

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANIELSON BARBOSA DA SILVA

**A VIVÊNCIA DE CONFLITOS ENTRE A PRÁTICA
GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA**

Florianópolis

2005

ANIELSON BARBOSA DA SILVA

**A VIVÊNCIA DE CONFLITOS ENTRE A PRÁTICA
GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA**

Tese submetida ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof.^o Carlos Ricardo Rossetto, Dr.

Florianópolis

2005

ANIELSON BARBOSA DA SILVA

**A VIVÊNCIA DE CONFLITOS ENTRE A PRÁTICA
GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 22 de setembro de 2005.

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Orientador

Graziela Dias Alperstedt
Moderadora

Suzana da Rosa Tolfo
Examinadora

Maria da Graça dos Santos Dias, Dra.
Examinadora Externa

Rodrigo Bandeira-de-Mello, Dr.
Examinador Externo

*Dedico este trabalho à minha
família, principalmente à Aninha e
ao Gabriel, os grandes amores da
minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Exteriorizar a gratidão é uma forma de apreço e carinho. Durante a realização do Doutorado, muitas pessoas estiveram presentes em minha vida e cada uma delas teve um significado.

Inicialmente, agradeço a uma pessoa muito especial, um grande amigo, que está sempre ao meu lado, que me escuta com atenção e paciência e que dá força em todos os momentos de minha vida: Deus.

À minha amada Aninha, que esteve sempre ao meu lado e com muita paciência, amor e dedicação me ajudou a ter força, fé e coragem.

Ao meu filho Gabriel, que veio a este mundo para mostrar-me o significado da alegria de viver a experiência de ser pai.

À toda a minha família, especialmente aos meus pais Antonio e Adeilda, a quem devo a vida e aos meus irmãos, minha irmã, cunhadas e cunhado, além das sobrinhas e sobrinhos pelo amor que nos une e por toda a ajuda que me deram ao longo de minha vida. Apesar de não viverem os quatro anos do Doutorado ao meu lado, tenho certeza que torceram por mim e acreditaram nas minhas escolhas;

Ao professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, pelas suas contribuições ao trabalho.

Ao professor Carlos Ricardo Rossetto, um grande amigo e orientador, pelo apoio, colaboração e valiosa contribuição na conclusão desta tese.

Aos professores Graziela Dias Alperstedt, Rodrigo Bandeira-de-Mello, Maria da Graça dos Santos Dias e Suzana da Rosa Tolfo pela boa vontade e disposição em colaborar com este trabalho com valiosas contribuições e sugestões.

Aos meus colegas do PPGE, Darcy, Regiane, Hebe, Miriam Barbejat, Tatiane e Luciana Flores pela convivência, pela troca de conhecimento.

Às minhas amigas Luiza Rebello, Dinorá e Neiva, pessoas especiais, que têm um coração grandioso e fraterno, pela amizade e pelo apoio.

Aos professores e funcionários do Curso de Administração da Universidade do Vale do Itajaí pelos momentos fraternos e pela convivência cheia de respeito e de amizade.

Aos meus amigos Anete, Rose, Rodrigo, Ricardo, Chris, Lucila, Emil, Everton, Elaine, Sérgio, Maria José e Cristina Leal, os quais são pessoas marcantes em minha vida. Cada um de vocês tem uma singularidade e aprendi muito no decorrer dos quatro anos de convivência.

Aos meus ex-alunos e hoje amigos, Andréia, Jucimara, Leandro Vieira, Edson, João Neto, Leonardo, Juliana, Luzia e Maria do Carmo, cuja trajetória, na graduação e/ou mestrado, eu pude acompanhar e perceber o quanto são especiais.

Aos meus amigos Joselito, Maura, Estanislau e Neusa pela oportunidade de convivência e de aprendizado, por que meu carinho e a minha admiração são intensos. Encontrar-nos-emos na estrada da vida.

Às minhas amigas Carol e Rita pela amizade fraterna e eterna, por serem especiais e estarem sempre presentes nas minhas conquistas.

À todos os gerentes que participaram da pesquisa, pela disponibilidade de tempo, pela acolhida e pelo interesse em compartilhar as suas experiências.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente aos professores e funcionários, sempre disponíveis para colaborar com minhas atividades.

"Os momentos mais esplêndidos da vida não são os chamados dias de êxito, mas sim, aqueles dias em que, saindo do desânimo e do desespero, sentimos erguer-se dentro de nós um desafio: a vida e a promessa de futuras realizações"

Gustave Flaubert.

