as demandas da família mais do que com as demandas do trabalho. Por outro lado, as mulheres que se ocupavam com o trabalho em tempo integral, delegavam as funções domésticas a outros membros da família ou pessoas contratadas para tais funções.

A pesquisa de Gomes e Santana (2004) corroborou os achados de Hall e Gordon (1973) quando disseram que eram raras as empreendedoras que tinham a

fronteira entre o trabalho e a vida pessoal bem definida. Por isso a flexibilidade de horários, ao invés de beneficiá-las pela oportunidade de compatibilizar trabalho e família, acabou tornando-se uma armadilha, já que acarretava excesso de atribuições para essas mulheres.

Mas, se na organização o fator gênero não denota diferenças significativas na percepção do conflito trabalho-família, dentro de casa esse fator é significativo. O trabalho do homem tem maior influência no acréscimo do nível de conflito percebido pela mulher do que do contrário. O nível de conflito trabalho-família percebido pelos maridos devido ao trabalho das esposas não os afeta tão intensamente quanto às esposas devido ao trabalho de seus maridos (GREENHAUS; KOPELMAN, 1981 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985; LOCKSLEY, 1980; PLECK; STAINES; LANG, 1980), apesar de maridos de esposas que trabalham fora enfrentarem mais conflitos trabalho-família do que maridos de esposas que são donas-de-casa (GREENHAUS; KOPELMAN, 1981 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

É possível que mulheres empregadas em cargos gerenciais ou posições profissionais que demandam longas horas de dedicação produzam pressões mais intensas nos maridos para que esses participem mais ativamente das atividades familiares, o que, em troca, os faz entrar em conflito com as responsabilidades de seus próprios trabalhos (GREENHAUS; BEUTELL, 1985, p. 80, tradução nossa).

Esta afirmação é corroborada pela pesquisa de Longstreth, Stafford e Mauldin (1987) com 114 empreendedoras norte-americanas, todas casadas e mães de dois filhos, com idades entre 21 e 57 anos. Entre as entrevistadas, 50% disseram dedicar apenas meio período ao negócio que possuíam e o outro meio período do dia às funções do lar, por não confiarem nem poderem contar com a participação mais efetiva dos maridos nas atividades domésticas. As demais empreendedoras trabalhavam em tempo integral. Ainda assim, 100% das respondentes disseram depender de cinco a seis horas diárias com assuntos domésticos, como preparo das refeições, limpeza da casa e cuidados com filhos e marido.

Apesar de conceitualmente distintas, as dimensões tempo e tensão dividem pontos comuns no domínio do trabalho, ambas causadoras de conflitos trabalho-família. Mas há evidências consideráveis de que fatores de *stress* do trabalho

podem produzir sintomas de tensão como ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade (BRIEF et al., 1981 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985; IVANCEVICH; MATTESON; PRESTON, 1982). Levando em consideração tais fatores, a próxima dimensão a ser tratada é a dimensão tensão.

## A DIMENSÃO TENSÃO

Conflitos baseados em tensão ocorrem quando a fadiga e a irritabilidade, identificadas por Pleck, Staines e Lang (1980), devido às pressões decorrentes do trabalho, coexistem com as pressões externas ao trabalho, as primeiras concorrendo com as segundas. Os conflitos surgem, porque as pressões criadas pelo papel profissional são incompatíveis com as pressões criadas pelos demais papéis sociais, incluindo os compromissos familiares.

A pesquisa de Jones e Butler (1980) revelou que as tensões do trabalho são menores, quando as atividades são bem conduzidas e plenamente esclarecidas ao trabalhador. Experiências anteriores na realização das atividades também contribuem para a redução da tensão decorrente do trabalho. Também há menos tensão no trabalho cujas atividades são bem remuneradas ou gratificadas (JONES; BUTLER, 1980). Em compensação, baixos níveis de suporte das lideranças do trabalho e facilitação de interação dos funcionários com as suas atividades são produtores de tensão e do conflito trabalho-família (JONES; BUTLER, 1980).

Pleck, Staines e Lang (1980) relataram que demandas físicas e psicológicas incrementam os níveis de diversos tipos de conflitos de trabalho-família, especialmente na dimensão tensão. Burke, Weir e Duwors Jr. (1980) descobriram que mudanças no ambiente de trabalho, participação em atividades com mensuração de desempenho, problemas de comunicação interna na organização e a concentração mental requerida pelo trabalho são fatores altamente estressantes e colaboram para elevar os níveis de conflito trabalho-família. Como consequência dessas tensões, sintomas psicossomáticos e sentimentos negativos em relação às expectativas da vida pessoal apresentam-se tanto no trabalhador como nos membros da família do trabalhador (BURKE; WEIR; DUWORS JR., 1980).

Jones e Butler (1980) descobriram também que tarefas desafiantes e a variedade e importância das atividades executadas no trabalho contribuem positivamente para diminuir os níveis de conflito trabalho-família. No entanto, Burke, Weir e Duwors Jr. (1980) não acharam relação entre a variação dos diversos espaços de trabalho e o conflito. Estudos adicionais, porém, confirmaram a relação de acréscimo dos níveis de conflito trabalho-família para funcionários cujos ambientes de trabalho eram constantemente alterados, ou cujas atividades não variavam, tampouco eram desafiantes ou importantes (BRIEF et al., 1981 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Jones e Butler (1980) adicionaram à sua pesquisa a conclusão de que níveis de autonomia não necessariamente contribuem para atenuar o conflito trabalho-família. Pelo contrário, a autonomia traz consigo responsabilidades maiores, produzindo sobrecarga qualitativa na realização das tarefas relacionadas ao trabalho e, conseqüentemente, conflito.

Bartolomé e Evans (1979) deram destaque às tensões causadas na aquisição de um novo emprego por jovens administradores, tensões estas que produzem fadiga, preocupação com o desempenho e a possibilidade de frustrações com as novas tarefas. A pesquisa desses autores se preocupou em mensurar as conseqüências das tensões produzidas pelo trabalho na família desses jovens administradores e concluíram, como nas demais pesquisas, que as tensões sofridas pelo trabalhador chegam à família na forma de ansiedade e expectativas de sucesso e estabilidade financeira. Além disso, metade dos participantes da pesquisa alegou estar insatisfeita com a maneira como investia seu tempo e energia na vida profissional, em detrimento da vida pessoal, ainda que visse o novo trabalho como uma oportunidade profissional. Em contrapartida, não ter um emprego também é motivo de conflito trabalho-família (BARTOLOMÉ; EVANS, 1979), visto que problemas financeiros são normalmente tidos com muita gravidade por todas as famílias. Adicional a esse argumento, a perda do emprego também causa um efeito debilitante na qualidade de vida da família (JACKSON; MALASH, 1982, apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Kanter (1977 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985) observou que empregados que passam pela fadiga da interação no trabalho tentam evitar contato pessoal em casa, retirando-se de ambientes ocupados por outros membros da família e buscando o isolamento pessoal.

Problemas de relacionamento com a família têm sido associados com altos níveis de conflito trabalho-família (KOPELMAN et al., 1983 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Cobranças pela presença e participação do cônjuge nas atividades familiares que podem deteriorar a carreira profissional do parceiro são as mais comumente relatadas pelos entrevistados na pesquisa de Beutell e Greenhaus (1983 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Além disso, mulheres com profissões diferentes das de seus maridos apresentam conflito entre os papéis de casa e do trabalho em níveis muito mais intensos. Desentendimentos entre marido e mulher sobre seus papéis dentro da família e dissimilaridades de atitudes e idéias entre marido e mulher sobre a importância e necessidade do trabalho da mulher também contribuem para as tensões familiares (CHADWICK et al., 1976 e EISWIRTH-NEEMS; HANDAL, 1978 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Presumidamente, dissimilaridades conjugais em crenças fundamentais podem enfraquecer o suporte mútuo que o casal deveria dar um ao outro, produzindo *stress* e, conseqüentemente indesejáveis tensões familiares (GREENHAUS; BEUTELL, 1985), o que conduz esta pesquisa a também considerar a dimensão comportamento apresentada por Greenhaus e Beutell (1985) na revisão teórica do conflito trabalho-família.

## A DIMENSÃO COMPORTAMENTO

Padrões específicos de comportamento no trabalho podem ser incompatíveis com os padrões de comportamento esperados na família, o que faz com que a dimensão comportamento também seja geradora de conflitos trabalho-família.

Enquanto no trabalho é esperado um comportamento prático e ordenado, a família, por sua vez, espera de seus membros calor humano, docilidade, compreensão, carisma e até mesmo vulnerabilidade na interação dentro do lar. Se uma pessoa é incapaz de adaptar seu comportamento para atender às demandas de ambos papéis, trabalho e família, esta pessoa está fortemente sujeita a enfrentar os conflitos trabalho-família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Burke e Weir (1981 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985) apresentaram pesquisa que conclui que o comportamento que os homens exibiam no trabalho, como a impessoalidade, o raciocínio lógico, o poder e a autoridade, era incompatível com o comportamento esperado por seus filhos no domínio familiar. Similarmente, Bartolomé e Evans (1979) sugeriram que muitos jovens administradores se sentiam angustiados com a incompatibilidade entre o comportamento esperado e os valores da vida que têm como fundamentais. No trabalho, precisam atender às restrições presumidamente assumidas por todos os membros da organização. No lar, com a família, devem deixar a 'couraça' do trabalhador do lado de fora da porta e assumirem o papel das gentilezas e afeto.

Carlson, Kacmar e Stepina (1995) discutiram sobre o mesmo tema em artigo que apresenta a teoria da identidade social como base para o estudo realizado por eles. Os autores afirmaram que uma pessoa pode ver a si mesma como competente e talentosa no trabalho, e bom marido e bom pai, ou boa esposa e boa mãe, em casa, sem perceber que não corresponde às expectativas dos demais membros do trabalho e/ou da família com os padrões de comportamento que apresenta. Conflitos também podem aumentar, quando a pessoa dá mais valor a um determinado papel do que a outro. Por exemplo, se a mulher valoriza mais seu papel de empreendedora do que o de dona-de-casa, é provável que os conflitos na família sejam intensificados; se, pelo contrário, ela dá mais valor ao seu papel de mãe e esposa, negligenciando aspectos profissionais, as chances de conflitos no trabalho se intensificarem podem aumentar (CARLSON; KACMAR; STEPINA, 1995).

Gordon e Whelan-Berry (2004) voltaram ao assunto na pesquisa que realizaram com 744 mulheres casadas e trabalhadoras que responderam ao questionário desses autores. As conclusões do estudo levaram ao testemunho do

fato de que as mulheres ainda carregam a maioria das responsabilidades referentes a assuntos domésticos e que a participação de seus parceiros é mais intensa enquanto os filhos são ainda pequenos. Mas, ainda nessa situação, em ocasiões de emergências, como filhos doentes, a mulher que é mãe é mais solicitada do que o homem que é pai.

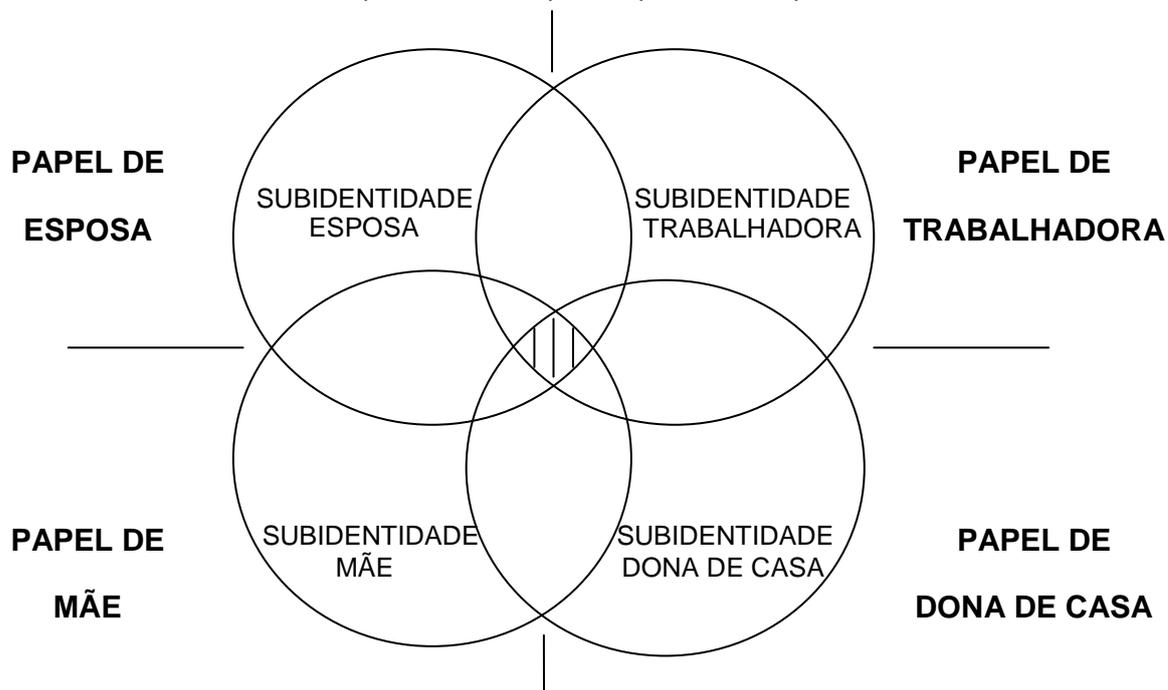
Mediante o exposto até aqui, pode-se colocar a questão: que se pode fazer para eliminar ou pelo menos atenuar os conflitos do trabalho e da família? Poucos autores apresentaram ações que pudessem refletir positivamente no controle desses conflitos. Este estudo dá destaque a alguns deles, considerados na seção a seguir.

#### 2.4. AÇÕES PARA LIDAR COM O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Ações complexas para lidar com o conflito trabalho-família foram apresentadas por Douglas T. Hall em 1972. Primeiramente, o autor usou o conceito de Muller (1963 apud HALL, 1972) para dizer que toda a identidade é composta de subidentidades inter-relacionadas e que todos os indivíduos carregam subidentidades em número idêntico aos papéis que assumem. Hall (1972) mostrou um modelo hipotético de papéis típicos representados pela mulher casada que trabalha fora, resumido na figura 5, que inclui suas atribuições básicas, como o papel de trabalhadora, de dona-de-casa, de mãe e de esposa. O modelo sugere que cada subidentidade colabora para a formação da identidade da mulher como um todo, vista na pequena parte central representada pela sobreposição de todas as sub-identidades.

Para que as subidentidades possam realmente colaborar, e não competir umas com as outras, para a formação da identidade total, o autor apresentou os três possíveis processos de representação de papéis, ou funções, apresentados por Levinson (1959 apud HALL, 1972), que levam ao conflito dos papéis exercidos pelas mulheres. São eles: demandas estruturais impostas; conceitos pessoais da função; e mimetismo de comportamentos comuns.

FIGURA 1 – Modelo Hipotético dos Papéis Representados pelas Mulheres Casadas



FONTE: Hall (1972, p.472)

As demandas estruturais impostas referem-se às normas, expectativas, tabus, responsabilidades e o conjunto de pressões e facilitadores que impulsionam, guiam, impedem ou dão suporte à realização das funções às quais uma pessoa é responsável na posição social ou profissional que essa pessoa ocupa.

Os conceitos pessoais da função são as definições que cada indivíduo tem de como uma pessoa em sua posição social, ou profissional, supostamente deva pensar ou agir.

O mimetismo de comportamentos comuns é a maneira como pessoas de uma mesma posição social ou profissional agem, conscientemente ou não, na tentativa de manter os padrões pré-determinados de comportamento. Ou seja, "se todos fazem, devo fazer também" (LEVINSON, 1959 apud HALL, 1972, p. 472).

Dessa forma, para lidar com os conflitos resultantes das demandas estruturais, a mulher pode alterar as expectativas que recaem sobre ela, agindo

apropriadamente de acordo com sua posição na estrutura da família ou do negócio. Ela impõe a si sua maneira de agir e não o oposto, atendendo às expectativas de comportamento. Hall (1972) também apresenta como opção para lidar com as demandas estruturais o compartilhamento das obrigações, tanto domésticas quanto profissionais, com membros de confiança dentro da família e do trabalho, mesmas sugestões apresentadas anos mais tarde em pesquisas realizadas por Shelton (2006) e DeMartino, Barbato e Jacques (2006).

Para Hall (1972) conflitos decorrentes de conceitos pessoais pré-definidos das funções a serem exercidas podem ser amenizados com a redefinição da função e mudança de atitudes perante problemas comuns e repetitivos. A reorganização da rotina e a aplicação de soluções diferenciadas para os mesmos problemas pode ser a alternativa esperada.

O mimetismo de comportamentos comuns pode ser mais bem concebido, se houver uma atitude reativa ao que se está imitando. Observar se o comportamento comum não tem algo em que deva ser mudado ou melhorado pode ser uma opção para atenuar tensões diárias derivadas de comportamentos habituais da maioria das pessoas (HALL, 1972).

Em 2006, Greenhaus retomou os estudos sobre o conflito trabalho-família e apresentou dois novos artigos, ambos em parceria com Powell. No primeiro artigo, os autores referiram-se à complexidade entre o enriquecimento e o conflito trabalho-família, onde o processo de enriquecimento está negativamente relacionado aos conflitos gerados pela interface trabalho-família, ou seja, o fato de enriquecer com o trabalho não é um atenuante dos conflitos trabalho-família (POWELL; GREENHAUS, 2006a). No segundo, os autores trataram da gestão de incidentes provocados pelos conflitos trabalho-família através da perspectiva da tomada de decisão, prevalecendo a influência do que cada um tem por prioridade (POWELL; GREENHAUS, 2006b).

Para Powell e Greenhaus (2006b, p.1181), uma situação de conflito existe quando as atividades de trabalho e as atividades familiares acontecem no mesmo tempo, fazendo com que seja difícil ou até mesmo impossível para um indivíduo

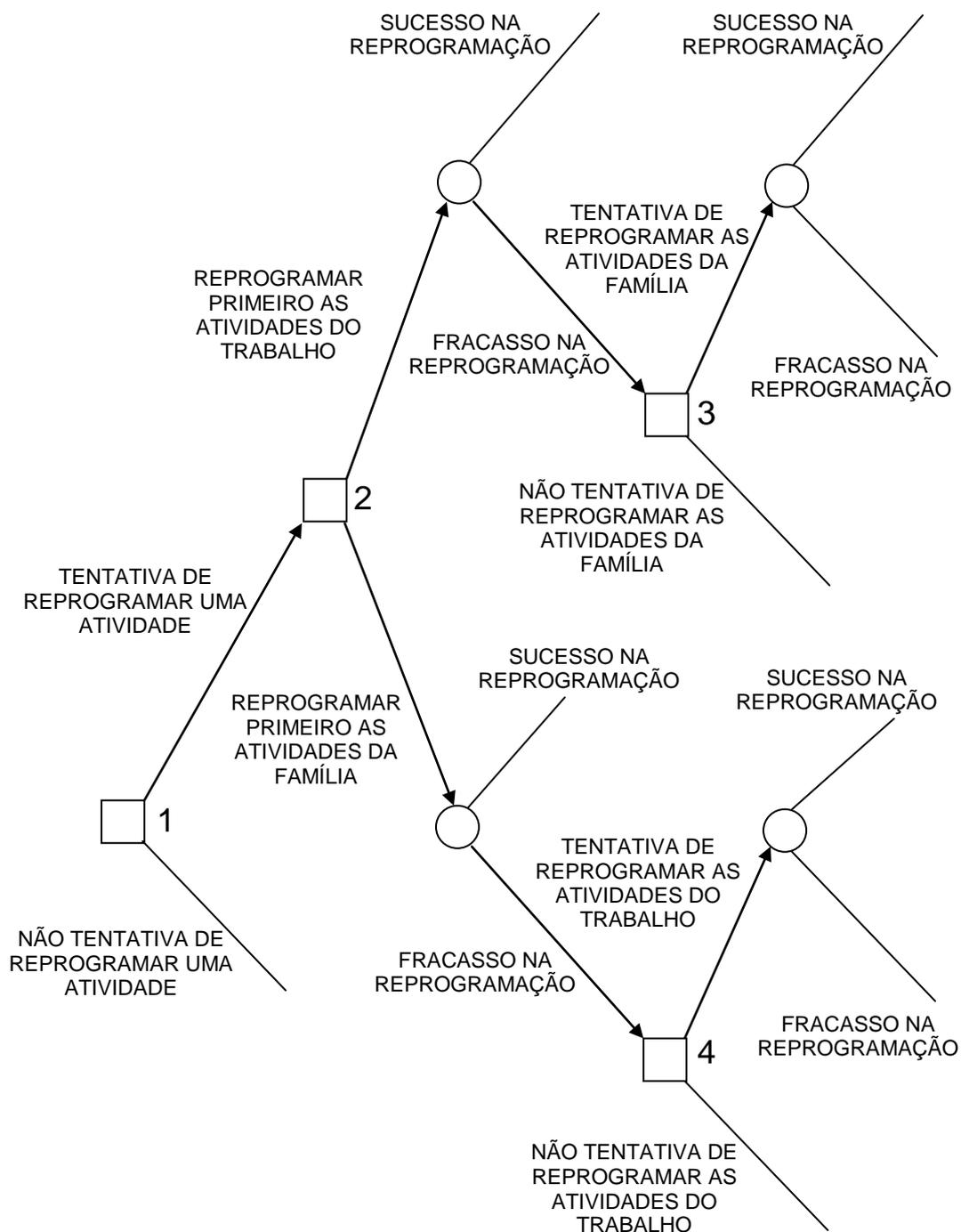
participar de ambas, situação esta que leva ao conflito trabalho-família. Na tentativa de solucionar o problema, os autores apresentam a árvore da decisão associada à mobilização de suporte e participação em atividades relacionadas ao trabalho e/ou à família, respectivamente.

A figura 2 apresenta a árvore de decisão proposta pelos autores, considerando que, primeiramente, as pessoas baseiam suas decisões em uma ou mais informações, para depois combinarem essas informações de maneira tal que as conduzam à decisão que devam tomar. Pode-se ver que a primeira decisão a ser tomada é se a pessoa tentará ou não reprogramar uma atividade. Se a opção for pela não-reprogramação, o caminho a ser percorrido já chegou ao fim. Mas, se a opção for a reprogramação da atividade, o indivíduo pode optar em reprogramar primeiro as atividades do trabalho, ou as atividades familiares, ficando para uma segunda etapa a opção não escolhida, caso a primeira opção venha a falhar.

Ações para que as empreendedoras lidem com o conflito trabalho-família também foram apresentadas por Shelton, em 2006, no *Journal of Small Business Management*. Segundo a autora, mitigar o conflito trabalho-família é condição importante para o crescimento e desenvolvimento da atividade empreendedora. A autora apresentou novos aspectos na interface trabalho-família e o fluxo de demandas e decisões que levam ao melhor desempenho esperado pelas empreendedoras, o que pode ser visto na figura 3.