RESUMO

SILVA, Anielson Barbosa da. A Vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. 2005, 272 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

Este estudo teve como objetivo compreender os significados da vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Para compreender a temática central do estudo, realizei uma fundamentação teórica, abordando a atividade e a prática gerencial, as conseqüências do trabalho na vida dos gerentes, a relação entre o trabalho e a vida pessoal e os conflitos entre o trabalho e a família. O trabalho foi orientado por um paradigma interpretativo e utilizou uma abordagem qualitativa, que foi escolhida pela possibilidade de captar os significados das situações e da vivência de conflitos dos gerentes no cotidiano da atividade realizada no trabalho e nas relações em família. O estudo foi realizado com seis gerentes que atuam em uma agência do Banco do Brasil na cidade de Florianópolis. O processo de análise fez emergir cinco temas: o espaço social da família; o espaço social da prática gerencial, vivenciando conflitos entre a prática gerencial e a família; o tempo como mediador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família e a busca do equilíbrio entre a prática gerencial e a família. Cada tema revelou várias categorias de significados, que foram analisados de forma compreensiva e interpretativa. A análise dos resultados indica que os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família estão vinculados ao tempo dedicado ao exercício de papéis no trabalho e na família, à incompatibilidade de interesses e as diferenças de percepção e de visão entre os agentes envolvidos. Os conflitos trazem implicações para a prática gerencial, para as relações em família e para os próprios gerentes. O tempo assume um papel determinante no surgimento de conflitos e existe uma relação de dependência do tempo dedicado à família em relação ao tempo dedicado para a prática gerencial e para a qualificação. A busca do equilíbrio é uma estratégia para a minimização de conflitos e está intimamente relacionada à conciliação de interesses, à estabilidade na carreira, à experiência e ao relacionamento familiar. Algumas implicações e direções para novos estudos foram apresentadas na forma de questões de pesquisa, objetivando contribuir para o desenvolvimento de estudos envolvendo a prática gerencial e as relações em família. As questões de pesquisa são direcionadas para o contexto da prática gerencial e das relações em família porque há interesse no desenvolvimento de uma linha de pesquisa para gerar um corpo de conhecimentos teóricos e práticos e ajudar a compreender os significados que permeiam a vida dos gerentes.

Palavras-chave: Conflito, prática gerencial, relações em família, experiência, gerentes.

ABSTRACT

SILVA, Anielson Barbosa da. Living Conflict among managerial practice and family relations. 2005, 272 fls. Thesis (Doctor Degree in Production Engineering) – Post-Graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis, SC.

This study had as objective to understand living conflicts meanings between managerial practice and family relations. To understand the central thematic of this study, I carried through a theoretical basis approaching the activity and managerial practice, the consequences from work in manager's life, the relation between the work and the personal life and conflicts between work and family. The work was guided by a interpretative paradigm, uses a qualitative boarding, that was chosen by the possibility to catch the meanings from situations and living conflict's experience from managers in the daily activity carried at work and at family. The study was carried with six managers that act in an Brazil Bank Agency from Florianópolis. The analysis process made to emerge five themes: the social family space, the social managerial practice space, living deeply conflicts between managerial practice and the family; timing as mediating of conflicts between managerial practice and the family relations and the balance search from managerial practice and family relations. Each theme disclosed some meanings categories that had been analyzed of a comprehensive and interpretative form. The analysis' results indicates that conflicts between managerial practice and the family relations are linked with the time in managerial roles at work and at family. It's still associated with the interests incompatibility and the perception and vision differences among involved agents. The conflicts bring implications for managerial practice, for family relations and for managers themselves. The time assumes a decisive role in conflict emerging and there is a dependence relation from dedicated time from family in relation to managerial practice time and to qualification. The search of the balance is a strategy for conflicts minimize and it is related to the interests conciliation, the career stability, the experience and the familiar relationship. Some implications and directions for new studies had been presented in the form of research questions, objectifying to contribute for research development involving managerial practice and family relations. The questions' research are directed from managerial practice context and family relations because there is interest research development line to generate a practice an theoretical knowledge and help to understand some meanings from managers life.

Key words: Conflict, manager's practice, family relations, experience, managers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 Mitos envolvendo o trabalho de gerente.....	39
Quadro 2 Mitos e Verdades mais comuns sobre funções do gerente	40
Figura 1 Papéis Gerenciais	41
Figura 2 Interesses Organizacionais: cargo, carreira e vida fora da organização	53
Figura 3 Como o impulso competitivo e a aprendizagem para a vida toda contribuem para o sucesso profissional	55
Quadro 3 - Conseqüências dos conflitos entre trabalho e família	65
Figura 4 Incompatibilidade das pressões dos papéis trabalho-família	67
Figura 5 Modelos de determinantes da família interferindo no trabalho (FIT) e do trabalho interferindo na família (TIF)	70
Figura 6 Ciclo da análise compreensiva interpretativa da pesquisa	82
Quadro 4 Exemplo de análise estrutural das descrições experienciais do tema vivenciando o conflito na relação entre a prática gerencial e a família.....	86
Figura 7 Trajetória da Pesquisa.....	89
Quadro 5 O espaço social da família: significado e bases das relações em família.....	197
Quadro 6 O espaço social da prática gerencial	198
Quadro 7 O conflito na prática gerencial e nas relações em família.....	199
Quadro 8 Implicações dos conflitos vivenciados pelos gerentes.....	201
Quadro 9 O tempo como mediador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família	204
Quadro 10 A busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.....	205