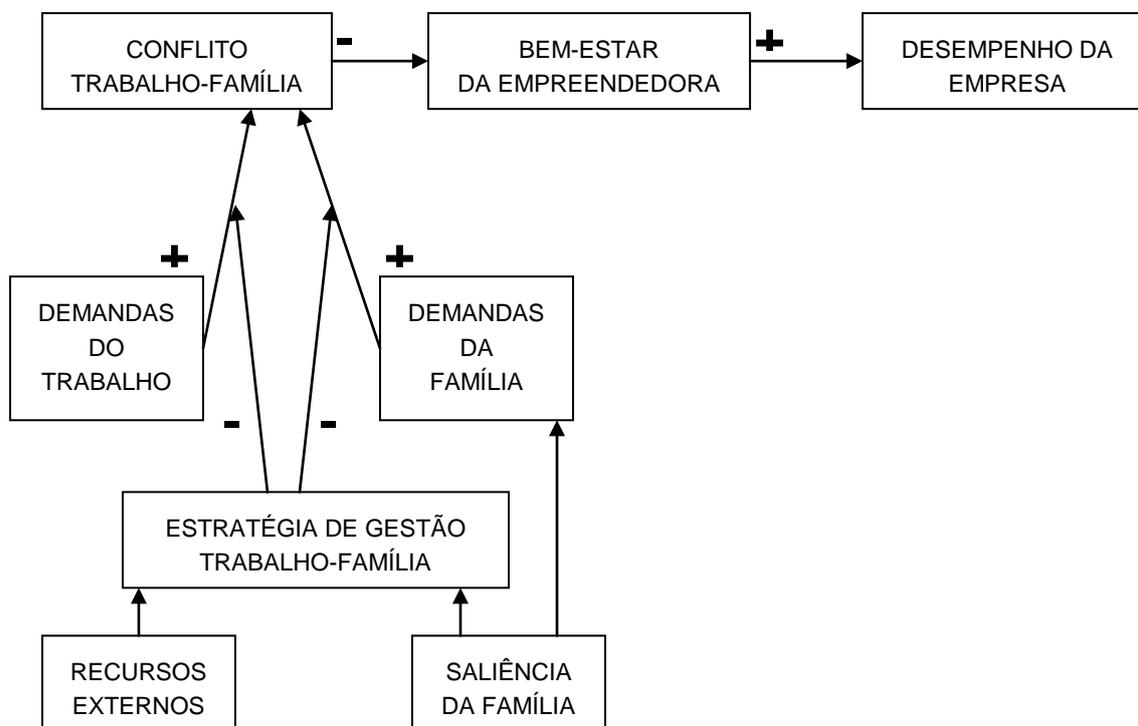
No fluxo de demandas de Shelton (2006), tanto a saliência da família quanto os recursos internos para atender às demandas da família interferem na estratégia de gestão da interface trabalho-família. A existência de uma estratégia de gestão deve colaborar para diminuir os conflitos trabalho-família provocados pelas demandas do trabalho e demandas da família. Quanto menor o número de conflitos, maior o bem-estar da empreendedora. Quanto maior o bem-estar da empreendedora, maior o desempenho do negócio.

FIGURA 2 - Árvore de Decisão da Mobilização para a Sustentação Social



FONTE: Powell e Greenhaus (2006b, p. 1182)

FIGURA 3 - Demandas e Decisões que Levam ao Melhor Desempenho



FONTE: Shelton (2006, p. 289)

Para a estratégia de gestão trabalho-família, Shelton (2006) sugeriu as ações possíveis, apresentadas no quadro 4. Para a autora, as empreendedoras podem tentar eliminar o conflito trabalho-família, optando por não ter filho e não formar família, ou por não abrir uma empresa. Para a opção de reduzir conflitos, pode-se planejar uma família pequena e/ou terceirizar as demandas da família mediante profissionais capacitados para tais demandas. Como uma última opção, a empresária pode tentar compartilhar o conflito, delegando atividades do trabalho a pessoas competentes, por meio da gestão compartilhada e/ou delegar as atividades domésticas a outros membros da família que sejam de sua confiança.

Shelton (2006) também coloca e confirma a proposição de que empreendedoras bem sucedidas são mais propensas a gerenciar seus negócios de maneira que estes não requeiram muito envolvimento empreendedor, delegando boa parte de suas tarefas a membros da organização, assim como sugerem Hornsby e Kuratko (1990).

QUADRO 4: Ações para Atenuar o Conflito Trabalho-Família

AÇÃO	IMPLEMENTAÇÃO
ELIMINAR O CONFLITO	→ - NÃO TER FAMÍLIA - NÃO TER EMPRESA
REDUZIR O CONFLITO	→ - FAMÍLIA PEQUENA - COLOCAR A FAMÍLIA SOB CUIDADOS DE TERCEIROS
COMPARTILHAR O CONFLITO	→ - DELEGAR ATIVIDADES DO TRABALHO POR MEIO DE TÉCNICAS DE GESTÃO COMPARTILHADA - DELEGAR ATIVIDADES FAMILIARES A OUTROS MEMBROS DA FAMÍLIA OU A PESSOAS QUALIFICADAS PARA TAIS FUNÇÕES

FONTE: Shelton (2006, p.290)

As respondentes da pesquisa de Shelton (2006) realmente confirmaram que preferem optar por compartilharem suas funções, tanto profissionais quanto domésticas, a eliminar ou reduzir seus encargos. As funções domésticas são normalmente compartilhadas com o cônjuge, com parentes próximos ou babás nos cuidados com crianças pequenas, com empregados domésticos para os atributos da casa. Já as funções profissionais normalmente são compartilhadas com membros de confiança da empresa, pessoas a quem as empreendedoras que responderam à pesquisa consideram como 'o braço direito' dentro da empresa.

Muitas mulheres, porém, ainda pensam estar no empreendedorismo a oportunidade para conciliar trabalho e família devido a flexibilidade de horários que elas mesmas organizam (GOMES; SANTANA, 2002; DEMARTINO; BARBATO; JACQUES, 2006). A questão da flexibilidade previamente vista nas dimensões tempo e tensão do conflito trabalho-família, provou não satisfazer as expectativas dessas mulheres com relação à possibilidade de atender às demandas tanto do trabalho quanto da família, provando ser esse um fator mais agravante do que atenuante do conflito trabalho-família.

Considerando ainda o fator flexibilidade, Still e Timms (2000) usam-no como justificativa da falta de interesse das empreendedoras em fazer crescer seus

negócios. As mulheres alegam que quanto maior o empreendimento, maior a necessidade de suas presenças físicas na empresa, o que deixa a família em detrimento.

Mas o fato de a mulher tentar abrir seu próprio negócio, por si, já denota seu interesse maior em equilibrar sua vida pessoal e profissional. DeMartino, Barbato e Jacques (2006) puderam confirmar com sua pesquisa que mulheres empreendedoras são mais empenhadas na busca do equilíbrio da vida pessoal e profissional do que as demais trabalhadoras. Empreendedoras sem filhos, por sua vez, não demonstraram maior interesse em alavancar seus negócios do que as empreendedoras com filhos, o que corrobora a pesquisa de Shelton (2006), onde os resultados mostraram que a extinção das funções, no caso a função de mãe, não é a ação para redução do conflito trabalho-família mais freqüentemente escolhida pelas empreendedoras.

No mesmo ano da pesquisa de Shelton (2006), Powell e Greenhaus (2006a) tentaram descobrir se o enriquecimento é fator atenuante dos conflitos entre o trabalho e a família. Como resultado da pesquisa, os autores acharam a não relação do enriquecimento com a diminuição dos conflitos trabalho-família, ou seja, o fato de ocorrer o enriquecimento pelo trabalho não quer dizer que esse seja um fator atenuante de conflitos na família ou no trabalho.

Após a revisão teórica do conflito trabalho-família e suas dimensões tempo, tensão e comportamento, e das ações para lidar com esses conflitos, a próxima seção apresenta a metodologia empregada, juntamente com o modelo de pesquisa adotado para este trabalho.

### 3. METODOLOGIA

Nessa seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Inicialmente são expostas as questões de pesquisa, o paradigma adotado, a classificação, o delineamento e os métodos de coleta de dados. São explicitados os critérios para a escolha dos casos, o protocolo do estudo de multicasos, a escolha das categorias e elementos de análise, como será feita a análise dos dados e, por fim, as limitações do estudo.

São os procedimentos metodológicos que permitem que o pesquisador responda ao problema proposto e, conseqüentemente, atinja os objetivos esperados. Além de aproximar o pesquisador do objeto de estudo, esses procedimentos possibilitam traçar novos caminhos científicos, de forma que uma teoria seja reformulada, caso já exista, ou seja, construída, caso os resultados apresentem novas perspectivas para o fenômeno pesquisado (VERGARA, 2000).

Pretendeu-se, neste estudo, examinar três empresas do setor da construção civil do município de Curitiba, Estado do Paraná, de propriedade de mulheres que fundaram e administram essas empresas até a época de elaboração desta pesquisa, mas, devido ao pouco tempo reservado para a coleta de dados, apenas duas empresas fizeram parte da coleta de dados: a Uniportas e a MRC. Foram identificados os conflitos trabalho-família enfrentados pelas proprietárias dessas empresas e analisadas as ações adotadas por elas para atenuar os conflitos por elas percebidos, apoiando-se na literatura adotada.

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos já apresentados, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa.

- Quais são os conflitos trabalho-família percebidos pelas empreendedoras do setor da construção civil da cidade de Curitiba, baseando-se nas dimensões tempo, tensão e comportamento?
- Quais são as ações das empreendedoras selecionadas para o estudo, para lidar com os conflitos identificados?

- As ações tomadas pelas empreendedoras do setor da construção civil da cidade de Curitiba, no intuito de lidar com os conflitos trabalho-família têm gerado resultados positivos para atenuar e/ou eliminar tais conflitos?

Uma vez definidas claramente as questões de pesquisa, a etapa seguinte consistiu em planejar todas as atividades que foram efetuadas durante a sua execução dos trabalhos. São apresentados a seguir o modelo adotado para a pesquisa, o paradigma da pesquisa, a classificação e o seu delineamento (estratégia). Também são descritas as técnicas de coleta de dados, as fontes de evidências, os critérios de escolha dos casos, o protocolo de estudo de multicasos, as definições, categorias e elementos de análise são descritos, encerrando-se com a análise dos dados e limitações do estudo.

### 3.1. O MODELO ADOTADO NA PESQUISA

Para esta pesquisa, foram adaptadas as dimensões tempo, tensão e comportamento, apresentadas tanto no ambiente de trabalho quanto no ambiente familiar, considerando a área das incompatibilidades justamente o espaço onde se aplicam as ações atenuantes do conflito trabalho família. Dessa maneira, pode-se representar a adaptação a ser empregada nesta pesquisa como o modelo resumido apresentado no quadro 5. As dimensões apresentadas no modelo serviram como base na identificação dos conflitos observados pelas empreendedoras dos dois casos estudados por esta pesquisa.

A dimensão tempo contempla aspectos gerais do trabalho, como o número de horas trabalhadas, a flexibilidade de horários e o grau de envolvimento e responsabilidade, e da família, como a dedicação aos filhos, a inter-relação com o trabalho do cônjuge, e o compartilhamento das tarefas domésticas.

A dimensão tensão prevê, entre outros aspectos, a rotina, a baixa valorização das atividades, novamente o envolvimento e a responsabilidade, e os fatores estressantes comuns do trabalho. Na família, a dimensão tensão considera as expectativas de sucesso pessoais, o sucesso do cônjuge e dos demais membros; as

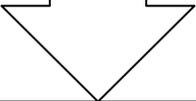
cobranças de participação nas atividades domésticas; o apoio do cônjuge; e os fatores estressantes comuns do ambiente familiar.

A dimensão comportamento refere-se às atuações pessoais esperadas tanto no ambiente do trabalho como no ambiente familiar, quando expectativas distintas requerem atuações distintas. Ou seja, enquanto no trabalho é esperado um comportamento profissional com objetividade e discricção, na família espera-se que esse mesmo indivíduo, que atendeu às expectativas do trabalho, se comporte com sensibilidade, transmitindo aos membros da família calor humano e honestidade.

Como tentativa de diminuir a incompatibilidade, ou conflito, o modelo sugeriu a aplicação das ações para lidar com o conflito trabalho-família na interface do trabalho com a família. A intenção foi favorecer a identificação das ações para atenuar os conflitos trabalho-família, planejadas e escolhidas, ou não, pelas empreendedoras da construção civil da cidade de Curitiba, participantes dos casos desta pesquisa, através da comparação entre as ações empregadas com as ações sugeridas pelos autores citados na revisão teórica.

QUADRO 5 – Modelo Empregado na Pesquisa

FATORES GERADORES DE CONFLITOS NO TRABALHO		FATORES GERADORES DE CONFLITOS NA FAMÍLIA	
<p><b>DIMENSÃO TEMPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NÚMERO DE HORAS TRABALHADAS;</li> <li>- HORAS ALÉM EXPEDIENTE;</li> <li>- FLEXIBILIDADE DE HORÁRIOS;</li> <li>- RESPONSABILIDADE x ENVOLVIMENTO.</li> </ul>	<b>I N C O M P A T I B I L I D A D E S</b>	<p><b>DIMENSÃO TEMPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- NÚMERO DE FILHOS;</li> <li>- FAMÍLIA GRANDE/PEQUENA;</li> <li>- TRABALHO DO CÔNJUGE;</li> <li>- DELEGAR OU DIVIDIR TAREFAS DOMESTICAS.</li> </ul>	
<p><b>DIMENSÃO TENSÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ATIVIDADES POUCO VARIADAS OU VALORIZADAS;</li> <li>- ROTINA;</li> <li>- STRESS DO TRABALHO;</li> <li>- RESPONSABILIDADE x ENVOLVIMENTO.</li> </ul>		<p><b>DIMENSÃO TENSÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EXPECTATIVAS DE SUCESSO;</li> <li>- POUCO SUPORTE DO CÔNJUGE;</li> <li>- STRESS FAMILIAR;</li> <li>- COBRANÇAS DE PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES COM A FAMÍLIA.</li> </ul>	
<p><b>DIMENSÃO COMPORTAMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EXPECTATIVAS DE DISCRIÇÃO E OBJETIVIDADE.</li> </ul>		<p><b>DIMENSÃO COMPORTAMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- EXPECTATIVAS DE HONESTIDADE E CALOR HUMANO.</li> </ul>	



Ações para lidar com o conflito trabalho-família.

FONTE: adaptação das dimensões do conflito trabalho-família apresentadas por Greenhaus e Beutell (1985) e das ações para atenuar o conflito apresentadas por Hall (1972) e Shelton (2006).

Desenvolvido pela pesquisadora com base na literatura apresentada nesta pesquisa.

### 3.2. PARADIGMA DA PESQUISA

A vertente fenomenológica ou interpretacionista apresenta-se como alternativa aos modelos de pesquisa das ciências naturais que, segundo Santos (2000) reivindica para as ciências sociais um estudo metodológico próprio. Seu foco é o mundo da vida e o cotidiano, tendo nascido da perspectiva crítica como reação ao positivismo e à negação da objetividade.

O estudo de fenômenos complexos, como aqueles que ocorrem nas “horas da verdade”, demanda tratamento multidimensional, transdisciplinar e inter-relacional, como o que propicia o método fenomenológico (CARVALHO; VERGARA, 2000; MALHOTRA; PETERSON, 2001; SERVA; JAIME JR, 2001).

A abordagem fenomenológica é método subjetivista de investigação científica (BURREL; MORGAN, 1979), cujos pressupostos, julgamentos e idéias pré-concebidas devem ser abandonados. A fenomenologia rejeita o concreto, a abordagem positivista e a ênfase quantitativa (GIL, 1987; VERGARA, 2000). Para Boeira e Vieira (2007), os fenomenologistas acreditam que a vida em sociedade não pode ser descrita ou explicada levando-se em conta apenas as características exteriores e objetiváveis do comportamento humano. De acordo com esses autores:

A ciência social só pode compreender as relações sociais ao incorporar em seus enfoques analíticos o universo interior dos indivíduos e, sobretudo, a dimensão do sentido que os mesmos conferem às suas ações (BOEIRA; VIEIRA, 2007, p.35).

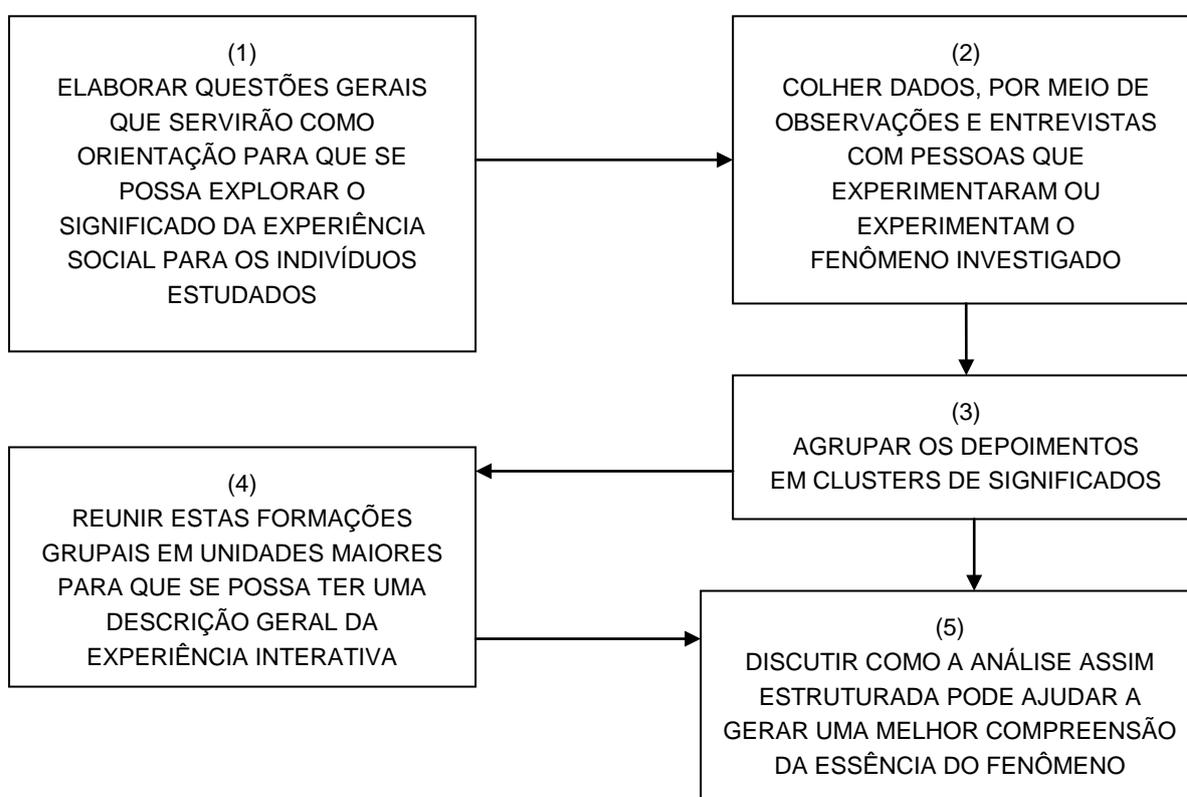
Não é preocupação da pesquisa de abordagem fenomenológica estudar objetos ou indivíduos isoladamente. O objetivo é buscar compreender como a realidade se constrói mediante a experiência das pessoas envolvidas em um fenômeno distinto. Suas teorias são derivadas de maneira indutiva, quando são agregadas as padronizações permitidas pela interpretação dos significados da experiência (CHURCHILL; WERTZ, 1985 apud CARVALHO; VERGARA, 2002 e SANTOS 2000).

Assim, a metodologia fenomenológica não estimula os pesquisadores a encontrar uma verdade definitiva para seus problemas de estudo (CARVALHO;

VERGARA, 2002), pois se trata de abordagem inacabada, cujo fenômeno investigado pode ser retomado e revisto sobre novo processo metodológico, estabelecendo-se a possibilidade de complementaridade de métodos.

Geralmente, a abordagem fenomenológica abraça uma seqüência básica de passos para a coleta e para o tratamento dos dados (CRESWELL, 1998; MOUSTAKAS, 1994 apud CARVALHO; VERGARA, 2002, p.7), conforme pode ser visualizado na Figura 4.

FIGURA 4 – Passos para Coleta e Tratamento de Dados de Abordagem Fenomenológica



FONTE: Carvalho e Vergara (2002, p.84).

Os objetivos da pesquisa de metodologia fenomenológica orientam as questões propostas, mas seu conteúdo, sua seqüência e sua enunciação estão nas mãos do entrevistador, no mesmo momento em que investiga (CARVALHO; VERGARA, 2002). Questionários fechados são impróprios, pois durante as entrevistas, as perguntas devem fluir livremente, desde que dentro do conteúdo do estudo do fenômeno em questão. A atenção do pesquisador deve dirigir-se para as

interações das pessoas com os eventos e suas ações dentro do fenômeno estudado, sob uma ótica naturalista, participativa e interpretativa (ICHIKAWA; SANTOS, 2001; MENDONÇA, 2001; RÉVILLION, 2001).

Este estudo pode ser visto como predominantemente fenomenológico, pois pretende alcançar seus objetivos pelo entendimento do fenômeno que só pode ser explicado através do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando (VERGARA, 2000), sem deixar de contemplar as relações causais do conflito trabalho-família e das ações empregadas pelas empreendedoras para lidar com esses conflitos.

### 3.3. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa de caráter exploratório. A pesquisa qualitativa é aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade e abrange várias formas de pesquisa para compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (GODOI; BALSINI, 2007). É mais participativa, pois os participantes da pesquisa podem direcioná-la, interagindo diretamente com o pesquisador que, nesse caso, tem menor controle sobre o objeto de estudo.

A perspectiva qualitativa é influenciada pelas transformações geradas pela filosofia da linguagem, na qual a própria função da linguagem passa da representação à ação, e o nível de análise deixa a interioridade psíquica para se situar na interação. Ao ocupar-se das formas simbólicas, a visão qualitativa passa a interessar-se não pela sua gramática ou estrutura interna, mas pelo seu caráter comunicativo de mediador e formador das experiências e das necessidades sociais (GODOI; BALSINI, 2007, p. 92).

A pesquisa de caráter exploratório trata de um estudo preliminar, cuja principal finalidade é a de se familiarizar com um fenômeno que está sendo

investigado, de tal modo que a razão final do estudo exploratório seja a de compreender e desenhar esse fenômeno com grande precisão (YIN, 2001).

Em resumo, a pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e conseqüências de dito fenômeno (RICHARDSON, 1989, apud RÉVILLION, 2001). Ela visa prover o pesquisador de maior conhecimento do tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Este estudo pode ser considerado como exploratório, pois aborda um tema pouco explorado no contexto brasileiro e tentou compreender como o fenômeno conflito trabalho-família é percebido pelas empreendedoras do setor da construção civil da cidade de Curitiba.