SUMÁRIO

CAPITULO 1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	14
1.2 OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA.....	19
1.3 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA.....	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
CAPITULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 DUAS FACES DA VIDA DE GERENTES: FAMÍLIA E TRABALHO	23
2.1.1 O papel da família na sociedade contemporânea	24
2.1.2 As transformações no trabalho e na atividade gerencial	33
2.2 AS CONSEQÜÊNCIAS DO TRABALHO NA VIDA DO GERENTE.....	46
2.3 A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL	52
2.4 OS CONFLITOS NA RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA	62
CAPITULO 3 DELIMITANDO O CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO ..	74
3.1 CARACTERIZAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	74
3.2 DELIMITANDO O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	78
3.3 COLETANDO OS RELATOS DAS EXPERIÊNCIAS DOS GERENTES	79
3.4 PROCESSO DE ANÁLISE COMPREENSIVA INTERPRETATIVA DOS DADOS	81
CAPÍTULO 4 A TRAJETÓRIA DOS GERENTES NO BANCO DO BRASIL	90
CAPITULO 5 REVELANDO E COMPREENDENDO OS SIGNIFICADOS	102
5.1 O ESPAÇO SOCIAL DAS RELAÇÕES EM FAMÍLIA DOS GERENTES	103
5.1.1 Representação da família.....	103
5.1.2 O significado da paternidade e da relação com os filhos	107
5.1.3 As bases das relações em família	108
5.1.3.1 <i>O diálogo</i>	109
5.1.3.2 <i>O apoio</i>	110
5.1.3.3 <i>A convivência</i>	111
5.1.4 Reflexões finais do espaço social das relações em família dos gerentes ...	113

5.2 ESPAÇO SOCIAL DA PRÁTICA GERENCIAL	118
5.2.1 O contexto da prática gerencial.....	119
5.2.2 Fatores determinantes na prática gerencial	123
5.2.3 Reflexões finais do espaço social da prática gerencial	128
5.3 VIVENCIANDO O CONFLITO ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA	136
5.3.1 Fatores que geram conflito na prática gerencial.....	137
5.3.2 Fatores que geram conflito nas relações em família	141
5.3.3 As implicações dos conflitos experienciados na prática gerencial e nas relações em família no comportamento dos gerentes.....	143
5.3.4 Implicações da qualificação e da prática gerencial nos conflitos familiares	146
5.3.5 Implicações dos conflitos familiares no desempenho dos gerentes no trabalho	148
5.3.6 O diálogo como fator que minimiza os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família	151
5.3.7 Atitudes para evitar o surgimento de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família	153
5.3.8 Reflexões finais da vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família	155
5.4 O TEMPO COMO MEDIADOR DOS CONFLITOS ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA.....	160
5.4.1 A percepção do tempo na prática gerencial e nas relações em família	161
5.4.2 O tempo dedicado à prática gerencial.....	163
5.4.3 A gestão do tempo para a prática gerencial.....	166
5.4.4 O tempo dedicado à família.....	169
5.4.5 O tempo dedicado ao estudo	171
5.4.6 A segmentação do tempo para a prática gerencial e para as relações em família.....	173
5.4.7 Reflexões finais do tempo como mediador dos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família	174
5.5 A BUSCA DO EQUILÍBRIO ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA.....	178
5.5.1 Definição de equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família..	178
5.5.2 Fatores significativos na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família	180
5.5.3 A busca do equilíbrio como um processo complexo, mas realizável.....	182
5.5.4 A experiência como facilitadora na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família	184

5.5.5 A conciliação de interesses entre a prática gerencial e as relações em família.....	185
5.5.6 A priorização da família em detrimento da ascensão profissional.....	188
5.5.7 Reflexões finais da busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.....	190
CAPITULO 6 CONCLUSÃO: Refletindo sobre a trajetória percorrida	196
6.1 IMPLICAÇÕES E DIREÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	208
REFERÊNCIAS.....	210
APÊNDICES	227

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do século XX, o trabalho dos gerentes nas organizações passou por várias transformações, indo de uma dimensão técnica para uma dimensão mais estratégica, complexa e multifacetada. Do início do século XX até a década de 1970, o trabalho nas organizações era caracterizado por modelos *tayloristas* e *fordistas* (HELOANI, 1994, ANTUNES, 2000, HARVEY, 2000). Com a introdução da acumulação flexível, apoiada na flexibilidade dos processos de trabalho, surge um confronto com a rigidez do fordismo e emergem novas relações de trabalho (HARVEY, 2000).

Para Antunes (2000) a década de 1980 provocou mudanças no mundo do trabalho, sobretudo nos países de capitalismo avançado. O autor destaca que as modificações foram tão intensas que atingiram não só a materialidade, mas a subjetividade.

Novos processos de trabalho emergem, onde o cronômetro e a produção em série e de massa são 'substituídos' pela flexibilização da produção, pela 'especialização flexível', por novos padrões de busca da produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado. (ANTUNES, 2000, p. 24).

A introdução de novos modelos de gestão, mais flexíveis e dinâmicos, trouxe implicações para a atividade dos gerentes. O escopo da atividade gerencial adquire uma perspectiva mais ampla, que abrange a dimensão técnica e estratégica. Além disso, as relações com o mercado e com a força de trabalho assumiram novas configurações.