#### 3.4. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo adotou o método de estudo de caso múltiplo. Para Yin (2001), o estudo de caso é classificado como pesquisa qualitativa descritiva de caráter exploratório ou explanatório. Conceitua-se aqui o estudo de caso como “a investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32).

A importância de realizar esta pesquisa como estudo de multicasos parte da premissa de que há pouca informação sobre o tema, especialmente no Brasil, o que nos fez acreditar que mais de uma empresa pesquisada e mais de uma empreendedora entrevistada poderiam trazer informações complementares sobre o assunto ainda pouco explorado.

Segundo Godoy (2007, p.119), o uso do estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que às relações estabelecidas entre as variáveis. Ocorre também sua preocupação na elaboração de uma teoria sobre o

que se está estudando, sendo esta entendida como possível ‘versão do mundo’, sujeita à revisão, avaliação, construção e reelaboração contínuas. Descarta-se aqui a idéia de que a teoria constitui-se num modelo [correto ou incorreto] da realidade, assumindo-se seu caráter preliminar e relativo.

Para os estudos de caso, o desenvolvimento da teoria como parte da fase de projeto é essencial, caso o propósito decorrente do estudo de caso seja determinar ou testar uma teoria pré-existente (YIN, 2001, p. 49), como o feito por este estudo. Para Yin (2001), o desenvolvimento da teoria facilita a coleta de dados e resulta na generalização analítica dos resultados, desde que se compreenda que a generalização analítica se distingue da generalização estatística. A primeira se utiliza de uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso (YIN, 2001, p.54). Na generalização estatística, por sua vez, faz-se uma inferência sobre uma população com base em dados empíricos coletados sobre uma amostragem (YIN, 2001, p.53).

Eisenhardt (1989) vê o estudo de caso como uma estratégia com foco no entendimento da dinâmica presente no fenômeno estudado por meio de passos simples, como os apresentados no quadro 6.

QUADRO 6- Processo de Criação de Teoria através de Pesquisas com Estudos de Caso

PASSO	ATIVIDADE	MOTIVO
Iniciando	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definindo as questões da pesquisa</li> <li>- Possibilitar o construto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco na pesquisa</li> <li>- Providenciar o embasamento para a mensuração do construto</li> </ul>
Selecionar os casos	- Nem teoria, nem hipóteses	- Flexibilidade teórica
	- População específica	- Evita variações desconhecidas e acentua a validação externa
	- Amostragem teórica e não aleatória	- Foco na teoria
Instrumentos de coleta e protocolos	- Método de coleta de múltiplos dados	- Triangulação de evidências
O campo	- Sobreposição dos dados coletados e analisados, inclusive as notas de campo	- Acelera a análise e propicia um útil ajustamento dos dados coletados

	- Método de coleta de dados flexível e oportunista	- Permite ao pesquisador tirar vantagens de temas emergentes e de características únicas de cada caso
Análise de dados	- Entre casos	- Obtenção da familiaridade com os dados, fator preliminar para a geração de uma teoria.
	- Pesquisa padrão cross-case utilizando técnicas divergentes	- Leva o pesquisador a olhar além das impressões iniciais e a ver as evidências através de múltiplas lentes
Formando construtos	- Tabulação interativa de evidências para cada construto	- Formar definições válidas e mensuráveis para o construto
	- Replicação, e não amostragem, de cada construto	- Confirmação e extensão da teoria
	- Busca de evidências do 'porquê' das relações	- Validação interna
Comparação literária	- Comparação com literatura contraditória	- Constrói a validade interna, eleva o nível da teoria e afina as definições do construto
	- Comparação com literatura confirmatória	- Generalização analítica, aperfeiçoa as definições do construto e eleva o nível da teoria.
Finalizando	- Saturação teórica quando possível	- O processo se encerra quando a possibilidade de melhorias se torna muito pequena

FONTE: Eisenhardt (1989, p. 535, tradução nossa)

Os estudos de casos múltiplos possuem a vantagem de serem mais convincentes em suas provas do que os estudos de casos únicos, visto que o estudo global é mais robusto. Uma percepção importante que se deve ter é considerar casos múltiplos como se considerariam experimentos múltiplos – isto é, seguir a lógica da replicação (YIN, 2001, p. 68), tanto literal quanto teórica.

Yin (2001) destaca ainda que nos estudos de casos múltiplos, cada caso individualmente deve ser selecionado de forma a permitir a previsão de resultados semelhantes, chamado de replicação literal, ou produzir resultados contrastantes, chamado de replicação teórica, em função do que foi esperado no início da pesquisa. Os tipos básicos de projetos para os estudos de caso são apresentados por Yin (2001, p.61) no quadro 7:

A leitura do quadro nos mostra os quatro tipos de pesquisas possíveis dentro de projetos de estudos de casos. O TIPO 1 resulta num projeto de estudo de caso único holístico, ou seja, com uma única unidade de análise captando a natureza global da organização. No TIPO 2, denominado projeto de estudo de caso único incorporado, a pesquisa é desenvolvida através de estudo de caso único com mais de uma unidade de análise. No caso de estudos de casos múltiplos, o TIPO 3 resulta num projeto de estudo de multicaseos com uma única unidade de análise e o TIPO 4, em um projeto de estudo de casos múltiplos com mais de uma unidade de análise.

A principal diferença entre estudos de caso holísticos e incorporados são as unidades de análise envolvidas no estudo. Se o estudo de caso examinar apenas a natureza global de um programa ou de uma organização, como uma unidade de análise única, ainda que essa contenha subunidades de análise, a denominação utilizada para a pesquisa seria a de um projeto holístico. Porém, se o estudo de caso envolver mais de uma unidade de análise, tendo estas, ou não, uma ou mais subunidades, o projeto resultante seria um projeto de estudo de caso incorporado.

QUADRO 7 – Tipos Básicos de Projetos para os Estudos de Caso

	PROJETOS DE CASO ÚNICO	PROJETOS DE CASOS MÚLTIPLOS
HOLÍSTICOS (UNIDADE ÚNICA DE ANÁLISE)	<b>TIPO 1</b> (ESTUDO DE CASO ÚNICO HOLÍSTICO)	<b>TIPO 3</b> (ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS HOLÍSTICOS)
INCORPORADOS (UNIDADES MÚLTIPLAS DE ANÁLISE)	<b>TIPO 2</b> (ESTUDO DE CASO ÚNICO INCORPORADO)	<b>TIPO 4</b> (ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS INCORPORADOS)

FONTE: Yin (2001, P. 61)

Assim, conforme a tipologia apresentada por Yin (2001), e sendo esta pesquisa um estudo de multicase, a classificação deste estudo pode ser completada com a denominação de projeto de estudo de casos múltiplos incorporados, TIPO 4, uma vez que as categorias analíticas foram analisadas em função de mais de uma unidade de análise.

### 3.5. COLETA DE DADOS

Na fase de coleta de dados foi perseguida a confiabilidade da pesquisa, a fim de garantir que, no caso de futuros pesquisadores seguirem os passos e etapas adotados neste estudo, os resultados e as conclusões obtidas sejam similares. Através da confiabilidade, busca-se minimizar as implicações dos erros e das visões tendenciosas nos resultados (YIN, 2001).

Assim, visando-se garantir a confiabilidade deste estudo de multicase, além da elaboração de um protocolo para este estudo de multicase, apresentado no item 3.7., foi construído um banco de dados para armazenar separadamente as informações coletadas pelas entrevistas e observações, para cada um dos casos estudados. Essa prática possibilitou ao pesquisador o retorno às informações durante e após a finalização das análises no intuito de rever e comparar os dados coletados em cada caso.

Segundo Creswell (1998), a fase de coleta de dados de um estudo de caso determina a delimitação para o estudo e o encontro com as informações necessárias por meio da observação, das entrevistas e da análise de documentos e materiais visuais.

Yin (2001) completa os estudos de Creswell (1998) e destaca seis fontes de evidências para os estudos de caso, que são: as entrevistas; a documentação; os registros em arquivos; a observação direta; a observação participante; e os artefatos físicos. Yin (2001) descreve também os três princípios para maximizar os benefícios dessas seis fontes de evidências que, se utilizadas adequadamente, auxiliam o pesquisador a validar o construto e estabelecer a confiabilidade do estudo de caso.

Os princípios são os seguintes: utilizar várias fontes de evidências, para que se possa fazer a triangulação dos dados; criar um banco de dados para o estudo de caso para aumentar a confiabilidade do estudo; e manter o encadeamento das evidências.

Para esta pesquisa, as fontes de dados foram as entrevistas com as empreendedoras e seus parceiros e a observação direta não participativa. Os parágrafos a seguir referem-se a esses dois tipos de fontes de evidências.

As entrevistas semi-estruturadas, não padronizadas, não podem ser vistas como casuais, pois devem ser tão cuidadosamente planejadas quanto os questionários estruturados. A perspectiva fenomenológica entende a entrevista como interação em que existe uma relação ativa de tomada de papéis, na qual o entrevistador se comporta como instrutor que conduz o rumo da conversa, mas deixa espaço para o desenvolvimento do papel do entrevistado.

A meta de uma entrevista fenomenológica é obter uma descrição em primeira pessoa, de uma experiência, a partir da qual serão detectados padrões experimentais capazes de gerar uma compreensão essencial do fenômeno (CARVALHO; VERGARA, 2002). A entrevista, no entanto, deve manter a estrutura de uma conversa, a fim de se obter depoimentos e histórias vivas e narrativas e não uma sucessão linear de perguntas e respostas. O curso do diálogo depende do entrevistado e do entrevistador. O diálogo tende a ser circular, ou seja, o entrevistador permite que o entrevistado construa livremente suas respostas, mas procura reconduzir o foco da conversa para o tema da pesquisa (THOMPSON; LOCANDER; POLLIO, 1989).

Para a realização deste estudo de casos múltiplos foi elaborado um roteiro semi-estruturado de entrevista, visando à obtenção de informações a partir do ponto de vista dos entrevistados, permitindo ao pesquisador a exclusão ou inclusão de questões ou ainda efetuar alterações na ordem das questões em virtude das respostas obtidas. Foram entrevistadas duas empreendedoras da construção civil da cidade de Curitiba, e seus parceiros.

As entrevistas realizaram-se nos meses de setembro e outubro de 2008. Uma das entrevistadas é a empresária Janesmara, dona da fábrica de portas e janelas de madeira, Uniportas, e seu marido, Marcos, com quem é casada há mais de vinte anos. A segunda respondente é a empreendedora Mare, dona da MRC Projetos Especiais, e seu companheiro, Léo, com quem mora há cerca de cinco anos.

Como fonte complementar de coleta de dados, foi usada a observação direta, considerada essencial num estudo de caso qualitativo. Na observação direta procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2007, p. 133). As provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado (YIN, 2001, p. 115).

O que foi observado neste estudo de casos foram momentos específicos da rotina das empreendedoras, como a aproximação do horário de buscar os filhos na escola; a reação diante de eventos como reuniões extraordinárias sem agendamento prévio; a reação a incidentes ou acidentes durante a realização dos serviços já contratados; a receptividade a telefonemas familiares recebidos durante o expediente; as ações para completar a agenda doméstica, como compras no supermercado, conciliando essa agenda com os compromissos profissionais; e outras ações relevantes para a compreensão do fenômeno estudado.

### 3.6. ESCOLHA DOS CASOS

Projetos de casos múltiplos possuem provas resultantes consideradas mais convincentes; o estudo global é visto como mais robusto. Mas Yin (2001, p. 71) afirma que é preciso ter cuidado para não confundir o estudo de casos múltiplos com os respondentes múltiplos em um levantamento, isto é, aplicar a lógica da amostragem, principalmente devido a três motivos: 1) o estudo de caso não visa avaliar a incidência dos fenômenos; 2) envolve grande número de variáveis relevantes, pois trata tanto do fenômeno de interesse quanto de seu contexto, sendo assim difícil de avaliar estatisticamente; e 3) se a lógica da amostragem fosse aplicada a todas as pesquisas, alguns tópicos poderiam não ser investigados empiricamente.

Assim como não se deve aplicar a lógica da amostragem nos estudos de casos múltiplos, também os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra tornam-se irrelevantes (YIN, 2001). Por isso, é recomendável que o pesquisador escolha a amostra conforme o número de replicações de caso (literais ou teóricas) que gostaria de ter em seu trabalho.

Para este estudo foram escolhidas duas organizações do setor da construção civil localizadas na cidade de Curitiba, Paraná, que têm mulheres como fundadoras e atuais administradoras. Os critérios para a escolha dos casos foram:

- Acessibilidade – encontrar empreendedoras que aceitassem participar da pesquisa.
- Prazo – maior número possível de casos viáveis dentro do prazo disponível para a etapa empírica, que neste estudo foram apenas dois.
- Empresas que atendessem aos requisitos de terem mulheres como fundadoras, atuais proprietárias e administradoras.
- Que a empresa pertencesse ao setor da construção civil.
- Que a organização fosse de micro ou pequeno porte.

### 3.7. PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASOS

Um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento (YIN, 2001, p.89).

O coração do protocolo consiste em um conjunto de questões que refletem as necessidades da pesquisa. As questões são formuladas para o investigador e não para os respondentes. Cada questão deve vir acompanhada por uma lista de prováveis fontes de evidência. Essas fontes podem incluir entrevistas individuais, documentos ou observações. A associação entre questões e fontes de evidência é

extremamente útil na coleta de dados. Em casos múltiplos as questões serão as mesmas para cada caso (MARTINS, 2002).

Para esse estudo foi utilizado o seguinte protocolo de pesquisa para o estudo de multicasos.

- a) Escolha de pequenas e microempresas ativas da construção civil de propriedade feminina.
- b) Fazer contato para verificar a possibilidade de essas empreendedoras participarem da pesquisa.
- c) Elaborar o instrumento da coleta de dados (roteiro de entrevista semi-estruturada).
- d) Agendar as visitas:
  - d.1) Revisar as informações preliminares.
  - d.2) Verificar os procedimentos de acesso (documentos, identificação, etc.).
- e) Realizar a entrevista e a observação direta durante as visitas a cada empreendedora.
- f) Fazer o levantamento dos documentos e dos registros em arquivos e e-mails de cada organização.
- g) Descrever e analisar as informações provenientes das entrevistas, das observações, dos documentos e dos registros de cada caso, individualmente.
- h) Elaborar o relatório com a triangulação dos dados de cada caso estudado individualmente.
- i) Fazer a análise dos resultados comuns a todos os casos.
- j) Elaboração do relatório final do estudo de multicasos.

### 3.8. CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

O recorte dos conteúdos constitui uma das primeiras tarefas do pesquisador após a fase preparatória. A definição das categorias analíticas, rubricas sob as quais

virão organizar-se os elementos de conteúdo, agrupados por parentesco de sentido, é tarefa que se reconhece primordial (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 219).

Laville e Dionne (1999) apresentam três modos de definição das categorias analíticas: i) o modelo aberto; ii) o modelo fechado; e iii) o modelo misto.

No modelo aberto a abordagem é indutiva. É o modelo freqüentemente utilizado nos estudos de caráter exploratório, quando o pesquisador conhece pouco a área em estudo e sente necessidade de aperfeiçoar seu conhecimento de uma situação ou fenômeno, a fim de enunciar hipóteses (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 219). Nesse modelo, as categorias de análise não são fixadas no início da pesquisa, mas tomam forma no curso da própria análise.

No modelo fechado, a grade das categorias analíticas é dita fechada, na medida em que não é modificada depois, durante o curso da coleta dos dados. O pesquisador decide a priori as categorias, apoiando-se em um ponto de vista teórico que se propõe submeter à prova da realidade estudada (LAVILLE; DIONNE, 1999).

No modelo misto, a grade de categorias analíticas não tem o caráter imutável do modelo anterior, visto que em suas análises e interpretações, o pesquisador não quer limitar-se à verificação da presença de elementos predeterminados (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 222). O modelo misto situa-se entre os dois modelos anteriormente descritos.

Para este estudo, foi considerado o modelo misto de categorias analíticas. O pesquisador agrupa inicialmente o melhor possível as diversas unidades de conteúdo nas categorias previamente fixadas [...] e depois se sucedem as revisões críticas, tomando muitas vezes como ponto de partida os elementos não classificados na primeira vez, que podem acarretar a criação de novas categorias ou, então, a ampliação ou a subdivisão de categorias existentes e a definição de novos critérios de pertinência (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 222).

A determinação das categorias analíticas define como o pesquisador estabelece e operacionaliza um conceito ou construto. As definições constitutivas, DC, são apresentadas a seguir e as definições operacionais, DO, que se referem aos construtos que serão adotados na avaliação empírica da categoria analítica, são

apresentadas no quadro 8. Alguns elementos das categorias de análise deste quadro apresentaram-se durante as entrevistas, e foram incluídos após a pré-determinação dos elementos, característica que certifica o uso do modelo misto das categorias analíticas.

### **Empreendedora**

**DC.** Empreendedora é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades (FILION, 1999b) e abrir novos negócios, administrando e fazendo-os crescer.

### **Empreendedorismo**

**DC.** Empreendedorismo é a capacidade individual de tentar, buscar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos, sociais e/ou pessoais, bem como o processo de iniciar e gerir empreendimentos por meio de métodos, instrumentos e práticas relacionadas com a criação, implantação e gestão de novas empresas (FILION, 1999b; FILION, 1999c; GARTNER, 1985).

### **Conflito trabalho-família**

**DC.** Forma de conflito em que as pressões dominantes do trabalho e da família são, de certa forma, mutuamente incompatíveis (KAHN et al., 1964 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

### **Conflito trabalho-família devido ao tempo**

**DC.** Conflitos trabalho-família baseados no tempo estão relacionados à excessiva dedicação de tempo ao trabalho, o que resulta em menor tempo ocupado com a família e vice-versa (PLECK; STAINES; LANG, 1980).

### **Conflito trabalho-família devido à tensão**

**DC.** Conflitos trabalho-família baseados em tensão ocorrem quando a fadiga e a irritabilidade devido às pressões decorrentes do trabalho coexistem com as pressões

externas da família, as primeiras concorrendo com as segundas e vice-versa (PLECK; STAINES; LANG, 1980).

### **Conflito trabalho-família devido ao comportamento**

**DC.** Conflitos trabalho-família baseados no comportamento ocorrem, quando padrões específicos de comportamento no trabalho podem ser incompatíveis com os padrões de comportamento esperados na família e vice-versa (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

### **Ações para atenuar o conflito trabalho-família**

**DC.** Ações planejadas e emergentes para mitigar ou eliminar o conflito trabalho-família (SHELTON, 2006).

QUADRO 8 – Categorias e Elementos de Análise

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Elementos de Análise</b>
Perfil da empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data e Local de nascimento (idade);</li> <li>• Estado civil;</li> <li>• Número de filhos e de que idade;</li> <li>• Escolaridade;</li> <li>• Classe social;</li> <li>• Religião;</li> <li>• Renda;</li> <li>• Experiência profissional;</li> <li>• Profissão dos pais;</li> <li>• Profissão do marido, se for casada;</li> <li>• Horário de trabalho do marido;</li> <li>• Renda mensal pessoal;</li> <li>• Renda mensal do marido;</li> <li>• Motivações iniciais;</li> <li>• Identificação da oportunidade de negócio;</li> <li>• Origem da idéia do negócio (mimetismo, sugestão de outra pessoa, idéia própria);</li> <li>• Dificuldades encontradas para a criação da empresa;</li> <li>• Grau de envolvimento atual com a organização.</li> </ul>
Conflito Trabalho-Família	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção do conflito</li> <li>• Identificar os conflitos no trabalho;</li> <li>• Identificar os conflitos na família;</li> <li>• Identificar a interface dos conflitos do trabalho e da família;</li> <li>• Suporte e apoio familiar;</li> <li>• Horas no trabalho;</li> <li>• Horas com a família;</li> <li>• Grau de envolvimento atual com a organização;</li> <li>• Grau de envolvimento atual com a família;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os prejuízos e/ou benefícios da organização com os conflitos trabalho-família;</li> <li>• Identificar os prejuízos e/ou benefícios da família com os conflitos trabalho-família.</li> </ul>
Dimensão Tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No trabalho: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de horas trabalhadas;</li> <li>• Horas além do expediente;</li> <li>• Flexibilidade de horários;</li> <li>• Responsabilidade X Envolvimento.</li> </ul> </li> <li>• Na família: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de filhos;</li> <li>• Família grande / pequena;</li> <li>• Trabalho do cônjuge;</li> <li>• Delegar ou dividir tarefas domésticas.</li> </ul> </li> </ul>
Dimensão Tensão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No trabalho: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades pouco variadas ou valorizadas;</li> <li>• Rotina;</li> <li>• Conflitos no trabalho;</li> <li>• Responsabilidade X Envolvimento.</li> </ul> </li> <li>• Na família: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de sucesso;</li> <li>• Pouco suporte do cônjuge;</li> <li>• Conflitos familiares;</li> <li>• Cobrança de participação em atividades com a família.</li> </ul> </li> </ul>
Dimensão Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No trabalho: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de discrição e objetividade.</li> </ul> </li> <li>• Na família: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de honestidade de calor humano.</li> </ul> </li> <li>• Na interface: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A influência de problemas familiares no desempenho profissional.</li> <li>• A influência de problemas profissionais no trato com a família.</li> </ul> </li> </ul>
Ações para Lidar com o Conflito Trabalho-Família	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das subidentidades (HALL, 1972);</li> <li>• Percepção dos processos de representações de papéis, segundo Hall (1972): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demandas estruturais impostas;</li> <li>○ Conceitos pessoais da função;</li> <li>○ Mimetismo de comportamentos comuns;</li> </ul> </li> <li>• Ações atenuantes para os processos de representações de papéis (HALL, 1972);</li> <li>• Identificações das ações planejadas e escolhidas, relacionando-as às ações sugeridas por Shelton (2006): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eliminar a função;</li> <li>○ Reduzir a função;</li> <li>○ Compartilhar a função;</li> </ul> </li> <li>• Expectativas de desempenho da organização e a interface com os conflitos trabalho-família;</li> <li>• Relação enriquecimento x conflito trabalho-família (enriquecimento como atenuante);</li> <li>• Estratégia de gestão empresarial e/ou familiar;</li> <li>• Flexibilidade de horários – ajuste do tempo de realização das atividades diárias, profissionais, familiares e pessoais;</li> <li>• Prioridade para as atividades familiares e/ou profissionais - árvore de decisão de Powell e Greenhaus (2006b).</li> </ul>

FONTE: Desenvolvido pela pesquisadora com base na revisão teórica apresentada.

O nível de análise para este estudo é individual, dentro do contexto organizacional, e as unidades de análise são a empreendedora e sua família.

### 3.9. ANÁLISE DOS DADOS

Ao se trabalhar com narrativas e relatos espontâneos é essencial que se faça previamente uma leitura crítica das entrevistas transcritas, identificando os pontos que merecem atenção e articulando-os com as informações obtidas na revisão da bibliografia pertinente ao problema sob investigação (CARVALHO; VERGARA, 2002). A análise consiste na interpretação dos dados e textos de pesquisa, como um movimento dinâmico em direção a uma melhor compreensão do fenômeno investigado (CASOTTI, 1999).