O gerente foi objeto de estudo de vários autores, que objetivaram delimitar a atividade gerencial (FAYOL, 1994; CARLSON, 1951; BARNARD, 1971; MINTZBERG, 1990; STONER; FREEMAN, 1995; LACOMBE; HESSEILBEIN, 2003), que engloba um conjunto de papéis (MINTZBERG, 1990), funções (FAYOL, 1994;

MOTTA, 1991, BERNARDES, 1993) ou competências (QUINN et al, 2003) que se tornaram mais complexas ao longo do tempo (STEWART; FONDAS, 1992). As mudanças no ambiente empresarial afetaram o escopo da atividade e da prática gerencial e isso está influenciando as relações dos gerentes fora do trabalho, uma vez que a competição por um espaço no mercado de trabalho demanda a necessidade de um grande investimento pessoal (energia e tempo) para o desenvolvimento profissional.

Compatibilizar os interesses associados ao cargo, à carreira e à vida fora da organização se tornou um processo cada vez mais difícil, e essa conciliação de interesses levou muitos gerentes a viverem um grande paradoxo: apesar das organizações destacarem a importância das dimensões subjetivas na prática gerencial, conscientizando-se de que o gerente tem a liberdade de expor o que pensa e de refletir e questionar as ações organizacionais, os padrões de controle associados a um elevado nível de produtividade para que a organização tenha rentabilidade fazem com que o gerente dedique a maior parte do seu tempo a questões relacionadas à atividade profissional. Sobra pouco tempo para a família, para os amigos e também para ele próprio.

Para Parcel (1999), as questões relacionadas à interseção entre trabalho e a família se tornaram o centro das atenções de pesquisadores, formuladores de políticas e cidadãos, uma vez que no coração dessa junção crítica está a alocação do tempo para cada instituição, e as estratégias que as famílias empregam para cumprir suas obrigações no trabalho e em casa. Essa junção crítica torna as relações familiares complexas, pois as exigências muitas vezes impostas pelas relações no trabalho acabam interferindo nas relações familiares. A necessidade de aperfeiçoamento implica uma dedicação muito maior a aspectos ligados ao trabalho e à carreira (EVANS, 1996), o que acaba prejudicando as relações em família.

Ao dedicar mais energia e tempo a uma das dimensões da sua vida – o trabalho – muitos gerentes acabam vivenciando conflitos entre o trabalho realizado na função gerencial e as relações em família.

O interesse em compreender o tema conflito na relação trabalho e família me motivou a realizar uma pesquisa com gerentes, pois as relações entre o trabalho e a família ocorrem de várias maneiras e em diferentes níveis; estão inseridas em um sistema complexo (a vida), e essa complexidade permeia a natureza humana e a sua relação com o mundo.

A palavra trabalho, no contexto desta tese, envolve as atividades realizadas por gerentes ou simplesmente a prática gerencial. Vale ressaltar que, ao longo do texto, a palavra trabalho pode ser utilizada como sinônimo de prática gerencial, uma vez que esta pesquisa se refere ao trabalho realizado por gerentes no contexto de uma organização.

1.1 JUSTIFICATIVA

Teoricamente pode constatar que nas últimas três décadas, houve um crescimento na quantidade de pesquisas, que serão citadas em seguida, com o objetivo de compreender as relações entre a vida no trabalho e a vida em família e propor mecanismos capazes de explicar a natureza do relacionamento entre os papéis vividos no trabalho e na família. Um dos mais proeminentes é o conflito entre esses dois papéis (GREENHAUS; SINGH, 2005). Para Hammer e Thompson (2005), o conflito de papéis é uma tensão psicológica que é estimulada pelas pressões dos papéis que as pessoas representam. A teoria dos papéis sugere que o conflito ocorre quando as pessoas se engajam em múltiplos papéis que são incompatíveis (Cf. KATZ; KAHN, 1987).

O conflito na relação trabalho e família pode ser definido como um tipo de conflito de papéis ou de interesses em que as demandas de um domínio (trabalho ou família) são mutuamente incompatíveis com as demandas de outro domínio (família ou trabalho) (GREENHAUS; BEUTELL, 1985; HAMMER; THOMSON, 2005; GREENHAUS; SINGH, 2005; CARLSON; KACMAR, 2000).

Numa pesquisa realizada nas bases de dados do Proquest e na biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina e da Universidade de São Paulo, encontrei vários artigos envolvendo a relação trabalho e família. Esses estudos abordam as seguintes variáveis: a relação entre trabalho e família (LAMBERT, 1990); o balanço na relação trabalho e família (CARPONI, 1997; HADDOCK, 2001, KERSLAKE, 2002; MENNINO; BRAYFIELD, 2002¹); o ajuste entre trabalho e família (DEBORD et al, 2000, PITTMAN, 1994); a satisfação com a vida no trabalho e na família (KIEKOLT, 2003), os antecedentes e as conseqüências do emprego de estratégias para gerenciar os papéis do trabalho e da família (KOSSEK et al, 1999); a ligação entre

¹ Os autores utilizam a palavra *trade-off* na relação trabalho e o definem como os compromissos, os sacrifícios, ajustamentos ou acomodações que as pessoas fazem em seu trabalho ou na sua vida pessoal para alcançar seus objetivos ou cumprir com suas responsabilidades (p.226-227).

as características e a satisfação no trabalho e a coesão familiar (STEVENS et al; 2002); identidade entre trabalho e família de casais que trabalham fora (ARYEE; LUK, 1996); relacionamento entre trabalho e família de casais na tomada e implementação de decisões (WICKER; BURLEY, 1991).