Para que se possa chegar à dinâmica geral do fenômeno observado com base no conjunto de depoimentos pessoais, Thompson, Locander e Pollio (1989) sugerem que as análises individuais sejam agrupadas de acordo com três possibilidades não-excludentes de formação de dados: padrões que seguem os termos usados pelos próprios entrevistados; padrões que emergem de coincidências observadas nas entrevistas; e padrões previamente estipulados na semi-estruturação das entrevistas.

Esse procedimento, que os pesquisadores alinhados com a metodologia fenomenológica chamam “síntese”, consiste na fusão de vários depoimentos, casos, histórias e relatos para descrever um padrão típico de comportamento ou de resposta (MORSE, 1994 apud CARVALHO; VERGARA, 2002, p.87), resultando na construção universal da pesquisa, capaz de interpretar os dados da pesquisa sem interferência de conceitos pessoais do pesquisador.

Como este estudo é de casos múltiplos incorporados, TIPO 4 (YIN, 2001), faz com que seja necessária a condução da análise apropriada da unidade incorporada de análise dentro de cada caso. Para Yin (2001, p.151):

Os resultados podem ser interpretados como caso único e podem ser tratados como apenas um dos vários fatores em uma análise de adequação

ao padrão ou construção da explanação de caso único. Os padrões ou as explanações para cada caso único podem, então, ser comparados a todos os casos, seguindo o método de replicação para casos múltiplos. Finalmente, as conclusões para casos múltiplos podem acabar se tornando as conclusões para o estudo total.

### 3.10. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Além do fato de que os métodos qualitativos de pesquisas e análises de dados não se encontram plenamente desenvolvidos, o tratamento dos problemas de pesquisa pelo método fenomenológico traz as complicações decorrentes do fato de estar usando como objetos de pesquisa seres humanos e suas percepções, seus sentimentos, suas impressões, seus significados (CARVALHO; VERGARA, 2002), exigindo a observação científica da matéria-prima humana, sua subjetividade e incerteza (CRESWELL, 1998).

Devido a isso, as respostas geradas podem ser provenientes da reflexibilidade, pois o entrevistado geralmente fornece ao entrevistador aquilo que ele quer ouvir. Imprecisões também acontecem devido à dificuldade do entrevistado em recordar os eventos passados.

Pode-se afirmar que as limitações da pesquisa de metodologia fenomenológica decorrem justamente de uma de suas principais vantagens, que é a capacidade de adentrar o mundo dos sujeitos pesquisados para conhecer os fenômenos por meio de seu olhar. A primeira diz respeito à habilidade do pesquisador em praticar esse olhar empático (MENDONÇA, 2001); a segunda relaciona-se à restrição das possibilidades de generalização estatística dos resultados da pesquisa, em virtude da natureza peculiar das populações amostrais e das experiências singulares narradas aos pesquisadores (BOTELHO; MACERA, 2001; CARVALHO; VERGARA, 2002). Essa limitação se acentua ainda mais no fato de a pesquisa ser estruturada num estudo de multicase. Ainda que a confiabilidade de um estudo de multicase seja maior que a de caso único devido à replicação dos resultados, sua generalização é relativa apenas ao embasamento teórico da pesquisa, o que foi chamado de generalização analítica no item 3.3.

## 4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Nesta seção são descritos os dois casos estudados. Primeiramente é apresentado o caso Uniportas, Fábrica de Portas e Janelas de Madeira, seguido do caso MRC, Prestadora de Serviços de Desenho e Projetos para a Construção Civil.

A descrição dos casos coletados é apresentada conforme as categorias e os elementos de análise previamente explicitados na metodologia. Inicialmente são mostradas as características da empreendedora e da empresa. A seguir são identificados os conflitos percebidos pelas empreendedoras e seus parceiros e são analisadas as ações tomadas por elas para lidar com a situação.

Após a transcrição das entrevistas, os casos foram revisados pelos entrevistados, para que pudessem verificar se o que foi transcrito representava a veracidade das informações.

### 4.1. O CASO UNIPORTAS

#### CARACTERÍSTICAS DA EMPREENDEDORA E DA EMPRESA

Janesmara, 42 anos, casada, mãe de três filhas, nasceu em União da Vitória. O pai, já falecido, era funcionário da CR Almeida, motivo que levou sua família a mudar de cidade por três vezes, sendo a primeira para Toledo e logo em seguida para Cascavel, cidades do oeste paranaense e, mais tarde, para Pato Branco, cidade localizada no sudoeste do Paraná. Após o falecimento do pai, Janesmara, com 14 anos, voltou com a mãe e os dois irmãos para União da Vitória, onde sua mãe ainda mora e trabalha como costureira autônoma.

A empresária considera-se como pertencente à classe média. Sua religião é católica. Fez o ensino fundamental em escolas privadas e o ensino médio em escola pública. Aos 15 anos, arrumou seu primeiro emprego como auxiliar em escritório de Contabilidade; trocou esse emprego pouco tempo depois pelo trabalho em uma Distribuidora de Bebidas, que vendia a marca de cerveja Brahma. Janesmara ficou na distribuidora por 3 anos, quando saiu do emprego para, com 18 anos, tentar viver

sozinha em Florianópolis, onde trabalhou numa clínica de cirurgia plástica; voltou para União da Vitória um ano e meio depois para se casar. Após o casamento, fez estágio no Banco do Brasil durante um ano. Após o estágio, deu início a uma pequena loja de roupas para mulheres e crianças na casa de sua mãe, levando o empreendimento até o ano de 1992, quando mudou para Curitiba, onde, no mesmo ano, participou da fundação da Uniportas, Fábrica de Portas e Janelas de Madeira, assumindo-a integralmente pouco tempo depois. A empresa foi aberta para a realização de um sonho pessoal do marido da empresária, cujos pais sempre trabalharam no ramo e possuíam empresa semelhante em União da Vitória. Foi utilizado o capital próprio do casal, ainda que esse recurso fosse limitado. Segundo as palavras do marido da empresária:

“A principal dificuldade inicial foi o capital de giro. Usamos o capital próprio... mesmo sem tê-lo! (risos).”

Inicialmente, o contrato social continha o nome de seu marido e do cunhado do marido da empreendedora, como uma prevenção do marido, caso a empresa não obtivesse sucesso, pois não queriam que uma possível falência viesse a gerar problemas tanto para ele, marido, quanto para sua esposa. Mas ainda que não estivesse com seu nome no contrato social da empresa, Janesmara participa ativamente dela desde sua fundação. A mudança para Curitiba foi essencial:

“Viemos para Curitiba para abrir a empresa... o Marcos tinham o sonho de abrir uma fábrica de portas então... abriu (a empresa) o Marcos e o cunhado. Logo em seguida o cunhado, que deixou claro que não deixaria a empresa onde ele trabalhava, recebeu uma promoção, daí ele saiu, logo após a fundação da empresa... e daí eu entrei no papel, mas eu já estava envolvida desde o início. No início foi uma dificuldade muito grande. Eu estava grávida (da terceira filha) e enfrentei muita contrariedade na empresa. Eu estava de dois meses de gravidez...”

A Uniportas atende, desde sua fundação, principalmente a cidade de Curitiba e região metropolitana. A empresa foi inaugurada contando com uma fábrica no Pinheirinho, bairro da periferia curitibana, e uma loja na principal avenida do Xaxim, principal bairro de abastecimento de produtos da construção civil da cidade de Curitiba. Dois anos após a fundação, uma segunda loja foi aberta no Seminário, bairro nobre e próximo ao centro da cidade. Contava, na época, com a colaboração de 32 funcionários. Atualmente todas as operações da empresa estão reunidas em uma única sede, no Pinheirinho. O ambiente fabril é muito limpo e organizado e fica

anexo ao escritório de administração e venda. A empresa tem hoje nove funcionários, sendo dois para cuidar dos serviços administrativos e sete para atender à demanda de produção. As portas brancas pré-pintadas, através de técnica exclusiva da empresa, correspondem a 85% da demanda. A colocação das portas é terceirizada.

Seus principais clientes são arquitetos que projetam para as classes média-alta e alta. A própria empresária cuida das vendas e atendimento dos clientes e diz ter imensa satisfação em desempenhar essas tarefas, mas alega não gostar da parte administrativa da empresa, como pode ser observado em seu depoimento:

“Eu precisaria ter alguém na parte administrativa. Porque tem que ter um planejamento melhor aqui na administrativa... E eu não tenho porque não gosto de fazer. Sou eu que cuido dessa parte. As funcionárias cuidam do lançamento, mas não têm nem idéia do que está sendo lançado... Eu não gosto da parte administrativa, eu faço porque tenho que fazer, mas eu adoro lidar nas obras e com o cliente. Eu tenho um relacionamento... minha empresa tem um relacionamento muito bom com os clientes. Não tenho do que reclamar.”

Por atender pessoalmente aos seus clientes, já que a empreendedora alega trabalhar com um produto especializado, que não pode ser vendido por quem não conheça muito bem as suas características, sua presença na empresa é tida por ela como fundamental. Parte desse fator é a impossibilidade de ser substituída; a percepção de Janesmara da existência do conflito entre trabalho e família é apresentada no tópico a seguir.

## CONFLITOS TRABALHO-FAMÍLIA

Greenhaus e Beutell (1985) apresentaram o conflito trabalho-família em três dimensões: a dimensão tempo, ou o conflito baseado no tempo, que se apóia no tempo excessivo gasto no trabalho; a dimensão tensão, ou o conflito baseado em tensão, que leva em consideração fatores de stress, como a ansiedade, a fadiga, a depressão e a irritabilidade causada pelo trabalho; e a dimensão comportamento, que leva em consideração a autoconfiança, a estabilidade emocional, a agressividade e a objetividade, tanto no trabalho quanto na família.

A dimensão tempo contempla aspectos gerais do trabalho, como o número de horas trabalhadas, a flexibilidade de horários e o grau de envolvimento e responsabilidade, e da família, como a dedicação aos filhos, a inter-relação com o trabalho do cônjuge e o compartilhamento das tarefas domésticas.

A dimensão tensão prevê, entre outros aspectos, a rotina, a baixa valorização das atividades, novamente o envolvimento e a responsabilidade, e os fatores estressantes comuns do trabalho. Na família, a dimensão tensão considera as expectativas de sucesso pessoais, o sucesso do cônjuge e dos demais membros; as cobranças de participação nas atividades domésticas; o apoio do cônjuge; e os fatores estressantes comuns do ambiente familiar.

A dimensão comportamento refere-se às atuações pessoais esperadas, tanto no ambiente do trabalho como no ambiente familiar, quando expectativas distintas requerem atuações distintas.

O modelo deste estudo, apresentado no quadro 05, traz a adaptação das dimensões tempo, tensão e comportamento, tanto no ambiente de trabalho quanto no ambiente família, considerando a área das incompatibilidades, a interface trabalho-família, o espaço onde se pode aplicar as ações atenuantes do conflito trabalho-família.

Entre os diversos tipos de conflito trabalho-família, definido no modelo deste estudo, um dos mais relevantes é o tempo excessivo dedicado ao trabalho (PLECK; STAINES; LANG, 1980) percebido tanto pela empreendedora deste caso, quanto por seu marido, principalmente na fase inicial do negócio:

“Como eu era muito nova, eu errei muito, muito. Tudo o que a gente vai fazer tem que entrar de corpo e alma! Então eu era muito imatura com as filhas. Hoje eu voltaria atrás e daria mais atenção. Eu chegava às 7h da manhã na empresa e tinha empregada e tinha que dar um jeito. O que eu fazia: Como eu estava a pé e morava atrás do Santa Cruz, comia ao meio-dia lá, arrumava a B... e a A... que estudavam no Santa Cruz... isso grávida, barriguda!..., deixava ali no colégio, voltava pra loja que era na Av. Brasília, então coordenava dessa forma. Final da tarde, 5h, (buscava na escola) deixava em casa, voltava pra loja... Eu cansava de sair às 22h da loja. Eu entrei de corpo e alma no trabalho e sinceramente eu acabei deixando as meninas de lado, sabe...(chora)... Hoje às mães que eu vejo eu falo: Não façam isso. Tudo tem

que ter limite. Eu ultrapassei os limites. Tanto que daí afeta tudo... Eu simplesmente me achava o máximo... Achava que dava conta de filhos e do trabalho, mas hoje eu vejo: Não dava conta de tudo! É bobagem! Eu simplesmente... Não que eu tenha sido irresponsável com elas, lógico, mas eu não curti, sabe, aquele dia-a-dia para ficar com elas. Hoje elas são adultas... mulheres. (empreendedora)”

“Foi bem na fase das crianças pequenas. Então isso não tinha muita gerencia de horário. Era sair cedo e chegar... muitas vezes com elas dormindo. Nem ver de manhã. Isso aconteceu muito. Nessa parte sentimental, aí, no começo foi bem complicado (marido).”

Entrar ‘de corpo e alma’ e dedicar-se integralmente ao trabalho, para Janesmara, parecia ser a única opção, conforme pode ser visto no seu depoimento. Essa percepção corrobora a pesquisa de Pleck, Staines e Lang (1980) que afirmam que o tempo excessivo dedicado ao trabalho, em detrimento da família, está diretamente relacionado ao acréscimo dos conflitos trabalho-família:

“Eu sentia o desconforto de só conseguir parar porque sabia que o mais importante eram elas. Cansei de pegar minha filha de oito anos tarde da noite no colégio, cansei. Elas, até hoje, me jogam isso na cara... que elas ficavam na escola. Cansei de marcar meio-dia para almoçar e eu chegar 13h. Chegando o pessoal da tarde (na escola) e eu pegando elas para almoçar.”

Herman e Gyllstrom (1977), Pleck, Staines e Lang (1980) e Greenhaus e Beutell (1985) afirmam que pessoas com filhos se defrontavam com maiores índices de conflito trabalho-família do que pessoas sem filhos, já que é maior a responsabilidade dos pais com filhos pequenos do que pais de crianças mais velhas, o que incrementa as cobranças pela presença e participação do cônjuge nas atividades familiares (BEUTELL; GREENHAUS, 1983 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Corroborando essas pesquisas, o apoio do cônjuge também foi apontado pela empreendedora como fator que poderia ter atenuado os conflitos, caso o marido tivesse sido mais participativo nas atividades domésticas:

“O Marcos tem uma criação... é bem sossegado, tranquilo... não estou criticando... é criação. Ele é assim no trabalho, ele é assim em tudo. Daí que sobrecarrega a pessoa que está do lado dele. Então, além de não ter o apoio dele, ele me sobrecarrega e me cobra as coisas, entendeu...”

A empresária afirma que sempre cobrou a participação do marido nas atividades do lar e que hoje em dia essa participação é muito mais freqüente, ainda que o esposo reclame de sua maneira de cobrá-lo:

“Hoje meu marido sente que foi muito ausente. Eu abracei muito [...] Eu cobro. Mesmo ele sendo tranquilo e acomodado. Eu acho que ele já foi muito omissos. Ele reclama da maneira como eu cobro.”

O marido confirma essa afirmação, quando diz que: “como pai ela me cobra mais a parte com as meninas de participar com as meninas, sabe.” Mas ele não concorda quando é chamado de omissos:

“Eu discordo dela, mas ela acha que eu sou um pouco omissos com as meninas. E eu acho que não... eu acho que eu estou sempre com as meninas, sabe. Sei de todos os assuntos delas. Lógico que como ela ‘puxa’ mais pra ela... Isso é do homem... Como ela ‘puxa’ mais pra ela você se acomoda mais um pouco, mas eu sei tudo das meninas... Então, um pai omissos é aquele que não sabe de nada!”

Keith e Schaffer (1980) destacam que grandes famílias produzem mais conflitos trabalho-família do que pequenas famílias, tendo em vista que grandes famílias requeriam mais tempo de envolvimento de seus membros com os assuntos domésticos do que as pequenas famílias. No entanto, o número de filhos não é visto pela empresária como um agravante do conflito trabalho-família, pois ela acredita que a mulher, de certa forma, se ajusta a esse fator. Para Janesmara, administrar a família e o trabalho é uma questão de ajuste pessoal e independe do fato de a família ser grande ou pequena. Seu marido, porém, acredita que o número de filhos colabora, sim, para o aumento do conflito trabalho-família, ainda que alegue dividir com a esposa as atividades domésticas:

“Não acredito que haja uma relação do número de filhos com o conceito trabalho-família porque você se situa com a realidade.” (empreendedora)

“Sim. Com certeza. Quanto maior a família mais conflito tem. Porque lógico, hoje tá mudando a tendência do homem na relação familiar. É cuidar de filhos, cuidar de tarefas domésticas, eu cuido assim. Mudou muito. Há dezessete anos... eu vim de uma família machista... a obrigação era da mulher de cuidar do... isso, lógico, não sou mais assim. O casal tem que ter essa união desde o início, sabe. Pra não sobrecarregar a mulher principalmente.” (marido)

Outro fator que a empresária destacou como agravante, e não como um atenuante dos conflitos trabalho-família foi a flexibilidade de horários. Muitas mulheres pensam estar no empreendedorismo a oportunidade para conciliar trabalho e família, devido à flexibilidade de horários que elas mesmas organizam (GOMES; SANTANA, 2002; DEMARTINO; BARBATO; JACQUES, 2006). A questão da flexibilidade provou não satisfazer às expectativas dessas mulheres com relação à

possibilidade de atender às demandas tanto do trabalho quanto da família, provando ser esse mais um fator agravante do que atenuante do conflito trabalho-família.

Pesquisas como a de Kahn (1984) também revelam que há ainda os indivíduos que defendem os horários de trabalho estabelecidos pelas empresas, alegando que o calendário de obrigações organiza as vidas dos trabalhadores. Nesse aspecto, a empresária acredita que mulheres que trabalham com carteira assinada planejam seus horários e têm melhor aproveitamento do tempo, ainda que ela aprecie a idéia de ser 'dona de seu tempo':

“Quanto à flexibilidade de horário, percebo que quem trabalha com carteira assinada às vezes tem mais tempo do que eu, porque ela acaba estruturando a vida dela dentro de seu tempo, ela se organiza melhor. Mas acho bom ser dona de meu tempo. Se eu quero pegar férias eu pego... apesar de nem acabar planejando também (risos).”

Mulheres com profissões diferentes das de seus maridos, segundo Chadwick et al. (1976) e Eiswirth-Neems; Handal (1978 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985), apresentam conflito entre os papéis de casa e do trabalho em níveis muito mais intensos. Desentendimentos entre marido e mulher sobre seus papéis dentro da família e dissimilaridades de atitudes e idéias entre marido e mulher sobre a importância e necessidade do trabalho de cada um também contribuem para as tensões familiares.

Porém o trabalho atual do seu cônjuge não é visto por Janesmara como fator que cresce o conflito trabalho-família. Pelo contrário, ela acredita que não mais trabalhar junto com o marido é até mesmo algo que favorece o não surgimento dos conflitos, pois quando trabalhavam juntos os desentendimentos eram constantes:

“Trabalhar cada um na sua empresa é muito melhor. Quando nós trabalhávamos juntos era guerra. Daí eu chegava em casa e não podia olhar pra ele e vice-versa ou coisa assim que aconteciam, detalhes em casa [...] Por que você não fez isso? Por que você não fez aquilo? A cobrança era muita no dia-a-dia.”

Bartolomé e Evans, (1979) apontam que problemas financeiros são normalmente tidos com muita gravidade por todas as famílias; Keith e Schafer (1980) mostram, em sua pesquisa, que as mulheres colocam os problemas financeiros

como o fator causal mais importante no surgimento dos conflitos entre o trabalho e a família. Neste caso, conta a favor o fato de ser o marido que se compromete com as despesas da casa e auxiliá-la financeiramente, mesmo na empresa, quando necessário. Ambos afirmaram receber apoio um do outro para desenvolverem seus trabalhos, principalmente o apoio emocional. Ainda assim, críticas quanto ao desempenho profissional surgiram tanto da empreendedora para com seu marido, quanto do marido para com a empreendedora. Ele a critica por sua falta de interesse no setor administrativo da empresa dela e ela o critica pela falta de organização de sua agenda diária, pela falta de planejamento do dia-a-dia que, na opinião dela, poderia evitar inúmeros aborrecimentos e imprevistos.

Assim, ao contrário do que demonstram Keith e Schafer (1980), tanto a empreendedora quanto o marido dela vêem o fator financeiro como incremento dos problemas profissionais e domésticos. A preocupação em não ter uma reserva para o futuro, segundo as palavras do marido, estressa a empreendedora:

“[...] uma reserva a mais te dá um pouco mais de base. Vamos dizer assim: você tem uma segunda-feira em que você tem centenas de compromissos pra arrumar e você não tem o recurso. Isso já acaba com o seu domingo. Então se você tem uma reserva a mais... tranqüilamente...” (marido)

E Janesmara confirma as palavras do marido, quando reclama da tensão provocada pelos problemas financeiros:

“Hoje se eu tivesse a empresa financeiramente em ordem, não seria estressante. É estressante porque tem o lado financeiro. Eu tenho problemas com o lado financeiro. O trabalho prático da empresa não me estressa.”

Conflitos na dimensão tensão ocorrem, entre outros motivos, pela rígida rotina, baixa valorização das atividades e o alto grau de envolvimento e responsabilidade como trabalho (BRIEF et al., 1981 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Não é o caso de Janesmara que, segundo suas palavras, gosta de atender aos clientes, de atuar na área técnica, de não ter uma rotina de trabalho enfadonha:

“Meu trabalho... como eu lido muito com o cliente, com os profissionais da obra, ele acaba não tendo uma rotina. Eu hoje, não tenho rotina. Não tenho que às 8h estar no serviço. Um dia são 9h, outro dia estou no cliente, no trabalho. Não tenho rotina. E isso me dá motivação.”

Mas, enquanto no trabalho é esperado um comportamento prático e ordenado, na família o que se espera é justamente o contrário. Docilidade, compreensão e carisma estão na lista das expectativas dos membros da família. Se uma pessoa é incapaz de adaptar seu comportamento para atender às demandas de ambos papéis, trabalho e família, esta pessoa está fortemente sujeita a enfrentar os conflitos trabalho-família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Dessa forma, a motivação pelo trabalho e dedicação à empresa continuam incompatíveis com a expectativa pessoal de Janesmara no trato com a família. Seu envolvimento com as atividades profissionais a mantém mais afastada do que gostaria de suas filhas e essa percepção se dá através dos olhos de seu marido que argumenta com ela sobre sua proximidade com as filhas:

“Como mãe e esposa sou considerada pelo meu marido como nervosa. Ele acha que eu tinha que ser muito mais calma. Ele acha que eu tinha que ser muito mais amiga de minhas filhas. Ele cobra muito isso. Acho que eu sou muito prática.”

O fato de trabalhar num setor tipicamente masculino, como o da construção civil, também gera desconforto na empresária:

“Já me senti discriminada, sim... Os funcionários das obras esperam pelo erro da mulher. Tenho que ter toda uma maneira para lidar com a situação. É todo um machismo. Eles duvidam da sua capacidade. E eles não te respeitam. Têm uma forma muito mal educada de falar com você.”