Outros estudos encontrados se referem de forma mais específica ao tema desta tese e abordam os determinantes do conflito na relação trabalho e família (FU; SHAFFER, 2000); conflitos de papéis (VALCOUR, 2002); as principais fontes de conflito na relação trabalho e família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985); tipos de conflitos (RIZZO et al, 1970); modelos de conflito na relação trabalho e família (CARLSON; KACMAR, 2000, SMYRNIOS et al, 2003); antecedentes que geram conflito na relação trabalho e família (AHMAD, 2003); antecedentes e resultados dos conflitos entre trabalho e família de mulheres casadas que exercem uma atividade profissional (ARYEE, 1992); bidirecionalidade dos conflitos, i.e, trabalho gerando conflito na família e família gerando conflito no trabalho e suas conseqüências (MARCHESE et al, 2002); relação entre tempo, identidade e suas incongruências na geração de conflitos na relação trabalho e família (CARLSON et al, 1995) e os significados derivados do conflito na vida no trabalho e fora dele, utilizando o tempo como uma metáfora para o balanço da relação (THOMPSON; BUNDERSON, 2001)

Ao analisar vários estudos sobre as dimensões trabalho e família (RIZZO et al, 1970; HALL, 1972; ARYEE, 1992; SCHENEER; REITMAN, 1993; PITTMAN, 1994; CARLSON et al, 1995; FU; SHAFFER, 2000; STEVENS et al; 2002; MENNINO; BRAYFIELD, 2002; KIEKOLT, 2003; SKITMORE; AHMAD, 2003; SMYRNIOS et al, 2003), constatei que eles foram orientados por um paradigma funcionalista e utilizaram métodos quantitativos. Cinco estudos (CARPONI, 1997; DEBORD et al, 2000; HADDOCK, 2001; VALCOUR, 2002 e THOMPSON; BUNDERSON, 2001) utilizam abordagens qualitativas e são orientados pelo paradigma interpretativo dos estudos organizacionais. Desses, o estudo de Thompson e Bunderson (2001) utilizou a fenomenologia como método de pesquisa. Os autores sugerem uma metáfora alternativa – o tempo como um container de significado. Eles utilizam a fenomenologia para suplantam o foco em aspectos quantitativos e buscam entender o papel do tempo entre os domínios do trabalho e da vida pessoal.

Muitos autores pesquisados que realizaram estudos quantitativos relacionados ao tema conflito na relação trabalho e família (RIZZO et al, 1970;

SCHENEER; REITMAN, 1993; PITTMAN, 1994; CARLSON et al, 1995; FU; SHAFFER, 2000; KIEKOLT, 2003; SMYRNIOS et al, 2003) apresentam em suas conclusões várias limitações para seus estudos e ressaltam a necessidade do desenvolvimento de estudos adicionais.

Vale considerar que essas constatações são naturais em função do foco em categorias mais amplas de análise. Yukl (1998) afirma que a maioria das pesquisas sobre o gerente é inconclusiva por causa do foco nas categorias comportamentais mais amplas e a ausência de preocupação com a situação particular.

Neste sentido, a intenção deste estudo é tentar compreender as dimensões trabalho e família, no contexto da vida de gerentes, revelando a forma como eles vivenciam essa relação. Não se pretende dicotomizar, mas integrar de forma compreensiva e interpretativa a vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. A vivência está vinculada ao resgate dos significados de como o conflito foi vivenciado, experimentado e manifestado em sua prática gerencial e nas relações em família.

Este trabalho é orientado pelo paradigma interpretativo (BURRELL; MORGAN, 1979), utiliza uma abordagem qualitativa e se configura como um estudo qualitativo básico (MERRIAM, 1998).

A abordagem qualitativa foi escolhida pela possibilidade de captar os significados das situações e da vivência de conflitos dos gerentes no cotidiano da atividade realizada no trabalho e nas relações em família. Essa abordagem possibilita a uma análise compreensiva e interpretativa do conflito como expressão da subjetividade humana, numa perspectiva multidimensional. A intenção é analisar o conflito numa perspectiva complexa e multifacetada, resgatando o espaço do ser humano na dimensão trabalho e na dimensão família de forma integrada e não fragmentada.

O estudo faz parte de uma agenda de pesquisa que vem sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) desde o ano 1995, direcionada para compreender a atividade de gerentes, utilizando o paradigma interpretativo. Um trabalho pioneiro foi o de Escrivão Filho (1995), que procurou estudar a natureza do trabalho de executivos em três empresas do ramo mecânico de Joinville/SC, por meio do método de observação participante. Alguns resultados da sua pesquisa indicaram que o executivo é um agente ativo nas mudanças; é um agente

privilegiado; a mudança é muito mais freqüente do que a literatura registra; o executivo não tem um modelo, mas um mapa do funcionamento organizacional; seu mapa não contempla o significado social subjetivamente construído; seu mapa tem fortes traços da biografia pessoal e profissional (ESCRIVÃO FILHO, 1995, p. 252-253).

Alguns trabalhos no campo da Gerência também foram realizados, com destaque para o de SILVA (2000a), o de MORAES (2000) e o de LUCENA (2001) que focalizaram seus estudos na aprendizagem de gerentes.

Silva (2000a) estudou o processo de aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias. Seu objetivo foi compreender o processo de aprendizagem de competências gerenciais, dos professores (sem formação em gestão), que assumem atividades, atribuições e responsabilidades como Diretores das Unidades Universitárias da UFSC. O estudo revelou que o processo de aprendizagem, dos dirigentes, ocorreu por meios informais, de forma auto-direcionada para a assimilação de informações, atitudes e habilidades. A bagagem de conhecimentos e experiências adquiridos ao longo de suas vidas e não da vivência como Diretores das Unidades Universitárias contribuiu para a aprendizagem, que também foi consequência das experiências vividas em família, principalmente para as gerentes que cuidaram dos irmãos ou, ainda, das experiências compartilhadas com colegas de trabalho. Os professores estudados também destacaram que aprenderam a se relacionar com colegas, a gerenciarem conflitos. Outro ponto analisado na pesquisa verificou como as culturas do meio ambiente influenciaram as atividades dos gerentes.

Em seu estudo sobre aprendizagem gerencial, realizado no Hospital Moinhos de Vento de Porto Alegre/RS, Moraes (2000) procurou compreender o processo de aprendizagem de cinco executivos para administrar de modo a lidar com os desafios diários do trabalho, utilizando o interacionismo simbólico como base epistemológica orientadora da pesquisa. Os resultados da pesquisa demonstram que a aprendizagem gerencial é um processo dinâmico, que ocorre em três dimensões: **individual** (história de vida e padrões culturais e psicológicos adquiridos ao longo da vida), do **trabalho** (a organização, sua cultura e as interações entre os seus membros) e **social** (aspectos políticos, econômicos e sociais que influenciam as atividades da organização e a ação do indivíduo). A aprendizagem é auto direcionada e as principais formas de aprendizagem estavam ligadas a projetos de

aprendizagem, compartilhamento de relacionamentos, atualização profissional, reflexão, observação, ação e mudança de consciência. Os executivos aprenderam em quatro áreas: conhecimento sobre a organização, autoconhecimento, conhecimento analítico e conhecimento contextual e que a cultura, as pessoas e a estrutura da organização favoreceram a aprendizagem. Uma outra constatação do estudo destaca a importância do contexto social na aprendizagem dos gerentes e que a auto-reflexão possibilita aos sujeitos mudanças significativas de consciência sobre o trabalho. A autora constatou que os executivos aprenderam a administrar através de mudanças de consciência sobre o trabalho, sobre as pessoas e sobre si mesmos.

Uma outra pesquisa que se preocupou em compreender o processo de aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis foi realizada por Lucena (2001). A partir dos resultados do estudo qualitativo, o autor concluiu que os gerentes estavam motivados para aprender em função da existência de demandas do trabalho, das causalidades e das recompensas associadas a sua atividade. Os relacionamentos sociais exerceram um papel importante na aprendizagem e a maior parte da aprendizagem ocorreu em função da prática e da reflexão sobre questões de trabalho. A mídia e o contexto do trabalho também foram fatores de influência na aprendizagem e os conteúdos aprendidos estavam relacionados ao nível individual e organizacional.

Em 2003, foi concluído um estudo realizado por Meinicke (2003) com gerentes de uma empresa multinacional brasileira, sediada em Santa Catarina, para saber como eles vivenciam o medo no desempenho de suas funções. A pesquisa objetivou identificar o que gera medo ao gerente no exercício da sua função; como o gerente sente, expressa e reage ao medo; e quais as interferências que o medo exerce no relacionamento do gerente com a equipe de trabalho e seus superiores. A partir das falas dos gerentes, a autora identificou cinco faces do medo: o medo da rejeição, o medo de errar, o medo da incompetência, o medo de ter a imagem prejudicada e o medo das conseqüências.

A pesquisa realizada por Cunha (2003) teve como objetivo investigar experiências vividas por gerentes de uma empresa do Ramo de Alimentos, situada no Estado do Rio Grande do Sul, em relação às mudanças. A fenomenologia hermenêutica foi utilizada para dar um tratamento global e contextual ao tema. A autora focalizou a dimensão humana da mudança organizacional, a partir das

experiências vividas pelos gerentes. A pesquisa descreve as trajetórias dos gerentes e a forma como eles vivenciaram as mudanças e os significados dessa experiência. No final do trabalho, Cunha (2003) faz algumas reflexões pessoais que indicam perspectivas de pesquisa e possibilidades para a prática gerencial.

Em relação ao tema família, alguns estudos estão sendo realizados no Programa de Doutorado de Filosofia em Enfermagem e Saúde. Um desses estudos realizado por Delgado (2003) teve como objetivo desvelar os elementos estruturais que fazem a existência do “ser da família”. O estudo foi conduzido numa perspectiva fenomenológica heideggeriana.