Contudo, para Janesmara, os conflitos podem ser vistos como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva, o que direciona esta pesquisa ao próximo tópico, que destaca as principais ações da empresária para lidar com os conflitos por ela identificados.

## AÇÕES PARA LIDAR COM O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Mitigar o conflito trabalho-família é condição importante para o crescimento e desenvolvimento da atividade empreendedora. Para tanto, ações para que as

empreendedoras lidem com o conflito trabalho-família também foram apresentadas por Shelton (2006). Para a autora, as empreendedoras podem tentar eliminar o conflito trabalho-família, optando por não formar uma nova família, ou por não abrir uma empresa. Para a opção de reduzir conflitos, pode-se planejar uma família pequena e/ou terceirizar as demandas da família mediante profissionais capacitados para tais demandas. Como uma última opção, a empresária pode tentar compartilhar o conflito, delegando atividades do trabalho a pessoas competentes, por meio da gestão compartilhada e/ou delegar as atividades domésticas a outros membros da família que sejam de sua confiança.

Na tentativa de simplificar a vida e reduzir os conflitos percebidos, Janesmara, hoje, consegue compartilhar com mais serenidade as atividades domésticas com os demais membros da família, principalmente com suas filhas:

“Minha família hoje anda sozinha. Meu trabalho continua sendo de muita responsabilidade.”

Na tentativa de evitar problemas futuros para a família, a empresária não pretende deixar a empresa como herança para as filhas:

“Pretendo levar a empresa por mais uns 10 anos. Mas não quero minhas filhas envolvidas com a empresa, não quero deixar a empresa de herança para elas.”

Para lidar com os conflitos resultantes das demandas do trabalho e da família, a mulher pode alterar as expectativas que recaem sobre ela, agindo apropriadamente de acordo com sua posição na estrutura da família ou do negócio. Ela impõe a si sua maneira de agir e não o oposto, atendendo às expectativas de comportamento (HALL, 1972).

Empreendedora e marido alegam não repetirem hoje o que chamaram de ‘erros do passado’, como levar os problemas do trabalho para casa. Hoje, esse controle acontece por ambos, ainda que não consigam evitar 100% o assunto ‘trabalho’ em casa, mas já não mais na intensidade do início do empreendimento. O inevitável é a alteração de humor, segundo palavras tanto da empreendedora quanto

do marido. Quando indagado se Janesmara levava os problemas do trabalho para casa, a resposta foi:

“Leva... mas nada que se torne assim... preocupante. Se medindo a preocupação de 0 a 10 eu daria um 2! Mas quando a situação fora do controle dela, e leva os problemas pra dentro de casa. Ela altera o humor dela.”

Janesmara, porém, acredita que deixou de levar os problemas profissionais para dentro de casa.

“Já aconteceu de eu levar problemas do trabalho para dentro de casa, mas hoje em dia não. [...] 21 anos de casado, 16 de empresa. A gente aprende a lidar com todas as situações. [...] Hoje sou mais light!”

No entanto, a empreendedora reconhece que não consegue evitar a interferência dos problemas familiares com o desenvolvimento do trabalho. Para Janesmara, se a família não se encontra em harmonia, seu trabalho é prejudicado, pois sua concentração nas atividades profissionais e a motivação para desenvolvê-las diminuem muito, quando há problemas familiares não resolvidos:

“Não levo os problemas do trabalho para a família, mas trago os problemas da família para o trabalho.”

A tentativa do controle emocional talvez seja a ação de resultado mais imediato entre as demais citadas pela dona da Uniportas. Janesmara alega que, “após 21 anos de casados, 16 de empresa, a gente aprende a lidar com todas as situações”. De fato, são comuns relatos de que a maturidade faz com que a mulher se sinta mais livre para expressar pensamentos e sentimentos, de maneira mais calma, mais mansamente.

A busca pelo equilíbrio de horários também tem surtido bons resultados para a proprietária da Uniportas. Janesmara, hoje, prioriza o trabalho, pois alega que as filhas já não são tão dependentes dela e as interferências do trabalho na família e vice-versa já não são tão significativas:

“O trabalho não atrapalha a família nem a família atrapalha o trabalho. Atrapalhou quando as crianças eram pequenas... Eu já passei dessa fase.”  
(Janesmara)

As entrevistas do primeiro caso foram realizadas no mês de setembro de 2008, nas dependências da fábrica de portas e janelas de madeira. No mês seguinte, em outubro de 2008, realizou-se as entrevistas do segundo caso. A empreendedora do caso MRC, descrito a seguir, respondeu às perguntas da pesquisa em seu estúdio de arquitetura. Seu companheiro, Léo, atende à pesquisadora na residência do casal.

#### 4.2. O CASO MRC

##### CARACTERÍSTICAS DA EMPREENDEDORA E DA EMPRESA

Mare tem 35 anos, reside com o noivo, não tem filhos, é católica e pertence à classe média. Filha caçula de pais empreendedores comerciantes, nasceu em Curitiba, onde viveu até completar 30 anos. Sempre frequentou a escola pública e possui graduação em arquitetura pela Universidade Federal do Paraná e mestrado na área de novas tecnologias aplicadas à arquitetura pela Universidade de Illinois, em Chicago, Estados Unidos.

Após a graduação, trabalhou num serviço social autônomo por seis anos, que tem caráter semiprivado e semipúblico, cujo foco de negócio era arquitetura mais voltada para o planejamento urbano. Depois teve a experiência de trabalho como autônoma e fora do país, numa empresa de arquitetura em Chicago, enquanto fazia o mestrado. Foi também em Chicago que conheceu seu parceiro, voltando para o Brasil com ele e mudando-se para São Paulo, onde já teve dois trabalhos como arquiteta, em duas empresas diferentes. Na primeira, trabalhou com arquitetura corporativa, na segunda, seu trabalho foi mais voltado à construção civil, edifícios comerciais e planejamento urbano. Após sair da segunda empresa, abriu sua própria empresa, a MRC, com sede em Curitiba. A empresa iniciou suas atividades com a realização de trabalhos de ilustração e maquete eletrônica e atualmente presta serviço para a Abyara que é uma incorporadora de São Paulo. Fornece serviços para o setor de projetos especiais, comerciais, industriais e residenciais, que

também são projetos grandes e envolvem planejamento urbano e diferem dos demais projetos da empresa. Por isso que se chamam projetos especiais. A empresária possuiu *home page* para divulgar seu trabalho: [www.maredecampos.com.br](http://www.maredecampos.com.br).

Dificuldades com o processo de abertura da empresa foram destacadas pela empreendedora, entre eles a falta de experiência como empresária:

“Pra mim tudo foi novo. Eu não tinha noção do que era necessário, as dificuldades que eu poderia enfrentar. E outra dificuldade que tive foi ter a empresa aberta em uma cidade e prestar serviço para outras. Isso pra mim foi um pouco complicado no começo. Sem contar que tive dificuldades de comunicação com minha sócia inicial, que hoje já não trabalha mais comigo. Minha mãe assumiu as cotas dela no contrato social, mas agora toco a empresa sozinha. Minha mãe está no contrato por formalidade jurídica.”

Desejo de realização e independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas, necessidade de sobrevivência e como maneira de conciliar trabalho e família são os diferentes motivos para as mulheres abrirem suas empresas (MACHADO et al., 2003b, p.4). Conta também o fato de muitas empreendedoras pertencerem a famílias de empreendedores (BUTTNER; MOORE, 1997), o que as direciona ao empreendedorismo como se fosse uma predisposição genética, como é o caso de Mare, filha de pais empreendedores, donos de uma papelaria.

A MRC foi aberta com capital próprio, logo após a saída da empresária de seu segundo emprego em São Paulo. Sua sede é em Curitiba, mas a empresária executa trabalhos para várias cidades do Brasil. Mais do que uma alternativa, foi também para aproveitar uma oportunidade de trabalho que surgiu. Esse trabalho exigia dela uma empresa formalmente aberta para que pudesse prestar os serviços solicitados, ainda que a intenção de ter sua própria empresa já existisse há algum tempo. A empreendedora explica:

“Na verdade eu fiz isso num momento em que eu não estava mais empregada. Foi uma alternativa, mas foi também algo que eu estava almejando. Antes de sair da empresa onde eu estava trabalhando, eu já estava com a intenção de abrir minha empresa. Quando saí da empresa, recebi uma proposta de trabalho autônomo logo em seguida, e para eu poder

prestar esse serviço, eu teria que ter uma empresa. Então, isso foi o que motivou a abertura da firma. Talvez eu tivesse demorado um pouco mais para abrir a empresa se eu não tivesse tido esse incentivo inicial, essa oportunidade.”

O parceiro da empreendedora completa a informação, confirmando a presença da oportunidade:

“A idéia surgiu há cerca de dois anos com a percepção da existência de uma forte procura por perspectivas eletrônicas em 3D alinhada ao fato de existir uma escassez no mercado de profissionais e empresas especializadas no assunto. Nos últimos anos, vem ocorrendo forte valorização por tais serviços em função da existência de um descompasso entre a oferta e a demanda por estes produtos. O próprio aquecimento do mercado imobiliário residencial e comercial vem favorecendo uma contínua procura por perspectivas eletrônicas.”

Outro fator motivador para que mulheres abram suas próprias empresas é a transposição do “teto de vidro”, que Eagly e Carli (2007) afirmam ser hoje uma barreira bem mais permeável. Stokes, Riger e Sullivan (1995) verificaram que as mulheres viam o ambiente de trabalho em grandes organizações como hostil. Pesquisas diversas consideraram a barreira que impede as mulheres de saírem dos cargos gerenciais medianos para assumirem posições executivas dentro da organização (LAWLOR, 1994; WALBERT, 1995; BUTTNER; MOORE, 1997; JONATHAN; SILVA, 2007). A empreendedora traz outro argumento relacionado ao seu desejo de independência:

“Sempre tive vontade de trabalhar por conta, principalmente porque não me identifico com o trabalho em empresas onde tenho que atuar como empregada, devido a questões de hierarquia e da falta de autonomia.”

Mare afirma que teve o sonho de ter uma melhor qualidade de vida com a abertura da empresa, sendo dona de suas próprias decisões, sem que isso viesse a prejudicar aos que com ela viessem trabalhar.

Neste segundo caso, a possibilidade de ter um horário flexível também colaborou para a decisão da empresária de abrir sua empresa. Para tratar deste, entre outros fatores, deve-se passar para o tópico seguinte.

## CONFLITOS TRABALHO-FAMÍLIA

Dentro das dimensões tempo, tensão e comportamento, propostas por Greenhauz e Beutell (1985), novamente a dimensão tempo teve destaque tanto pela empresária quanto pelo marido da empresária. O companheiro atesta:

“A incompatibilidade surge na medida em que o tempo de trabalho extrapola o tempo inicialmente planejado para a execução do projeto. Nestas ocasiões, o trabalho acaba se tornando prioridade, fato que muitas vezes acaba gerando algum tipo de alterações nos planos que já havia sido feitos anteriormente. Em algumas circunstâncias, essas alterações acabam sacrificando o bem estar do relacionamento de forma temporária, principalmente se esses episódios ocorrerem nos finais de semana.”

Quental e Wetzel (2002) apresentaram artigo sobre as questões relativas ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal das empreendedoras brasileiras. A importância do estudo foi justificada pelo aumento de formação de novos negócios por mulheres a uma taxa duas vezes maior do que a dos homens na última década. Ter seu próprio negócio foi percebido pelas mulheres como uma opção de carreira que conduzia a um maior equilíbrio entre os papéis do trabalho e da família; o empreendedorismo poderia oferecer certas características de trabalho, como a autonomia e horário flexível que, na percepção feminina, deveriam conduzir a esse equilíbrio. Entretanto, a empresária é comedida na descrição de sua percepção com relação a essa dimensão:

“Na verdade, quando se tem empresa se têm picos de trabalho. Tem horas que se tem muito trabalho o que dificulta bastante o equilíbrio de horários, mas tem horas em que esse equilíbrio é bem possível. Houve até momentos em que eu pude gerenciar bem meus horários, mas já houve momentos em que eu tive que trabalhar nos finais de semana, de madrugada, o que prejudicou um pouco minha vida pessoal. Acho que o trabalho com horário pré-definido ajuda um pouco, mas prefiro a liberdade de horários.”

Novamente neste caso cabe lembrar a pesquisa de Pleck, Staines e Lang (1980), que observaram que grande parte dos conflitos trabalho-família estavam relacionados ao tempo excessivo dedicado ao trabalho. O mesmo observou Kahn (1984) na relação entre produtividade e qualidade de vida. O tempo excessivo dedicado ao trabalho foi considerado o principal fator gerador de conflitos trabalho-família.

Ao questionar o parceiro sobre o grau de envolvimento da empreendedora com a empresa, sua declaração foi eloqüente:

“O envolvimento (dela) é total na medida em que os trabalhos são encomendados. Pelo fato da empresária ser tanto a proprietária quanto a única funcionária da empresa faz com que a dedicação seja completa. O horário dedicado à empresa varia de acordo com as especificações de cada trabalho. Acredito que na média são dedicadas cerca de doze horas de trabalho por projeto. O horário por dia de trabalho varia de acordo com o prazo de entrega estabelecido; portanto, em alguns episódios a carga diária de trabalho já chegou a cerca de 15 horas diárias.”

No entanto Mare não concorda plenamente com as afirmações de seu noivo:

“Estou bem aquém do que eu gostaria de me dedicar à empresa. Como atualmente presto serviço para a Abyara, trabalhando dentro dessa empresa, eu deixei de ir atrás de mais trabalho, dependendo quase exclusivamente do contrato que tenho hoje, pois preciso pensar na qualidade dos serviços que presto para a Abyara. Deixo, com isso, de fomentar o crescimento da empresa.”

A preocupação da empreendedora com a qualidade dos serviços prestados é constante, assemelhando-se às pesquisas de Machado (1999) e Jonathan (2003), que afirmam que a mulher tende a enfatizar qualidade mais do que os homens. Porém essa preocupação gera conflitos provocados pela dimensão tensão, que ocorrem quando as pressões decorrentes do trabalho causam fadiga e irritabilidade (PLECK; STAINES; LANG, 1980). Os autores relatam ainda que demandas físicas e psicológicas incrementam os níveis de diversos tipos de conflitos de trabalho-família, especialmente na dimensão tensão. Completando essa afirmação, Gomes e Santana (2004) perceberam que são raras as empreendedoras, em especial as pequenas empreendedoras, que possuem domínio da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal bem definida. O depoimento da empresária revela sua dificuldade de conciliação e a tensão gerada:

“Acho que é inevitável trazer situações de *stress* como irritabilidade e desapontamento para dentro de casa. Isso é comum, tanto de minha parte quanto da parte de meu parceiro. [...] Tanto eu como meu parceiro muitas vezes pensamos em provocar algum tipo de mudança para podermos nos livrar desse *stress* do trabalho. Daí surge certo conflito, pois uma mudança tem que ser de comum acordo entre as partes.”

Problemas de relacionamento com a família também têm sido associados com altos níveis de conflito trabalho-família (KOPELMAN et al., 1983 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Ao ser questionada se leva problemas familiares ao trabalho, a empreendedora admitiu:

“Sou uma pessoa muito emotiva. Havendo um problema na família, como doença e conflitos, levo pro trabalho. Já não tenho a mesma produtividade, o humor para lidar com as situações diversas.”

Entretanto, as cobranças pela participação do parceiro nas atividades domésticas, comumente relatadas pelos entrevistados da pesquisa de Beutell e Greenhaus (1983 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985), não parece afetar o relacionamento da empreendedora com seu noivo. Ambos afirmam não ter problemas com a divisão das atividades domésticas, conforme pode ser percebido nos depoimentos que seguem:

“É 50-50. Inclusive na hora das refeições, na limpeza de casa, a gente não tem filhos, somos só nós dois. Então procuramos fazer as coisas juntos como uma parceria. Dividimos as despesas, o tempo dedicado às diversas atividades. É tudo bem comunitário. E quando um falha, o outro cobra a participação.” (Empreendedora)

“As atividades são divididas de acordo com nossa eficiência. Avalio que (minha) participação nas atividades familiares seja uma participação ativa. A intensidade pode até ser diferente, mas no contexto em que dividimos as tarefas, acredito que a divisão seja justa para ambas as partes.” (Parceiro)

As pesquisadoras Holahan e Gilbert (1979a) descobriram haver diferentes níveis de conflitos trabalho-família com o fato de o casal ter ou não filhos. Casais com filhos enfrentavam maior número de conflitos dentro de casa do que os casais sem filhos. Tanto a empresária quanto seu parceiro concordam com a afirmação das autoras, mas percebem o problema de diferentes ângulos. A empreendedora constata que haveria interferência na qualidade do seu trabalho:

“Acho que seria possível conciliar filho e trabalho, mas creio que a qualidade de meu trabalho diminuiria muito.” (Empreendedora)

Por sua vez, o parceiro é mais positivo e não acha que haveria esse problema:

“Acredito que à medida que um casal tem filhos, as prioridades se alteram. Tanto as prioridades profissionais quanto as prioridade familiares do próprio casal. Apesar de não termos filhos, pelo que observo de outros casais que

tem filhos, não vejo esse fato como empecilho para o sucesso profissional.”  
(Parceiro)

Holahan e Gilbert (1979a) descobriram haver crescentes conflitos trabalho-família entre casais que exerciam profissões distintas, principalmente se as aspirações pelo sucesso profissional eram distintas. Keith e Schafer (1980) também constataram que o fato de o casal ter profissões diferentes foi motivo de incremento dos conflitos trabalho-família. No entanto esse conflito parece não ocorrer, pois o discurso da empreendedora se assemelha com o discurso de seu parceiro:

“As áreas de atuação são bastante distintas; portanto as expectativas também são, de certa forma, diferentes. As diferenças se dão pelo fato de o objetivo ser diferente entre o sucesso de uma empresa própria e o meu trabalho como funcionário de uma empresa.” (Parceiro)

“Nossas áreas são muito distintas. Sucesso profissional pra mim é fazer exatamente aquilo de que gosto, no horário em que gostaria de fazer e ganhando aquilo que acho que deveria ganhar. Para ele sucesso é estar atuando na área de que ele mais gosta, sendo bem remunerado por isso e sendo bem respeitado pelo que faz, atuando numa instituição que ele considere de grande importância, de grande respeitabilidade.”  
(Empreendedora)

Mare vê nessa distinção algo enriquecedor para o crescimento pessoal:

“Sinto que meu trabalho enriquece a casa, com assuntos novos que trago no dia-a-dia, havendo uma troca de assuntos e informações com o que meu parceiro também traz do trabalho dele. Isso enriquece bastante nossa vida, principalmente porque temos ramos de atuação bem diferentes um do outro.”

A empresária admite até mesmo não haver grandes diferenças entre o casal nas expectativas de reconhecimento profissional. Essa percepção vai ao encontro dos achados de Shane, Kolvereid e Westhead (1991), que afirmam que atingir uma posição mais alta na sociedade e aumentar o prestígio e o *status* é mais importante para os homens do que para as mulheres. A empreendedora destaca sua necessidade de reconhecimento:

“Se é pra sonhar, prefiro sonhar bem alto. Gostaria de poder ser responsável por um grande projeto a ser realizado no exterior, alguma coisa a nível internacional que tivesse sob minha responsabilidade, e que, junto a isso, eu tivesse uma qualidade de vida muito boa, ou seja, que não fosse um trabalho

extenuante, mas que houvesse comigo uma boa equipe de trabalho, e que eu pudesse coordenar parte dessa equipe que mais me agrada, que é lidar com a criatividade [...] É importante o reconhecimento daquilo que sei fazer bem. Já experimentei certo reconhecimento, quando vivi fora do país. Foi quando percebi que tenho condições de fazer alguma coisa de qualidade.”

Contudo o conflito TEMPO continua existindo, pois a empresária alega que às vezes, se dedica mais à empresa e acaba deixando o parceiro de lado justamente por não ter a qualidade de vida que anseia ter:

“Percebo que me dedico à vida pessoal muito menos do que gostaria. Quando meu parceiro e eu chegamos em casa, geralmente já estamos muito cansados, já sem disposição para muita coisa. “

Contrariando os achados da pesquisa de Brief et al. (1981, apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985) que dizem que conflitos na dimensão tensão ocorrem, entre outros motivos, também pela rígida rotina, Mare não vê esse fator como gerador de conflitos:

“Existem dias em que não estou muito motivada, mas a rotina não está ruim porque estou trabalhando num ambiente agradável [...] Às vezes eu tenho um objetivo e fico trabalhando nele por algum tempo, mas é sempre uma coisa temporária. Uma das características de minha profissão é ter a rotatividade de projetos que não é muito grande, mas que existe, então de tempos em tempos existe outro foco. A abordagem pode até ser parecida, mas o projeto em si muda bastante.”

Keith e Schafer (1980) observaram que as mulheres colocaram os problemas financeiros como o fator causal mais importante no surgimento dos conflitos entre o trabalho e a família. De fato, esse fator é citado pela empreendedora, que alega estressar-se muito com o fato de ter que lembrar alguns de seus clientes sobre o pagamento pelo trabalho já realizado e entregue:

“É estressante na medida em que tenho que fazer as cobranças pelo trabalho que realizei. Já tive algumas dificuldades para receber pelos serviços que entreguei. Acabei não confiando mais nas pessoas e punindo os que são honestos por causa dos poucos desonestos. Acabo tendo que me proteger muito e isso me deixa nervosa.”

Para completar esse quadro de stress com o lado financeiro da empresa, a empreendedora admite que não faz distinção com o uso dos recursos financeiros advindos da empresa. Ela não tem caixa específico para a empresa. Todos os recursos da empresa são utilizados como pessoais sem distinção, característica típica dos pequenos empresários (MACHADO, 1999).

Quanto ao fato de trabalhar num setor tipicamente masculino, como o da construção civil, Mare já se sentiu discriminada mais por fatores hierárquicos do que por questões de expectativas de desempenho profissional:

“No meu primeiro emprego me senti discriminada pelo fato de que os melhores cargos, que envolviam mais política, eram prioritariamente entregues aos homens. Quando eu participava de reuniões com grupos de liderança, percebia que a opinião masculina era mais respeitada do que a opinião feminina.”

No entanto, mesmo percebendo conflitos entre o trabalho e a família, Mare tem uma visão positiva do assunto, considerando parte dos conflitos como úteis pelo papel que desempenham na vida das pessoas e como oportunidades de crescimento pessoal. As ações tomadas pela empresária para lidar com os conflitos por ela identificados são descritas a seguir.

## AÇÕES PARA LIDAR COM O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Shelton (2006) apresentou três possíveis ações para a tentativa de atenuar o conflito trabalho-família: i) eliminar o conflito, se deixarem de exercer uma das funções, a profissional ou a familiar, optando para isso em ter ou não ter a empresa, ou não formar família; ii) reduzir o conflito, formando famílias pequenas e terceirizando suas funções domésticas; ou iii) compartilhar o conflito, mediante a gestão compartilhada no trabalho e delegando funções domésticas com outros membros da família.