Foi realizada uma pesquisa no banco de teses do portal da Capes e nenhum estudo específico sobre o tema proposto nesta pesquisa – o conflito entre a prática gerencial e as relações em família - foi encontrado. Entretanto, numa pesquisa no banco de dados de artigos do ENANPAD foi encontrado um artigo de uma pesquisa realizada por Lindo et al (2004) com empreendedoras do Rio de Janeiro com o objetivo de analisar as estratégias utilizadas por dois grupos de mulheres empreendedoras para lidar com conflitos existentes no trabalho e na família. Em alguns estudos sobre a atividade gerencial (TONELLI; ALCADIPANI, 2003) e de empreendedores (QUENTAL; WETZEL, 2002), os autores reforçam a necessidade de realização de estudos sobre a relação entre trabalho e vida pessoal.

1.2 OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA

Diante da análise dos estudos sobre o conflito na relação trabalho e família apresentados anteriormente, optei pela realização de um estudo qualitativo básico para me ajudar a compreender melhor os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. A busca dessa compreensão fez emergir as seguintes questões de pesquisa:

Como os gerentes caracterizam a prática gerencial e as relações em família?

Como são estabelecidas as relações entre a prática gerencial e vida em família dos gerentes pesquisados?

Como os gerentes vivenciam o conflito entre a prática gerencial e as relações em família?

A partir da identificação das questões de pesquisa, foi definido o seguinte objetivo: ***Compreender os significados da vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família segundo a percepção de gerentes que atuam em uma agência do Banco do Brasil.***

Para alcançar esse objetivo, foi preciso *caracterizar* a prática gerencial e as relações em família, *identificar* os significados da vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família e *analisar, de forma compreensiva e interpretativa*, a vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família segundo a percepção de gerentes que atuam em uma agência do Banco do Brasil.

Existe uma justificativa para a utilização do verbo compreender no objetivo geral desta pesquisa (RICOEUR, 1977; BICUDO, 2000; MACHADO, 1994; ESPOSITO, 1994; DETONI; PAULO, 2000; MORIN, 2001).

Para Ricoeur (1977, p. 18), “compreender deixa de aparecer como um simples modo de conhecer para tornar-se uma maneira de ser e de relacionar-se com os seres e com o ser”. Essa perspectiva de compreensão denota a natureza humana e intersubjetiva das experiências das pessoas. Na visão de Morin (2001, p. 94), “compreender significa intelectualmente apreender em conjunto, *comprehendere*, abraçar junto (o texto e seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno)”. Isso ratifica a abordagem complexa dada ao tema abordado neste estudo.

Detoni e Paulo (2000) consideram que na condução de uma pesquisa qualitativa o pesquisador não busca apenas um método, mas uma clareza para o fenômeno que quer compreender. Essa clareza do fenômeno na busca da **compreensão** parte da **descrição** da experiência dos gerentes na vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

Para Morin (2001, p. 94), “a compreensão humana vai além da explicação. A explicação é bastante para a compreensão intelectual ou objetiva das coisas anônimas ou materiais. É insuficiente para a compreensão humana”.

Neste trabalho, adoto a expressão ‘análise compreensiva interpretativa’ para compreender os significados da vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, uma vez que esses resultados representam um processo de descrição e interpretação dos relatos dos gerentes acerca dos temas revelados no processo de análise dos dados.

1.3 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é relevante na medida em que pode ajudar as pessoas que exercem uma atividade gerencial a compreender a ação dos conflitos em sua vida profissional e familiar, bem como auxiliá-los a refletir sobre suas experiências na prática gerencial e nas relações em família. Para os profissionais que formulam políticas e estratégias para a gestão de pessoas, o estudo pode servir de base para o estabelecimento de ações para auxiliar os gerentes a lidarem melhor com os conflitos entre a prática gerencial e a família, além de servir como ponto de partida para a elaboração de programas que considerem a família como parte integrante da vida do gerente na organização. A pesquisa também tem uma relevância social, pois se caracteriza como “um olhar” sobre as experiências de gerentes nos espaços do trabalho e da família. Esse olhar considera a subjetividade e a multidimensionalidade humana.

A principal relevância deste estudo é a possibilidade de contribuir com a produção do conhecimento sobre os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família de gerentes. A pesquisa pode levar os gestores a um processo de reflexão sobre as mudanças na atividade gerencial e suas implicações nas relações em família.

Esta pesquisa também pode ser uma referência nos estudos sobre trabalho e família pelo ineditismo e singularidade da abordagem utilizada no contexto brasileiro. É um campo de estudo para os pesquisadores e os profissionais que atuam na formulação de estratégias de gestão de pessoas em decorrência da necessidade de exercer múltiplos papéis (ex. gerente, pais, alunos). Como afirmam Greengaus e Singh (2005), compreender os mecanismos pelos quais o trabalho e a família afetam um ao outro ajudará as pessoas a determinarem maneiras mais efetivas para reduzir a interferência e aumentar o enriquecimento na relação trabalho e família.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste capítulo, contextualizei o tema, justifiquei o porquê do estudo, destaquei a sua relevância e a contribuição e apresentei a questão norteadora e o objetivo da pesquisa.