Completando a idéia de compartilhamento das tarefas, pode-se dizer que há dois tipos de apoio à mulher por parte do cônjuge considerados importantes no contexto do conflito entre trabalho e família: o apoio instrumental e o apoio

emocional. O primeiro significa a participação efetiva do companheiro nos cuidados com a casa e os filhos; e o segundo refere-se ao auxílio em forma de comunicações, conselhos e afeição à prosperidade da parceira. Maior grau de apoio instrumental proporciona uma diminuição da grande carga de trabalho dentro do lar, proporcionando mais tempo para a dedicação ao trabalho. Já o apoio emocional ajuda a realçar o sentimento de capacidade e eficácia por parte da mulher (Lindo et al., 2007, p. 5).

Mare e seu parceiro dizem compartilhar as tarefas do lar e afirmam que o apoio emocional de um para com o outro é o ponto forte do relacionamento deles:

“Tenho de meu parceiro não só a compreensão, mas também a vontade dele em apoiar, em ajudar, até mesmo dar sugestões de como melhorar a situação tanto em meu benefício quanto em minhas atitudes com relação ao meu trabalho.” (Empreendedora)

“Sempre mantivemos uma linha de diálogo aberta. Tanto eu a ajudo como também recebo ajuda dela nos meus problemas profissionais. O mesmo é validado nos problemas domésticos.” (Parceiro)

Para a estratégia de gestão trabalho-família, Shelton (2006) sugeriu ações para eliminar conflitos, como optar por não ter filhos. Essa, até agora, foi a opção do casal que a relaciona também à falta de estabilidade financeira:

“Na verdade, se a gente tivesse uma estabilidade financeira maior, talvez a gente repensasse isso.” (Empreendedora)

DeMartino, Barbato e Jacques (2006) afirmam que o simples fato de a mulher tentar abrir seu próprio negócio já denota seu interesse maior em equilibrar sua vida pessoal e profissional. Essa afirmação foi confirmada.

“Tive o sonho de ter uma melhor qualidade de vida com a abertura da empresa. Não estou apenas em busca de estabilidade, mas em busca de algo mais, de qualidade de vida, de realização tanto profissional quanto pessoal.”

Outro aspecto importante na diminuição dos conflitos é a percepção da empreendedora de sua dificuldade de seguir comportamentos impostos pela

sociedade. Na sua opinião, ter seu próprio negócio lhe permite ficar livre desses padrões:

“Não consigo me enquadrar dentro de um perfil que a sociedade impõe. Creio ser mais autêntica do que isso. Não gosto de pensar que me encaixo em padrões pré-determinados sem qualquer questionamento. É uma coisa que não consigo fazer.”

Novamente a busca pelo controle emocional foi a ação de resultado imediato encontrado pela empreendedora. Segundo o relato do parceiro da Mare, ela tem obtido resultado positivo com essa ação:

“Hoje em dia há sempre a prioridade de mantermos uma harmonia na nossa vida familiar.” (Parceiro da Mare)

Mare, tenta compensar o tempo em que já priorizou para seu trabalhando, estabelecendo limites para sua ocupação com seu negócio e alimentando o bom convívio com seu parceiro:

“Já ocorreram episódios em que a prestação de novos serviços foi recusada pela empresa de minha companheira para que não ocorresse sacrifício de planos de atividades familiares que já haviam sido previamente agendados.” (Parceiro da Mare)

Após a apresentação dos dois casos, a próxima seção traz a análise comparativa dos casos, considerando-se os dados coletados nas entrevistas e nas observações da pesquisadora.

## 5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Para a análise comparativa dos casos, inicialmente é destacado o perfil das empreendedoras entrevistadas. Depois, são identificados comparativamente, os conflitos percebidos pelas empreendedoras de cada caso, separando-os nas dimensões tempo, tensão e comportamento. A seguir, as ações que foram tomadas pelas empreendedoras para lidar com os conflitos identificados e se essas ações têm gerado resultado positivo, são também analisadas comparativamente.

### 5.1. PERFIL DAS EMPREENDEDORAS ENTREVISTADAS

Dados do GEM (2007) apontam que são vários os fatores explicativos do aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Esses fatores vão desde o maior nível de escolaridade em relação aos homens, até as mudanças na estrutura familiar, com o menor número de filhos e novos valores relativos à inserção da mulher na sociedade brasileira. No entanto o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho não foi acompanhado pela diminuição das desigualdades profissionais e de rendimentos entre os sexos. Pode-se perceber que tanto a proprietária da Uniortas quanto a proprietária da MRC alegam ainda não possuir autonomia financeira suficiente para dar sustento com suas empresas às despesas da casa.

Mas, mesmo diante desses dados, o número de mulheres indicadas como pessoa de referência da família aumentou consideravelmente entre 1996 e 2006, passando de 10,3 milhões para 18,5 milhões nesse período. Em termos relativos, esse aumento corresponde a uma variação de 79%, enquanto o número de homens “chefes” de família aumentou 25% no mesmo período (GEM, 2007).

Entre os motivos para abrir a empresa fornecidos pelas mulheres à pesquisa do GEM (2007), 46% afirmam ser por oportunidade e 63%, por necessidade. A principal faixa etária para se abrir a empresa foi de 25 a 34 anos, com 31,3%, e 54% das entrevistas possuem de 5 a 11 anos de estudo.

O quadro 09 apresenta os principais dados que descrevem o perfil de cada empreendedora entrevistada.

QUADRO 09 – Perfil das empreendedoras entrevistadas

Nome da empreendedora	Janesmara	Mare
Idade	42 anos	35 anos
Estado civil	Casada	Solteira, mas mora com o noivo
Filhos	3 filhas	Não tem por opção
Escolaridade	2º. Grau completo	Mestrado em arquitetura
Local de Nascimento	União da Vitória, PR	Curitiba, PR
Religião	Católica	Católica
Pais empreendedores	Não	Sim
Tempo de empresa	16 anos	2 anos
Principal fonte de renda da família	Não	Não
Principal motivo para abrir a empresa	Realização pessoal do marido	Oportunidade
Recurso inicial para a abertura da empresa	Capital próprio	Capital próprio
Constituição jurídica da empresa	Sociedade limitada (sócio: mãe)	Sociedade limitada (sócio: mãe)

FONTE: Dados coletados na entrevista com as empreendedoras.

Tanto a empreendedora da Uniportas quanto a empreendedora da MRC estavam na faixa etária de 25 a 34 anos, quando abriram suas empresas. Mare, da MRC, afirma ter aberto a empresa por uma questão de oportunidade e Janesmara, da Uniportas, alega ter ajudado a realizar um sonho do marido, o que poderia também ser entendido mais como oportunidade do que por necessidade. Ambas possuem mais de 11 anos de estudo, o que as enquadra no percentual de 17,3% da pesquisa do GEM (2007).

As empreendedoras desta pesquisa não possuíam experiência anterior como empresárias, mas a proprietária da MRC já havia atuado na área da empresa em empregos anteriores. Janesmara, por sua vez, contou apenas com a experiência do marido no ramo de negócios. Os pais da Mare eram ambos comerciantes empreendedores, enquanto os pais de Janesmara nunca abriram empresa. Mas os pais do marido de Janesmara também eram empreendedores, o que corrobora as pesquisas diversas sobre empreendedorismo feminino que atestam o fato de muitas empreendedoras pertencerem a famílias de empreendedores (MACHADO et al., 2003b; BUTTNER; MOORE, 1997).

Uma das empreendedoras entrevistadas neste estudo é casada e a outra mora com o companheiro numa relação estável. Takahashi, Graeff e Teixeira (2006) delinearão o perfil das dirigentes das pequenas escolas particulares da cidade de Curitiba, PR e concluíram que em sua maioria, elas eram casadas, com mais de 30 anos, alto nível de instrução, criaram seus negócios com recursos próprios, como forma de realização pessoal e envolveram a família no negócio, confirmando, juntamente com as respostas das mulheres desta pesquisa, o perfil empreendedor feminino.

Ambas iniciaram suas empresas com o uso do capital próprio, ainda que escasso, corroborando as demais pesquisas sobre o perfil das mulheres empreendedoras (JONATHAN, 2003). As duas empresas pesquisadas têm como constituição jurídica a sociedade limitada, como os achados da pesquisa de Machado et al. (2003b), e ambas possuem como sócias formais suas mães, que não participam ativamente das empresas.

A preocupação de ambas as empreendedoras é manter a qualidade dos serviços e produtos de suas empresas e nenhuma delas mostrou preocupação com o crescimento do negócio e, sim, com a qualidade de vida pessoal que gostariam de ter por meio da abertura das firmas, corroborando a pesquisa de Machado (1999). Ela discorreu sobre o fato que a mulher tende a enfatizar a qualidade mais do que os homens. Janesmara e Mare relatam estar satisfeitas com os seus trabalhos, ainda que a compensação financeira não seja a esperada, o que comprova os achados da pesquisa de Quental e Wetzell (2002).

Após a apresentação do perfil das empreendedoras da pesquisa, é apresentada a análise comparativa da percepção da existência de conflitos trabalho-família pelas respondentes desta pesquisa.

## 5.2. PERCEPÇÃO DA EXISTÊNCIA DE CONFLITOS TRABALHO-FAMÍLIA

A percepção da ocorrência de conflitos trabalho-família nesta pesquisa será baseada nas dimensões tempo, tensão e comportamento, apresentadas por Grennhauz e Beutell (1985) em artigo que traz a revisão teórica do tema até meados da década de 1980. Os dois casos serão analisados em função de cada uma dessas dimensões. Antes, porém, os dados coletados foram aplicados no modelo desta pesquisa. O modelo adaptado foi apresentado na metodologia da pesquisa, no quadro 05.

### APLICAÇÃO DO MODELO DE PESQUISA

Para esta pesquisa, foram adaptadas as dimensões tempo, tensão e comportamento, encontradas tanto no ambiente de trabalho quanto no ambiente família, considerando a área das incompatibilidades justamente o espaço onde se podem aplicar as ações atenuantes do conflito trabalho-família

A partir das informações coletadas no caso Uniportas, pode-se elaborar o quadro 10, que agrupa os dados dentro do modelo desta pesquisa.

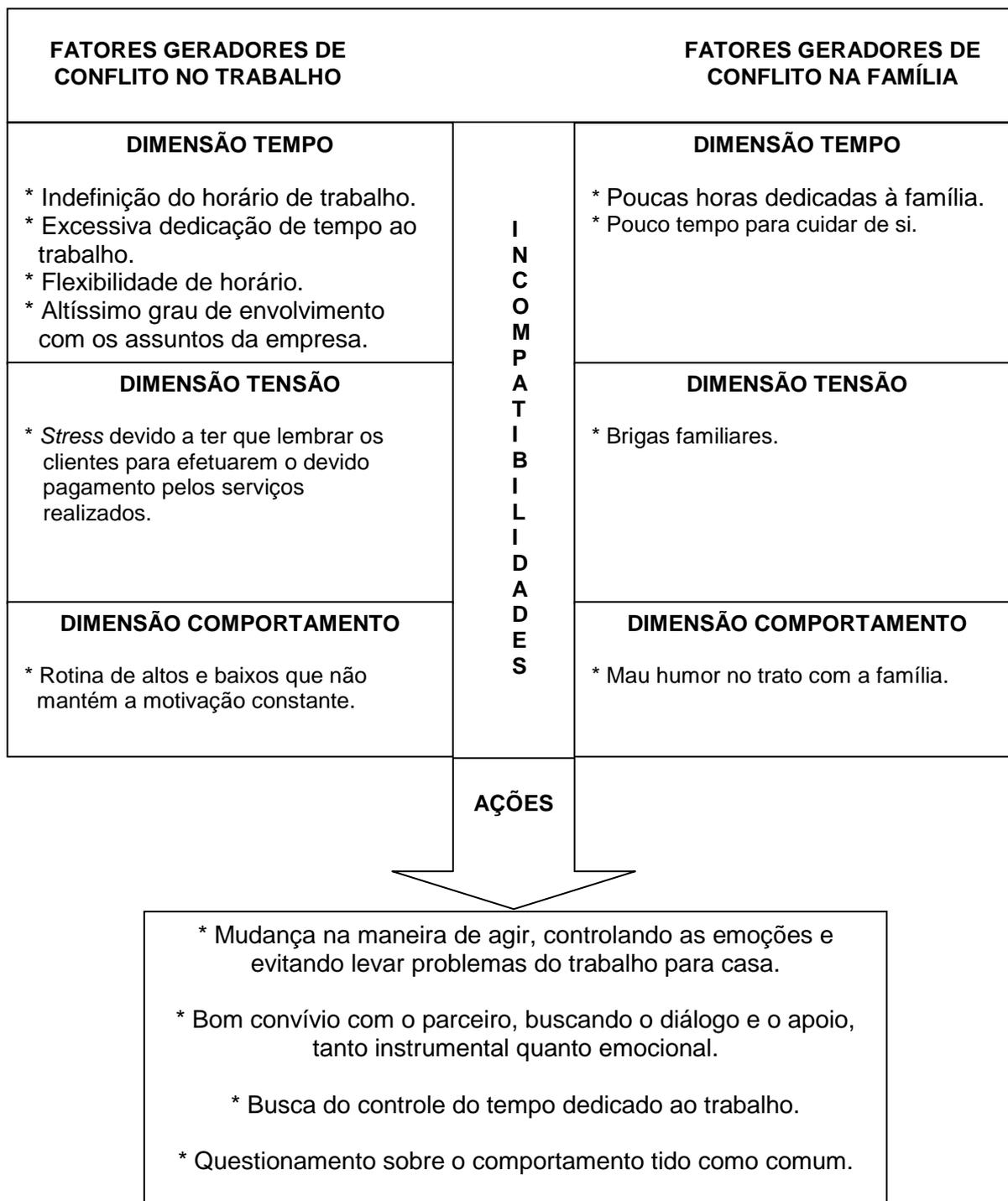
QUADRO 10 – Aplicação do modelo de pesquisa no caso Uniportas

FATORES GERADORES DE CONFLITO NO TRABALHO		FATORES GERADORES DE CONFLITO NA FAMÍLIA	
<p><b>DIMENSÃO TEMPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Indefinição do horário de trabalho.</li> <li>* Excessiva dedicação de tempo ao trabalho.</li> <li>* Flexibilidade de horário.</li> <li>* Altíssimo grau de envolvimento com os assuntos da empresa.</li> </ul>	<b>I N C O M P A T I B I L I D A D E S</b>	<p><b>DIMENSÃO TEMPO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Poucas horas dedicadas à família.</li> <li>* Pouco suporte marital.</li> <li>* Compartilhamento das atividades familiares.</li> </ul>	
<p><b>DIMENSÃO TENSÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Stress</i> devido a problemas financeiros da empresa.</li> </ul>		<p><b>DIMENSÃO TENSÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pouco suporte marital.</li> <li>* Brigas familiares.</li> </ul>	
<p><b>DIMENSÃO COMPORTAMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de ânimo para a administração da empresa.</li> </ul>		<p><b>DIMENSÃO COMPORTAMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mau humor no trato com a família.</li> </ul>	
<b>AÇÕES</b>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mudança na maneira de agir, controlando as emoções e evitando levar problemas do trabalho para casa.</li> <li>* Bom convívio com o parceiro, buscando o diálogo e o apoio, tanto instrumental quanto emocional <ul style="list-style-type: none"> <li>* Atividades domésticas compartilhadas com os demais membros da família, principalmente com as filhas.</li> </ul> </li> <li>* Não deixar a empresa de herança para as filhas, evitando assim, conflitos futuros.</li> <li>* A prioridade é o trabalho. As demais atividades são encaixadas nas possíveis 'frestas' do horário de trabalho.</li> </ul> </div>			

FONTE: Coleta de dados através de entrevista com a empreendedora e marido da empreendedora do caso Uniportas.

O quadro 11 apresenta as informações coletadas no caso MRC, aplicadas dentro do mesmo modelo de pesquisa.

QUADRO 11 – Aplicação do modelo de pesquisa no caso MRC



FONTE: Coleta de dados através de entrevista com a empreendedora e marido da empreendedora do caso MRC.

As dimensões apresentadas no modelo serviram como base na identificação dos conflitos observados pelas empreendedoras dos dois casos estudados por esta pesquisa.

O espaço destinado às incompatibilidades é onde se faz necessária a intervenção das empreendedoras por meio de ações para eliminar ou atenuar os conflitos percebidos nas três dimensões do modelo. As incompatibilidades são geradas devido às pressões sofridas pelas empreendedoras durante o desempenho de seus papéis profissionais e familiares.

Aplicados ao modelo de pesquisa, pode ser novamente observado que os fatores geradores de conflitos percebidos pelas empreendedoras dos dois casos desta pesquisa se assemelham nos principais aspectos, em todas as dimensões de conflitos.

Na dimensão tempo, do lado profissional, a indefinição do horário, a excessiva dedicação de tempo, o altíssimo grau de envolvimento e a flexibilidade de horários foram fatores geradores de conflitos para as duas empresárias. Já no lado familiar, coincide a reclamação de poucas horas existentes para se dedicarem às suas famílias. No entanto, enquanto Janesmara critica seu marido pelo pouco apoio dado a ela para com as atividades familiares, Mare sente haver pouco tempo para cuidar de si.

Na dimensão tensão, o destaque no lado profissional é para os problemas financeiros. A proprietária da Uniportas tem problemas com o fluxo de caixa da empresa, enquanto a empresária da MRC se aborrece ao ter de cobrar seus clientes pelos serviços prestados. O lado familiar traz tensões para ambas, quando há ocorrência de brigas entre os membros da família. Janesmara volta a destacar a falta de suporte marital como fator gerador de conflitos também na dimensão tensão.

A falta de ânimo para assuntos administrativos é apontado por Janesmara como o fator gerador de conflitos na dimensão comportamento do lado profissional. Mare, por sua vez, observa que a rotina de altos e baixos a deixa desmotivada para

o seu trabalho. Ambas alegam que problemas profissionais na dimensão comportamento geram mau humor no trato com os familiares.

Através da observação do modelo de pesquisa, pode-se também identificar que as ações para lidar com os conflitos que ambas empresárias aplicam são, em sua maioria, semelhantes. Tanto Janesmara quanto Mare buscam controlar suas emoções, tentando mudanças na maneira de agir, para não levarem problemas do trabalho para casa. As duas empresárias procuram o bom convívio com seus parceiros, tendo deles o apoio instrumental e emocional, quando necessário. Janesmara prioriza o trabalho, tenta compartilhar as atividades familiares com os demais membros da família e pensa em não deixar a empresa como herança para as filhas. Mare busca o equilíbrio do tempo dedicado ao trabalho e aos assuntos familiares.

A seguir os dois casos serão analisados comparativamente em função de cada uma das dimensões.

## DIMENSÃO TEMPO

O conflito baseado na dimensão tempo contempla aspectos gerais do trabalho, como o número de horas trabalhadas, a flexibilidade de horários e o grau de envolvimento e responsabilidade, tanto com a empresa quanto com a família, bem como a inter-relação com o trabalho do cônjuge e o compartilhamento das tarefas domésticas.

Conflitos baseados no tempo com ênfase na organização estão relacionados à excessiva dedicação de tempo ao trabalho, o que resulta em menor tempo ocupado com a família (PLECK; STAINES; LANG, 1980). As pressões do tempo do trabalho associadas ao papel social tornavam fisicamente impossível satisfazer as expectativas de um sem frustrar as expectativas do outro (KHAN, 1964 apud GREENHAUS; BEUTELL 1985)

Resultados das pesquisas quantitativas demonstraram que há relação de crescimento do conflito trabalho-família com o tempo de ocupação do indivíduo com

seu trabalho (BURKE; WEIR; DUWORS JR., 1980; PLECK; STAINES; LANG, 1980; GREENHAUS; BEUTELL, 1985). O conflito trabalho-família foi também associado à quantidade e frequência de períodos irregulares de trabalho, ou fora do tempo estipulado para início e fim das atividades (PLECK; STAINES; LANG, 1980).

O quadro 12 apresenta os principais conflitos trabalho-família dentro da dimensão tempo, percebidos pelas respondentes desta pesquisa.

QUADRO 12 – Conflitos trabalho-família percebidos pelas empreendedoras na dimensão tempo

PERCEPÇÃO	CONFLITO	UNIPORTAS	MRC
Distribuição desproporcional do tempo entre a empresa e a família, priorizando quase sempre o trabalho	Indefinição do horário de trabalho	Sim	Sim
Horas trabalhadas além do horário comercial	Excessiva dedicação de tempo ao trabalho	Sim	Sim
Nível de autonomia traz maiores responsabilidades	Flexibilidade de horário	Sim	Sim
Fundamental presença na empresa	Altíssimo grau de envolvimento com os assuntos da empresa	Sim	Sim
Desconforto pela pouca atenção despendida às filhas e/ou marido (parceiro)	Poucas horas dedicadas à família	Sim	Sim
Cobrança da participação do marido nas atividades do lar para ajudá-la com a agenda diária de obrigações	Pouco suporte marital ou pouco tempo para cuidar de si	Sim	Sim
Alto grau de envolvimento com os assuntos da família	Compartilhamento das atividades familiares	Sim	Não

FONTE: Dados coletados na entrevista com as empreendedoras

Dados do GEM (2007) trazem que uma das características do trabalho feminino é a capacidade e talento das mulheres para fazer e pensar várias coisas simultaneamente, chamado no relatório de 'Multiplicidade de Papéis', aliado ao fato de que as mulheres brasileiras atribuem igual importância à realização profissional, à maternidade, ao relacionamento afetivo e ao tempo dedicado a si mesmas (GEM, 2007).

Janesmara e Mare não fogem às características apresentadas pelo relatório do GEM (2007). Ambas exercem múltiplos papéis e se cobram por isso. Ambas valorizam a realização profissional tanto quanto o relacionamento afetivo e o tempo

dedicado a si mesmas. Por isso a percepção dos conflitos se assemelha nas três dimensões propostas por Greenhauz e Beutell (1985): tempo, tensão e comportamento.

As duas empreendedoras reclamam da má distribuição do tempo e do excesso de horas despendidas no trabalho, o que leva ao detrimento do tempo ocupado com a família e com o parceiro. Ambas tiveram a idéia de que a flexibilidade de horários favoreceria o equilíbrio entre as tarefas do trabalho e da família e alegam que se decepcionaram com o resultado, mas, ainda assim, não trocariam a flexibilidade por um trabalho com horário pré-estabelecido.

## DIMENSÃO TENSÃO

A dimensão tensão contempla aspectos como a rotina, a baixa valorização das atividades, novamente o envolvimento e a responsabilidade com a empresa e com a família, e os fatores estressantes comuns do trabalho.

Conflitos baseados em tensão ocorrem quando a fadiga e a irritabilidade pelas pressões decorrentes do trabalho coexistem com as pressões externas ao trabalho, as primeiras concorrendo com as segundas (PLECK; STAINES; LANG, 1980). Os conflitos surgem, porque as pressões criadas pelo papel profissional são incompatíveis com as pressões criadas pelos demais papéis sociais, incluindo os compromissos familiares. Pleck, Staines e Lang (1980) relataram também que demandas físicas e psicológicas incrementam os níveis de diversos tipos de conflitos de trabalho-família, especialmente na dimensão tensão.

Jones e Butler (1980) indicam que níveis de autonomia não necessariamente contribuem para atenuar o conflito trabalho-família. Pelo contrário, a autonomia traz consigo responsabilidades maiores, produzindo sobrecarga qualitativa na realização das tarefas relacionadas ao trabalho e, conseqüentemente, conflito. Mas os autores revelaram também que as tensões do trabalho são menores, quando as atividades são bem conduzidas e plenamente conhecidas pelo trabalhador. Da mesma forma, há menos tensão no trabalho cujas atividades são bem remuneradas ou gratificadas (JONES; BUTLER, 1980).

As cobranças pela presença e participação do cônjuge nas atividades familiares são as mais comumente relatadas por Beutell e Greenhaus (1983, apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Além disso, mulheres com profissões diferentes das de seus maridos apresentam conflito entre os papéis de casa e do trabalho em níveis muito mais intensos. As tensões familiares também aumentam, quando há desentendimentos entre marido e mulher sobre seus papéis dentro da família (CHADWICK et al., 1976 e EISWIRTH-NEEMS; HANDAL, 1978 apud GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

O quadro 13 apresenta os principais conflitos trabalho-família dentro da dimensão tensão, percebidos pelas respondentes desta pesquisa.

QUADRO 13 – Conflitos trabalho-família percebidos pelas empreendedoras na dimensão tensão

PERCEPÇÃO	CONFLITO	UNIORTAS	MRC
Falta de recursos necessários para equilibrar o caixa da empresa	<i>Stress</i> devido a problemas financeiros da empresa	Sim	Não
Brigas devido à cobrança da participação do marido nas atividades domésticas	Pouco suporte marital	Sim	Não
Brigas familiares como fator desmotivador do desempenho pessoal no trabalho	Brigas familiares	Sim	Sim
Clientes mal pagadores	<i>Stress</i> devido a ter que lembrar os clientes para efetuarem o devido pagamento pelos serviços recebidos	Não	Sim

FONTE: Dados coletados na entrevista com as empreendedoras

Tanto a proprietária da Uniortas quanto a proprietária da MRC apontam problemas financeiros com suas empresas, a primeira com a falta de equilíbrio do fluxo de caixa, e a segunda com problemas de recebimento dos honorários por serviços prestados.

Ambas também confirmaram que problemas familiares afetam negativamente seus desempenhos no trabalho. Há maior predisposição por parte das duas empreendedoras de deixar os problemas do trabalho no trabalho, mas carregar os problemas familiares junto com elas para o trabalho.

## DIMENSÃO COMPORTAMENTO

Conflitos baseados no comportamento ocorrem quando padrões específicos de comportamento no trabalho podem ser incompatíveis com os padrões de comportamento esperados na família. Enquanto no trabalho se espera a impessoalidade, o raciocínio lógico, o poder e a autoridade, a família, por sua vez, espera de seus membros calor humano, docilidade, compreensão, carisma e até mesmo vulnerabilidade na interação dentro do lar. Se uma pessoa é incapaz de adaptar seu comportamento para atender às demandas de ambos os papéis, trabalho e família, esta pessoa está fortemente sujeita a enfrentar os conflitos trabalho-família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

O quadro 14 apresenta os principais conflitos trabalho-família dentro da dimensão tensão, percebidos pelas respondentes desta pesquisa.

QUADRO 14 – Conflitos trabalho-família percebidos pelas empreendedoras na dimensão comportamento

PERCEPÇÃO	CONFLITO	UNIPORTAS	MRC
Repulsa aos trabalhos administrativos da empresa	Falta de ânimo para administrar a empresa	Sim	Não
Desânimo com os problemas financeiros	Mau humor no trato com a família	Sim	Sim
Rotina de altos e baixos	Falta de motivação constante	Não	Sim

FONTE: Dados coletados na entrevista com as empreendedoras

Com relação ao fato de trabalharem no setor da construção civil, um ramo tipicamente masculino, as duas empreendedoras alegaram já ter passado por constrangimentos devido à discriminação de gênero: Janesmara por ter que provar sua capacidade técnica e a qualidade de seus produtos, que foram colocadas em dúvida por serem vendidas por uma mulher; e Mare por problemas com a hierarquia em seu primeiro emprego, onde os cargos de gerência pertenciam apenas aos homens.

Baseando-se nos relatos das respondentes desta pesquisa, passa-se agora para a apresentação e análise das ações das empreendedoras para lidar com os conflitos por elas identificados.

### 5.3. AÇÕES DAS EMPREENDEDORAS PARA LIDAR COM OS CONFLITOS

Shelton (2006) apresentou em sua pesquisa o fluxo de demandas que pode levar a uma estratégia para diminuir os conflitos trabalho-família provocados pelas atividades do trabalho e da família (ver figura 3). Quanto menor o número de conflitos, maior o bem-estar da empreendedora. Quanto maior o bem-estar da empreendedora, maior o desempenho de seu negócio.

Tanto Janesmara quanto Mare tentam ações alternativas para lidarem com os conflitos por elas percebidos. Para vencerem os problemas relativos ao tempo, ambas buscam compartilhar as atividades domésticas com os membros da família. Janesmara compartilha o trato da casa com as filhas e Mare compartilha as tarefas do lar com seu parceiro, meio-a-meio, segundo suas próprias palavras. Alguns critérios foram estabelecidos por Janesmara, que definiu ante todos os que com ela convivem que o trabalho é prioridade na questão tempo. As demais atividades são encaixadas nas possíveis 'frestas' de seu horário de trabalho.

Ambas procuram mudar a maneira de agir, controlando as emoções e tentando não levar os problemas do trabalho para casa, evitando com isso as alterações de humor no trato com a família. O bom convívio com o parceiro é esperado pelas duas empreendedoras, mas a proprietária da MRC deu destaque especial ao apoio, tanto instrumental quanto emocional que recebe de seu noivo, com quem vive. No quesito comportamento, Mare também afirmou ser uma pessoa questionadora dos padrões de comportamento ditos comuns ou impostos pela sociedade. A empresária alega não conseguir enquadrar-se dentro de um perfil que a sociedade impõe, pois crê em sua autenticidade.

Para completar a descrição das ações tomadas pelas empreendedoras desta pesquisa, Janesmara, da Uniportas, acredita que evitará problemas futuros, se não deixar a empresa como herança para suas filhas.

O quadro 15 apresenta as principais ações das empreendedoras para lidar com os conflitos trabalho-família.

QUADRO 15 – Ações das empreendedoras para lidar com os conflitos trabalho-família

AÇÃO	UNIPORTAS	MRC
Mudança na maneira de agir, controlando as emoções e evitando levar problemas do trabalho para casa	Sim	Não
Atividades domésticas compartilhadas com os demais membros da família	Sim	Sim
Não deixar a empresa de herança para membros da família, evitando, assim, conflitos futuros	Sim	Não
A prioridade é o trabalho. As demais atividades são encaixadas nas possíveis 'frestas' do horário de trabalho	Sim	Não
Busca do controle do tempo dedicado ao trabalho	Não	Sim
Bom convívio com o parceiro, buscando o diálogo e o apoio, tanto instrumental quanto emocional	Sim	Sim
Questionamento sobre o comportamento tido como comum	Não	Sim

FONTE: Dados coletados nas entrevistas com as empreendedoras

Após a análise comparativa dos dados coletados nesta pesquisa, pode-se, por fim, chegar às respostas para as questões desta pesquisa.

## 6. CONCLUSÕES

As conclusões serão apresentadas através das respostas às três questões de pesquisa desse estudo apresentadas na metodologia.

### **1. Quais são os conflitos trabalho-família percebidos pelas empreendedoras do setor da construção civil da cidade de Curitiba, baseando-se nas dimensões tempo, tensão e comportamento?**

Os conflitos trabalho-família, identificados pelas empreendedoras entrevistadas, corroboram as pesquisas apresentadas na fundamentação teórica desta pesquisa. Indefinição do horário de trabalho, poucas horas dedicadas à família, devido à excessiva dedicação de tempo aos assuntos profissionais e ao alto grau de envolvimento na empresa, além das dificuldades encontradas para o perfeito compartilhamento das atividades familiares com os demais membros da família, muitas vezes acrescidas do pouco apoio marital, foram os conflitos trabalho-família relacionados pelas empreendedoras que podem ser classificados dentro da dimensão tempo.

Dentro da dimensão tensão, os relatos das empresárias incluíram o *stress* devido aos problemas financeiros de suas empresas, ou à cobrança dos honorários pelos serviços prestados, muitas vezes ignorados pelos seus clientes, os transtornos emocionais causados por brigas familiares e, novamente, o pouco apoio marital.

A falta de ânimo para administrarem suas empresas, o mau humor no trato com a família como consequência dos problemas no trabalho, e a falta de motivação constante causada pela rotina estressante ou pelo retorno financeiro abaixo do esperado, foram os conflitos trabalho-família relatados pelas empresárias que podem ser classificados dentro da dimensão comportamento.

Resumidamente, os conflitos trabalho-família percebidos pelas empreendedoras do setor da construção civil da cidade de Curitiba, baseando-se nas dimensões tempo, tensão e comportamento são apresentados no quadro 16, exposto a seguir:

QUADRO 16 – Conflitos trabalho-família identificados pelas empreendedoras da pesquisa

DIMENSÃO	CONFLITO
Tempo	Indefinição do horário de trabalho
	Excessiva dedicação de tempo ao trabalho
	Flexibilidade de horário
	Altíssimo grau de envolvimento com os assuntos da empresa
	Poucas horas dedicadas à família
	Pouco suporte marital ou pouco tempo para cuidar de si
	Compartilhamento das atividades familiares
Tensão	<i>Stress</i> devido a problemas financeiros da empresa
	Pouco suporte marital
	Brigas familiares
	<i>Stress</i> devido a ter que lembrar os clientes para efetuarem o devido pagamento pelos serviços recebidos
Comportamento	Falta de ânimo para administrar a empresa
	Mau humor no trato com a família
	Falta de motivação constante

FONTE: Dados coletados na entrevista com as empreendedoras

## 2. Quais são as ações das empreendedoras selecionadas para o estudo, para lidar com os conflitos identificados?

As ações para lidar com os conflitos trabalho-família relatadas pelas empreendedoras da pesquisa foram: a tentativa de mudança na maneira de agir, buscando o controle das emoções para que não levem problemas oriundos do trabalho para dentro de suas casas; o controle do tempo dedicado ao trabalho e à família, priorizando o primeiro sem detrimento do segundo; a busca do compartilhamento das atividades domésticas com os demais membros da família, mesmo que para isso precisem estipular e impor regras a todos os que moram com ela; o bom convívio com seus parceiros, buscando o diálogo e apoio instrumental e emocional. Janesmara menciona ainda a intenção de não deixar a empresa como herança para suas filhas, e Mare questiona-se constantemente sobre o comportamento que esperam dela, tanto no trabalho como na família.

Sucintamente, essas ações são apresentadas no quadro 17:

QUADRO 17 – Ações para lidar com os conflitos trabalho-família

AÇÃO
Mudança na maneira de agir, controlando as emoções e evitando levar problemas do trabalho para casa
Atividades domésticas compartilhadas com os demais membros da família
Não deixar a empresa de herança para membros da família, evitando, assim, conflitos futuros
A prioridade é o trabalho. As demais atividades são encaixadas nas possíveis 'frestas' do horário de trabalho
Busca do controle do tempo dedicado ao trabalho
Bom convívio com o parceiro, buscando o diálogo e o apoio, tanto instrumental quanto emocional
Questionamento sobre o comportamento tido como comum

FONTE: Dados coletados na entrevista com as empreendedoras

**3. As ações tomadas pelas empreendedoras do setor da construção civil da cidade de Curitiba, no intuito de lidar com os conflitos trabalho-família, têm gerado resultados positivos para atenuar e/ou eliminar tais conflitos?**

A busca pelo controle emocional é a ação de resultado mais imediato e positivo citado pelas duas empresárias. Ambas expressam sentimentos confortáveis com relação à aquisição de maturidade como base para o controle emocional. O sucesso no equilíbrio emocional é percebido principalmente pelos parceiros das empreendedoras que confirmam que o passar do tempo e a aquisição de experiência auxiliaram para atenuar os conflitos, tanto no trabalho quanto na presença da família.

A tentativa de equilibrar horários também tem surtido bons resultados tanto para Janesmara quanto para Mare. A primeira por meio da tentativa de priorizar seu trabalho, já que percebe que sua família já não depende tanto dela, pois as filhas cresceram e são, agora, mais independentes, fazendo com que as interferências do trabalho na família, e vice-versa, já não sejam tão significativas. Mare, por sua vez, tenta estabelecer limites para sua ocupação com o trabalho, alimentando, dessa forma, o bom relacionamento com seu parceiro.

Compartilhar as atividades domésticas é algo natural para Mare, mas ainda gera conflitos para Janesmara, que não tem de seu marido o apoio marital por ela esperado. A divisão das atividades domésticas ainda não é vista pela empresária da Uniportas como satisfatória, ainda que ela reconheça que melhorou com o passar dos anos de existência da empresa.

Diálogo e apoio emocional e instrumental por meio do bom convívio com seus parceiros são tidos por ambas como um resultado positivo de suas ações atenuadoras de conflitos. As duas relatam ter bom relacionamento com seus parceiros, ainda que Janesmara se sinta insatisfeita com o apoio marital.

Mare, a empresária da MRC, expõe também seus questionamentos sobre os comportamentos padronizados pela sociedade para as mulheres trabalhadoras. Suas tentativas de sair do padrão esperado são também narradas pela empreendedora como ações para lidar com os conflitos trabalho-família, já que para ela essas ações evitam que seja alvo de críticas comuns às demais trabalhadoras, algo que a faz sentir-se pouco valorizada, tanto no trabalho quanto em casa.

As duas empreendedoras desejam o reconhecimento profissional e pessoal, fator que contraria as principais pesquisas apresentadas no referencial teórico desta pesquisa, que atestam que a busca pelo reconhecimento profissional não é uma das características marcantes no perfil das empreendedoras.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

A presente pesquisa buscou compreender, a partir de dois estudos de casos, as ações das empreendedoras do setor da construção civil da cidade de Curitiba, para lidarem com os conflitos trabalho-família por elas identificados e quais as ações que essas mulheres adotam para atenuar ou eliminar tais conflitos.

Conflitos estão presentes em nossa vida desde o momento em que nascemos e nos acompanham até o final de nossa existência. Cabe a nós desenvolvermos a habilidade de ter nos conflitos uma visão e uma compreensão construtivas, o que equivale a transformá-los em oportunidades e desafios diante da dinâmica da vida, já que quanto mais intensamente vivemos, mais conflitos precisam ser administrados, entre eles os conflitos que surgem da interface trabalho-família.

As linhas teóricas que abordam o conflito trabalho-família seguem perspectivas semelhantes. Os autores concordam que as escolhas realizadas pelos indivíduos na gestão entre funções familiares e laborais são marcadas por pressões, na maioria das vezes, devido ao compartilhamento do tempo entre as atividades do trabalho e da família. Os longos horários de trabalho foram apontados como fator de *stress* e principal elemento para a explicação da existência desses conflitos.

Mas é preciso lembrar que o gênero feminino ainda é associado ao trabalho doméstico e é perceptível que as mulheres continuam a desempenhar a maior parte desse trabalho, em particular as tarefas tidas como “tipicamente femininas”. Os homens continuam a guardar para si o primado das responsabilidades profissionais e continuam a ser socialmente autorizados a afastar-se de tarefas legitimadas como femininas. Esta situação de reprodução da dominação masculina coloca as mulheres numa posição desfavorável do ponto de vista do seu reconhecimento social, além de contribuir para a divisão injusta de tarefas, tanto no trabalho como dentro de casa.

Porém, o crescimento do número de empreendimentos conduzidos por mulheres justifica a tendência de os estudos das ciências sociais dedicarem-se aos assuntos derivados do conflito trabalho-família dentro do contexto feminino de

realização pessoal. O fato de as mulheres estarem cada vez mais presentes no mercado de trabalho, tanto na condição de funcionárias como de empreendedoras inevitavelmente acarreta impactos de toda ordem. O acréscimo dos conflitos trabalho-família para essas mulheres é inevitável.

O fato é que...

... “o modo certo de equilibrar trabalho e vida familiar é a questão que atormenta as mulheres desde que elas começaram a disputar bons empregos, há pouco mais de duas décadas – e ainda não se encontrou a resposta. É uma maldade da natureza com as mulheres que os melhores anos para a construção de uma carreira coincidam com os melhores anos para ter filhos.” (CARELLI, 2003).

O que se percebe com a pesquisa é que, na tentativa de conciliar “casa-família-trabalho”, as empresárias participantes da pesquisa agem muito mais para atenuarem os conflitos por elas identificados do que para eliminarem tais conflitos. Ações como o controle das emoções, por exemplo, diminuem a freqüência da ocorrência de conflitos, tanto em casa, quanto no trabalho. Mas isso não significa que tais conflitos foram eliminados, pois as empreendedoras da pesquisa continuam a perceber que esses conflitos podem ocorrer a qualquer momento, bastando para isso que elas, momentaneamente, percam esse auto-controle.

Diante do exposto, ficam como sugestão os assuntos relacionados abaixo que podem ser tratados em pesquisas futuras:

- Realizar uma pesquisa quantitativa sobre o tema com o objetivo de verificar quais conflitos trabalho-família são mais freqüentemente percebidos pelas empreendedoras, tanto da construção civil, quanto dos demais setores de atividade, e quais ações são usualmente empregadas por elas para lidarem com os conflitos identificados. A pesquisa quantitativa possibilita a generalização dos dados, o que poderia fornecer aos pesquisadores o ranking dos conflitos mais freqüentemente percebidos pelas empreendedoras brasileiras.
- Realizar pesquisa qualitativa com o mesmo tema em outros setores, que não o da construção civil, a fim de que se possa constatar se diferentes

setores geram diferentes níveis de stress e, conseqüentemente, diferentes percepções de conflitos trabalho-família.

- Comparar a percepção de conflitos entre homens e mulheres e suas ações para lidar com os conflitos observados, independentemente do setor em que empreendem, com o objetivo de descobrir as igualdades e diferenças dos pontos de vista de cada gênero sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P. A. L. Professional Lives Versus Private Lives: Shifting Patterns of Managerial Commitment. **Organizational Dynamics**, v.7, n. 2, p. 3-29. 1979.

BIRLEY, S; HARRIS, P; HARRIS, P. Female Entrepreneurs - Are They Really any Different? **Journal of Small Business Management**. V. 5, p. 87. 1988

BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. Estudos Organizacionais: Dilemas Paradigmáticos e Abertura Interdisciplinar. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. 1ª. ed., p. 17-51. São Paulo: Saraiva, 2007.

BOTELHO, D; MACERA, A. Análise Metateórica de Teses e Dissertações da Área de Marketing Apresentadas na EAESP\_FVG (1974-1999). XXV EnANPAD. **Anais...** 2001. Campinas. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

BURKE, R. J.; WEIR, T; DUWORS JR., R. E. Type A Behavior of Administrators and Wives' Reports of Marital Satisfaction and Well-Being. **Journal of Applied Psychology**, v. 64, n. 1, p. 57-65, 1979

BURKE, R. J.; WEIR, T; DUWORS JR., R. E. Work Demands on Administrators and Spouse Well Being. **Human Relations**, v.33, n.4, p. 253-278. 1980.

BURREL, G; MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Heineman. London, 1979.

BUTTNER, E. H.; MOORE, D. P. Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-reported Motivations. **Journal of Small Business Management**. v. 35, n. 1, p.34, Jan 1997.

CARELLI, G. Com Filhos no Currículo. **Veja on Line**. Ed. 1789. 12 Fev 2003.

CARLAND J.W., HOY, F., BOULTON, W.R. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a Conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n.2, 354-359. 1984.

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.

CARVALHO, J. L. F. S., VERGARA, S. C. Repensando os Roteiros de Marketing de Serviços: Análise Crítica da Teoria dos Scripts Cognitivos. XXIV EnANPAD. **Anais...** 2000. Florianópolis. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

CARVALHO, J. L. F. S., VERGARA, S. C. A Fenomenologia e a Pesquisa dos espaços de Serviços. **Revista de Administração de Empresas, RAE**, v. 42, n. 3, p. 78-91, Jul-Set / 2002.

CASSOTI, L. O que é a Pesquisa do Consumidor? Reflexões Geradas a Partir de um Problema Prático. XXIII EnANPAD. **Anais...** 1999. Foz do Iguaçu. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

DEMARTINO, R.; BARBATO, R.; JACQUES, P. H. Exploring the Career/Achievement and Personal Life Orientation Differences between Entrepreneurs and Nonentrepreneurs: the Impact of Sex and Dependents. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 3, p. 350-368, Jul 2006.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira. 1987

EAGLY, A.H.; CARLI, L.L. **Through the Labyrinth: the Truth about How Women Become Leaders**. Harvard Business School Publishing. Boston, Massachusetts, 2007.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550. 1989.

FILION, L. J. Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 39, p.06-20, out/dez.1999a.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**. Abr-Jun/1999b

\_\_\_\_\_. Do Empreendedorismo à Empreendedologia. University of Montreal Business School. Traduzido e adaptado por Jovino Moreira da Silva, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, 1999c

GARTNER, W. B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, Oct/1985.

GIMENEZ, F; MACHADO, H. e BIAZIN, C. (1998). A Mulher Empreendedora: um Estudo de Caso no Setor de Confecções, In: **1998 Balas Proceedings**. Texas, Vol.1, p.311-322, 1998.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. **Global Report**, 2007. Disponível em [www.gembrasil.org.br](http://www.gembrasil.org.br). Acesso em 10 de março de 2008.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais Brasileiros: uma Análise Bibliométrica. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. 1ª. ed., p. 89-112. São Paulo: Saraiva, 2007.

GODOI, A. S. Estudo de Caso Qualitativo In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. 1ª. ed., p. 115 -146. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOFF, S.J.; MOUNT, M.K.; JAMISON, R.L. Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism: a Field Study. **Personnel Psychology**, v. 43, n. 4, p. 793-809, 1990

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. As Habilidades de Relacionamento Interpessoal de Mulheres que Trabalham por Conta Própria: o Caso de Vitória da Conquista-BA. **VII SEMEAD – Seminário de Administração FEA/USP**, 2004.

GORDON, J.R.; WHELAN-BERRY, K.S. It Takes Two to Tango: an Empirical Study of Perceived Spousal/Partner Support for Working Women. **Women in Management Review**. v.19, n.5. p. 260-273. 2004

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, Jan, 1985.

HALL, D. T. A Model of Coping with Role Conflict: The Role Behavior of College Educated. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 4. p. 471-486. Dec/1972.

HALL, D.T., GORDON, F. E. Career Choices of Married Women: Effects on Conflict, Role Behavior and Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. v. 58, n. 1, p. 42-48, 1973.

HERMAN, J. B.; GYLLSTROM, K. K. Working Men and Women: Inter and Intra-Role Conflict. **Psychology of Women Quarterly**, v. 1, n. 4, p. 319-333, 1977.

HOLAHAN, C.K.; GILBERT, L.A. Conflict Between Major Life Roles: Women and Men in Dual Career Couples. **Human Relations**; v. 32, n. 6, p. 451-467, 1979a

HOLAHAN, C.K.; GILBERT, L.A. Interrole Conflict for Working Women: Careers Versus Jobs. **Journal of Applied Psychology**. v. 64, n. 1, p. 86-90, 1979b

HORNSBY, J.S.; KURATKO, D.F. Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's. **Journal of Small Business Management**; v. 28, n.3, p. 9-18. Jul 1990.

HOWARD, J.H.; CUNNINGHAM, D.A.; RECHNITZER, P. A. Work Patterns Associated with Type A Behavior: a Managerial Population. **Human Relations**; v. 30, n. 9, p. 825-836, 1977

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. Apresentando a Grounded Theory: uma Nova Proposta de Abordagem Qualitativa na Pesquisa Organizacional. XXV EnANPAD. **Anais...** 2001. Campinas. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE. Cadastro Central de Empresas, 2000. Disponível em [www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2000/tabela6.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2000/tabela6.shtm). Acesso em: 10 de março de 2008.

IVANCEVICH, J.M.; MATTESON, M.T.; PRESTON, C. Occupational Stress, Type A Behavior, And Physical Well Being. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 373. Jun/1982.

JONATHAN, E. Empreendedorismo Feminino no Setor Tecnológico Brasileiro: Dificuldades e Tendências. III Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, EGEPE. **Anais...**, 2003, Brasília.

JONATHAN, E.G; SILVA, T.M. R. Empreendedorismo Feminino: Tecendo a Trama de Demandas Conflitantes. **Psicologia e Sociedade**. V.19 (1). P. 77-84. Jan/Abr.2007.

JONES, A.P.; BUTLER, M.C. A Role Transition Approach to the Stresses of Organizationally Induced Family. **Journal of Marriage and the Family**, v. 42, n. 2. p. 367-376. 1980.

KAHN, R. L. Productive Behavior through the Life Course: an Essay on the Quality of Life. **Human Resource Management**, v. 23, n. 1. 1984.

KEITH, P. M.; SCHAFER, R. B. Role Strain and Depression in Two-Job Families. **Family Relations**, v. 29, n. 4, p. 483-488. 1980.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999

LAWLOR, J. Executive Exodus. (Women Managers Leaving Corporations). **Working Woman**, v. 19, n.11. 1994.

LENAGHAN, J.A.; BUDA, R.; EISNER, A. B. An Examination of the Role of Emotional Intelligence in Work and Family Conflict. **Journal of Managerial Issues**, v. 19, n. 1, p.76-94, 2007

LILLY, J.D.; DUFFY, J.A.; VIRICK, M. A Gender-Sensitive Study of McClelland's Needs, Stress, and Turnover Intent with Work-Family Conflict. **Women in Management Review**, v. 21, n. 8, p. 662-680. 2006.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea – RAC Eletrônica**, v.1, n.1, art.1, p.1-15. Jan/Abr.2007.

LO, S.; STONE, R.; W. NG, C. Work-Family Conflict and Coping Strategies Adopted by Female Married Professionals in Hong Kong. **Women in Management Review**, v. 18, n. 3, p.182-190, 2003.

LOCKSLEY, A. On the Effects of Wives' Employment on Marital Adjustment and Companionship. **Journal of Marriage and the Family**, v. 42, n. 2. p. 337-346. 1980.

LONGSTRETH, M.; STAFFORD, K.; MAULDIN, T. Self-employed Women and their Families: Time Use and Socioeconomic Characteristics. **Journal of Small Business Management**; v. 25, n. 3; p.30-37. Jul /1987.

LOW, M.B.; MACMILLAN, I.C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. **Journal of Management**. University of Pennsylvania, v.14, n.2, 1988.

MACHADO, H.P.V. Tendências do Comportamento Gerencial da Mulher Empreendedora. XXIII EnANPAD. **Anais...** 1999. Foz do Iguaçu. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

MACHADO, H.P.V.; BARROS, G.V.; PALHANO, D.Y.M. Conhecendo a Empreendedora Norte Paranaense: Perfil, Porte das Empresas e Dificuldades de Gerenciamento. III Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, EGEPE. **Anais...**, 2003a, Brasília.

MACHADO, H.P.V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M.C.M. O Processo de Criação de Empresas por Mulheres. **Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, RAE Eletrônica**. São Paulo, v. 2, n.2, p.06-20, Jul/Dez.2003b.

MACHADO, H.P.V.; JANEIRO, V.; MARTINS, A.N.B. Empreendedoras: Estilo Gerencial e Desempenho das Empresas. XXVII EnANPAD. **Anais...** 2003c. Atibaia. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

MALHOTRA, N. K.; PETERSON, M. Marketing Research in the New Millennium: Emerging Issues and Trends. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 19, n.4. p. 216-235, 2001.

MARCINKUS, W.C.; WHELAN-BERRY, K.S.; GORDON, J.R. The Relationship of Social Support to the Work-Family Balance and Work Outcomes of Midlife Women. **Women in Management Review**, v. 22, n. 2, p. 86-111, 2006.

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, L.L.; EDDLESTON, K.A.; VEIGA, J.F. Moderators of the Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction. **Academy of Management Journal**. v. 45, n. 2, p. 399-409, 2002.

MENDONÇA, J.R.C. Interacionismo Simbólico: uma Sugestão Metodológica para a Pesquisa em Administração. XXV EnANPAD. **Anais...** 2001. Campinas. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

PAJO, K. Bookshelf: Work and Family - Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choice. **Women in Management Review**, v.16, n.7, p. 357-359, 2001.

PARASURAMAN, S.; GREENHAUS, J.H.; RABINOWITZ, S; BEDEIAN, A.G.; MOSSHOLDER, K.W. Work and Family Variables as Mediators of the Relationship between Wive's Employment and Husbands' Well-Being. **Academy of Management Journal**. v.32(1), p. 185- 201.Mar, 1989.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E.R. Pesquisa Exploratória: Procedimento Metodológico para o Estudo de Fatores Humanos no Campo da Saúde Pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.

PLECK, J. H.; STAINES, G. L.; LANG, L. Conflicts Between Work and Family Life. **Monthly Labor Review**, v. 103, p. 29, Mar/1980.

POSIG, M.; KICKUL, J. Work-Role Expectations and Work Family Conflict: Gender Differences in Emotional Exhaustion. **Women in Management Review**, v. 19, n. 7, p. 373-386, 2004

POWELL, G.N.; GREENHAUS, J.H. Is the Opposite of Positive Negative? Untangling the Complex Relationship Between Work-Family Enrichment and Conflict. **Career Development International**. v. 11, n. 7, p. 650-659, Ago, 2006a.

POWELL, G.N.; GREENHAUS, J. H. Managing Incidents of Work-Family Conflict: a Decision-making Perspective. **Human Relations** v. 59, n. 9, p. 1179-1212, Set, 2006b.

QUENTAL, C.; WETZEL, U. Equilíbrio Trabalho-Família e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras. XXVI EnANPAD. **Anais...** 2002. Salvador. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. XXV EnANPAD. **Anais...** 2001. Campinas. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.

SANTOS, B. S. **A Crítica da Razão Indolente Contra o Desperdício da Experiência**. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHEIN, V.E. The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. **Journal of Applied Psychology**, v. 57, n. 2, p. 95-100. 1973.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University. 1934

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas : Primeiro Semestre de 2005.** Disponível em [www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/boletim-estatistico-das-mpe](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/boletim-estatistico-das-mpe). Acesso em: 26 de fevereiro de 2008.

SHANE, S.; KOLVEREID, L.; WESTHEAD, P. An Exploratory Examination of the Reasons Leading to New Firm Formation Across Country and Gender. **Journal of Business Venturing**. v. 6, p. 431, 1991.

SHANE, S; VENKATARAMAN, S. The promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **The Academy of Management Review**; Jan 2000. p 217-226.

SHELTON, L.M. Female Entrepreneurs, Work-Family Conflict and Venture Performance: New Insights into Work-Family Interface. **Journal of Small Business Management**. v. 44(2), p. 285-297, Abr, 2006.

STILL, L.V.; TIMMS, W. Women's business: the Flexible Alternative Workstyle for Women. **Women in Management Review**, v.15, n.5, p. 272. 2000.

STOKES, J.; RIGER, S.; SULLIVAN, M. Measuring Perceptions of The Working Environment for Women in Corporate Settings. **Psychology of Women Quarterly**, v. 19, p. 533-549. 1995.

TAKAHASHI, A.R.W.; GRAEFF, J.F.; TEIXEIRA, R.M. Planejamento Estratégico e Gestão Feminina em Pequenas Empresas: o Caso das Escolas Particulares em Curitiba – Paraná. **Organização e Sociedade**, v.13, n. 39, out/dez, 2006.

THOMPSON, C.J.; LOCANDER, W.B.; POLLIO, H.R. Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: the Philosophy and Method of Existencial-Phenomenology. **Journal of Consumer Research**, v. 16, n. 2, p. 133- 146. 1989.

THORNTON, P. H. The Sociology of Entrepreneurship. **Annual Review Sociology**, Palo Alto, v.25, p. 19-46. 1999.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª. Ed., São Paulo: Atlas, 2000.

WALBERT, L. Uncommon Women. **CFO**, v. 11, n. 8, p. 34. 1995.

YIN, R.L. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXOS

### Roteiro de entrevista com as empreendedoras:

- **Perfil da Empreendedora:**

1. Nome?
2. Idade (data de nascimento)?
3. Estado Civil?
4. Filhos (sim ou não)?
5. Idade dos filhos?
6. Renda pessoal?
7. Renda familiar?
8. Religião?
9. Profissão do marido, se casada?
10. Carga horária de trabalho do marido?
11. Profissão dos pais?
12. Experiência profissional pessoal anterior à abertura da empresa?
13. A empresa
  - a) Ramo do negócio?
  - b) Idade do empreendimento?
  - c) Quando surgiu a idéia de abrir a empresa?
    - Herança familiar
    - Antes/depois do casamento
    - Antes/depois do nascimento dos filhos
  - d) Se não é herança familiar, como surgiu a idéia de ter sua própria empresa (motivações)?
    - Os pais são empreendedores e seguiu o exemplo
    - Negócio familiar realizado em parceria com o marido
    - Vontade própria – realização pessoal
    - Sugestão de terceiros
    - Necessidade financeira
    - Identificação de uma oportunidade

- Para seguir uma tendência (mimetismo; modismo)
  - Flexibilidade de horários
  - Busca do equilíbrio trabalho-família
- e) Quais as dificuldades encontradas para a abertura da empresa?
- Família a favor ou contra
  - Apoio do marido
  - Capital investido: próprio ou de terceiros
  - Processo burocrático da abertura
  - Gestão do 'tempo' no início do negócio
- f) Qual o grau de envolvimento com a organização?
- Qual o horário dedicado à empresa (quantas horas do dia são dedicadas à empresa)
  - Funções dentro da empresa
  - Gestão empresa x família

- **Conflito Trabalho-Família:**

14. Há percepção da existência de incompatibilidades entre o trabalho e a família?

15. Se a resposta for afirmativa, no que a família se torna incompatível com o trabalho?

16. E no que o trabalho se torna incompatível com a família?

17. A que podem ser atribuídas essas incompatibilidades?

- a) Falta de suporte familiar (pais, cônjuge, filhos)
- b) Falta de suporte na organização (delegar funções no trabalho)
- c) Mais horas dedicadas à família do que gostaria ou deveria

- d) Mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria ou deveria
- e) Distribuição imprópria do tempo gasto com assuntos profissionais e familiares (organização pessoal do tempo – disciplina pessoal)

18. As atividades familiares são compartilhadas (delegadas à terceiros ou a outros membros da família)?

19. As atividades empresariais são compartilhadas (delegadas à terceiros)?

20. As funções/atividades da família prejudicam o desempenho profissional?  
Prejudicam a organização?

21. Os funções/atividades do trabalho prejudicam a família? Prejudicam a harmonia do lar?

22. O marido também percebe a existência de conflito trabalho-família?

23. As atividades do trabalho do marido geram conflito em casa?

24. As atividades familiares geram conflito no trabalho do marido?

25. O marido percebe os mesmos conflitos, tanto na família quanto no trabalho, que você (empreendedora)?

26. Se a atividade profissional do marido é diferente da sua atividade profissional, isso é motivo para conflito trabalho-família?

27. Se as atividades profissionais são diferentes, qual dos trabalhos gera mais conflito, do marido ou o seu – (na opinião da empreendedora)?
28. O marido concorda/aceita seu trabalho? Há argumentos da parte dele sobre a geração de conflitos por meio da realização de suas atividades profissionais?
29. Nas sua opinião (palavras da empreendedora), como seu marido “vê” o seu trabalho? Como ele a “vê” como profissional? Como ele a “vê” como esposa? Como ele a “vê” como mãe?
30. Como você “vê” o trabalho do marido? Como o “vê” como profissional? Como o “vê” como marido? Como o “vê” como pai?
31. O fato de ter filhos, na sua opinião, prejudicou(a) o desempenho profissional? Quanto mais filhos, maior o prejuízo – existe essa relação?
32. O fato de ser dona da empresa, ter seu próprio negócio, deixa a vida familiar mais difícil?
33. A dedicação à empresa é maior e isso deixa a família ‘abandonada’. Essa afirmação pode ser considerada verdadeira?
34. O seu envolvimento com os filhos é maior do que o envolvimento do marido e isso faz com que sua dedicação ao trabalho seja menor do que a dedicação de seu marido ao trabalho dele. Essa afirmação pode ser considerada verdadeira?

35. Você sente que o marido participa das atividades familiares na mesma intensidade que você?
36. Você cobra a participação do marido nas atividades domésticas?
37. A rotina no trabalho é desmotivadora? Ou seja, você sente que faz sempre a mesma coisa e isso lhe dá a sensação de que não há um desempenho positivo da organização?
38. O dia-a-dia no trabalho pode ser considerado estressante?
39. Os problemas do trabalho, como discussões com funcionários, fornecedores ou clientes, fluxo de caixa, prazos de entrega de produtos ou serviços, entre outros, alteram seu relacionamento com os membros de sua família? Você leva os problemas do trabalho para casa?
40. Os problemas com a família, brigas com o marido, filhos e/ou outros, horários de atividades dos filhos e marido e/ou outros, alteram seu relacionamento com membros da empresa, clientes e fornecedores? Você leva os problemas da família para o trabalho?
41. Você percebe no cônjuge a compreensão com seus problemas profissionais? E com os problemas domésticos?
42. Suas expectativas de sucesso profissional e de seu marido são semelhantes? Quais as semelhanças e quais as diferenças?
43. Você consegue ser a profissional que sonhou ser? Há um padrão (objetividade) de profissionalismo criado/imaginado por você?

44. Você consegue ser a esposa/mãe/pessoa que considera ideal?
45. Quais as funções (papéis), levando em consideração as subidentidades de Hall (1972), que você tem (profissionais, familiares e pessoais)?
46. Como você trabalha cada função, levando em consideração a percepção dos processos de representações de papéis de Hall (1972) – demandas estruturais impostas; conceitos pessoais da função; mimetismo de comportamentos comuns?
47. Os principais conflitos identificados pela empreendedora foram:
- a) Fazer lista dos conflitos identificados (resumo)
    - Quais as ações tomadas para lidar com os conflitos relacionados? Verificar se há correspondência entre as ações empregadas pelas empreendedoras e as ações sugeridas por Shelton (2006).
48. Das atividades familiares diárias que puderam ser relacionadas por você, quais poderiam ser citadas como prioritárias, em detrimento ao trabalho?
49. Das atividades profissionais diárias que puderam ser relacionadas por você, quais poderiam ser citadas como prioritárias, em detrimento à família?
50. As expectativas de desempenho organizacional colaboram para que ocorra um aumento ou surgimento de novos conflitos trabalho-família?

51. O retorno financeiro é um fator atenuante dos conflitos? Se não é um fator atenuante, pode ser considerado um dos motivos que faz com que seja aceitável viver com os conflitos tentando, pelo menos, administrá-los?
52. A existência de uma estratégia de gestão organizacional pode colaborar para diminuir os conflitos trabalho-família? A empresa possui estratégia de gestão?
53. Delegar as atividades domésticas a terceiros diminui os conflitos trabalho-família?
54. A flexibilidade de horários, por ser dona do próprio negócio, colabora ou piora com a organização das tarefas diárias, tanto familiares quanto profissionais?
55. O fato de você trabalhar dentro de um setor considerado tipicamente masculino, como é o caso do setor da construção civil, agrava os conflitos trabalho-família? Você se sente discriminada como empresária desse setor?

**Roteiro de entrevista com os parceiros das empreendedoras:**

• **Perfil do Marido da Empreendedora:**

1. Nome?
2. Idade (data de nascimento)?
3. Religião?
4. Renda pessoal?
5. Renda familiar?
6. Profissão?

7. Carga horária de trabalho?
8. A empresa da esposa
  - g) Ramo do negócio?
  - h) Idade do empreendimento?
  - i) Quando surgiu a idéia de abrir a empresa?
    - Herança familiar
    - Antes/depois do casamento
    - Antes/depois do nascimento dos filhos
  - j) Se não é herança familiar, como surgiu a idéia dela ter a própria empresa (motivações)?
    - Os pais são empreendedores e seguiu o exemplo
    - Negócio familiar realizado em parceria com o marido
    - Vontade própria – realização pessoal
    - Sugestão de terceiros
    - Necessidade financeira
    - Identificação de uma oportunidade
    - Para seguir uma tendência (mimetismo; modismo)
    - Flexibilidade de horários
    - Busca do equilíbrio trabalho-família
  - k) Quais as dificuldades encontradas para a abertura da empresa?
    - Família a favor ou contra
    - Apoio do marido
    - Capital investido: próprio ou de terceiros
    - Processo burocrático da abertura
    - Gestão do 'tempo' no início do negócio
  - l) Qual o grau de envolvimento de sua esposa com a organização?
    - Qual o horário dedicado à empresa (quantas horas do dia são dedicadas à empresa)
    - Funções dentro da empresa
    - Gestão empresa x família

- **Conflito Trabalho-Família:**

9. Há percepção da existência de incompatibilidades entre o trabalho e a família?

10. Se a resposta for afirmativa, no que a família se torna incompatível com o trabalho?

11. E no que o trabalho se torna incompatível com a família?

12. A que podem ser atribuídas essas incompatibilidades?

- f) Falta de suporte familiar
- g) Falta de suporte na organização (delegar funções no trabalho)
- h) Mais horas dedicadas à família do que gostaria ou deveria
- i) Mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria ou deveria
- j) Distribuição imprópria do tempo gasto com assuntos profissionais e familiares (organização pessoal do tempo – disciplina pessoal)
- k) Excesso de atividades exercida pela esposa

13. As atividades familiares são compartilhadas (delegadas à terceiros ou a outros membros da família)?

14. As atividades empresariais são compartilhadas (delegadas à terceiros)?

15. As funções/atividades da família prejudicam o desempenho profissional de sua esposa? Prejudicam a empresa dela?

16. Os funções/atividades do trabalho de sua esposa prejudicam a família? Prejudicam a harmonia do lar?

17. Suas atividades profissionais geram conflito em casa?
18. As atividades familiares geram conflito no seu trabalho?
19. Sua esposa percebe os mesmos conflitos, tanto na família quanto no trabalho, que você (marido)?
20. Se a atividade profissional de sua esposa é diferente da sua atividade profissional, isso é motivo para conflito trabalho-família?
21. Se as atividades profissionais são diferentes, qual dos trabalhos gera mais conflito, de sua esposa ou o seu – (na opinião do marido)?
22. Sua esposa concorda/aceita seu trabalho? Há argumentos da parte dela sobre a geração de conflitos por meio da realização de suas atividades profissionais?
23. Nas sua opinião (palavras do marido), como sua esposa “vê” o seu trabalho? Como ela o “vê” como profissional? Como ela o “vê” como marido? Como ela o “vê” como pai?
24. Como você “vê” o trabalho de sua esposa? Como a “vê” como profissional? Como a “vê” como marido? Como a “vê” como pai?
25. O fato de ter filhos, na sua opinião, prejudicou(a) o seu desempenho profissional e o de sua esposa? Quanto mais filhos, maior o prejuízo – existe essa relação?

26. O fato de sua esposa ser dona da empresa, ter seu próprio negócio, deixa a vida familiar mais difícil?
27. A dedicação de sua esposa ao trabalho é maior pelo fato dela ser dona da empresa do que se fosse funcionária de outra organização, e isso deixa a família 'abandonada'. Essa afirmação pode ser considerada verdadeira?
28. O seu envolvimento com os filhos é menor do que o envolvimento da esposa e isso faz com que sua dedicação de sua esposa ao trabalho seja menor do que a sua dedicação ao seu trabalho. Essa afirmação pode ser considerada verdadeira?
29. Você sente que participa das atividades familiares na mesma intensidade que sua esposa?
30. Você é cobrado pela esposa para participar mais intensamente das atividades domésticas?
31. Os problemas que sua esposa enfrenta no trabalho, como discussões com funcionários, fornecedores ou clientes, fluxo de caixa, prazos de entrega de produtos ou serviços, entre outros, alteram o relacionamento dela com os membros da família? Ela leva os problemas do trabalho para casa?
32. Os problemas que sua esposa enfrenta com a família, brigas, horários de atividades, entre outros, alteram o relacionamento dela com membros da empresa, clientes e fornecedores? Ela leva os problemas da família para o trabalho?

33. Você procura ajudar a esposa com os problemas profissionais? E com os problemas domésticos?
34. Suas expectativas de sucesso profissional e de sua esposa são semelhantes? Quais as semelhanças e quais as diferenças?
35. Você acha que sua esposa consegue ser a profissional que sonhou ser? Há um padrão (objetividade) de profissionalismo criado/imaginado por ela?
36. Você acha que ela consegue ser a esposa/mãe/pessoa que considera ideal?
37. Quais as funções (papéis), levando em consideração as subidentidades de Hall (1972), que ela tem (profissionais, familiares e pessoais)?
38. Quais as ações tomadas por sua esposa para lidar com os conflitos trabalho-família? Verificar se há correspondência entre as ações empregadas pelas empreendedoras e as ações sugeridas por Shelton (2006).
39. O retorno financeiro é um fator atenuante dos conflitos? Se não é um fator atenuante, pode ser considerado um dos motivos que faz com que seja aceitável viver com os conflitos tentando, pelo menos, administrá-los?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)