No segundo capítulo, apresento o referencial teórico que serve de base para o desenvolvimento da investigação. O referencial está estruturado em quatro seções: a primeira aborda as duas faces da vida de gerentes: a família e o trabalho. Nesta seção, abordo as transformações nas relações familiares e discuto a atividade e a prática gerencial com a intenção de delimitar a trajetória da atividade do gerente nas organizações. Na segunda seção, procuro ilustrar como as transformações na prática gerencial trouxeram consequências para a vida pessoal dos gerentes. Na terceira seção, discuto a relação trabalho e família de forma mais ampla para entender a relação entre trabalho e vida pessoal para, na quarta seção, abordar os conflitos na relação trabalho e família, enfatizando o seu caráter bidirecional e multidimensional.

O terceiro capítulo descreve o caminho metodológico. Nesse percurso, apresento a abordagem metodológica utilizada na pesquisa; delimito o processo de investigação; relato o processo de coleta dos relatos das experiências dos gerentes, destacando; e descrevo o processo de análise compreensiva interpretativa. No final do capítulo, apresento uma figura-síntese que ilustra toda a trajetória da pesquisa.

No quarto capítulo apresento uma descrição da trajetória dos gerentes pesquisados no Banco do Brasil.

O quinto capítulo apresenta os resultados da pesquisa tomando como referência a análise compreensiva interpretativa dos relatos das experiências dos gerentes. No processo de delimitação de categorias emergiram cinco temas: o espaço social das relações em família dos gerentes; o espaço social da prática gerencial, a vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família; o tempo como mediador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, e a busca de equilíbrio entre a prática gerencial e a família.

No último capítulo destaco algumas conclusões da pesquisa, bem como apresento algumas recomendações para futuros estudos.

CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DUAS FACES DA VIDA DE GERENTES: FAMÍLIA E TRABALHO

A vida das pessoas na sociedade é permeada por um conjunto de relações estabelecidas no tempo e no espaço, “categorias básicas da existência humana” (HARVEY, 2000, p. 187). A família e o trabalho são dois espaços sociais, os quais levam as pessoas a vivenciarem experiências que delimitam “de algum modo a identidade pessoal e social” (CHANLAT, 1996, p. 108). Para o autor, “o espaço, lugar ao mesmo tempo da sobrevivência biológica e da existência psicológica, é também um lugar social, um campo que estrutura as interações, não importando qual seja a sua configuração”.

Os espaços sociais da família e do trabalho, como essenciais para a vida, foram influenciados por uma série de transformações econômicas, políticas e tecnológicas que atingiram a sociedade nas últimas décadas. Essas mudanças afetaram as relações familiares e de trabalho, demandando a necessidade de ajustes nos estilos de vida, visando incorporar novos valores e atitudes que emergiram desse processo de transformação e que levaram a sociedade a revitalizar a vida no trabalho e na família.

Esses dois espaços sociais fazem parte deste estudo. Desta forma, abordar alguns pressupostos teóricos envolvendo a família e o trabalho pode ajudar a compreender como gerentes vivenciam o conflito entre a prática gerencial e as relações em família.

Não há a intenção de esgotar a análise da literatura sobre os dois temas, uma vez que são amplos e existem várias teorias e correntes de pensamento. A família e o trabalho serão abordados como forma de contextualizar o tema central do estudo – a vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

2.1.1 O Papel da Família na sociedade contemporânea

A família é o elo de ligação das pessoas com a sociedade (DESIDERIO, 1983) e é condição básica para a sobrevivência, assim como para a proteção, a socialização de seus integrantes e como fonte de transmissão do capital cultural, político, econômico e da propriedade de um grupo; também envolve relações de gênero (CARVALHO; ALMEIDA, 2003).

A família, do ponto de vista etimológico, teve sua origem na palavra *famulus*, que significa “servo” ou “escravo”. A família significava, então, um conjunto de escravos ou criados pertencentes a uma pessoa. (OSORIO, 2002). Lôbo (2004) explica, a partir de *Engels*, que a palavra família não pôde ser aplicada inicialmente aos romanos, ao casal e aos filhos, mas apenas aos escravos. Essa origem etimológica, segundo Osorio (2002), destaca a natureza possessiva das relações familiares entre os povos primitivos. “A noção de posse e a questão do poder estão, portanto, intrinsecamente vinculadas à origem e à evolução do grupo familiar” (OSORIO, 2002, p. 26).

Do ponto de vista legal, Lôbo (2004) ressalta que a palavra família, quando aplicada às pessoas, tinha várias acepções no Direito Romano. Ela era usada para designar o conjunto do patrimônio, ou a totalidade de escravos. O autor ainda destaca que a família passou por várias transformações em sua função, natureza, composição e também em sua concepção, sobretudo após o advento do Estado Social.

O Estado legislador passou a se interessar de forma clara pelas relações de família, em suas várias manifestações sociais. Daí a progressiva tutela constitucional, ampliando o âmbito dos interesses protegidos, definindo modelos, nem sempre acompanhados pela rápida evolução social, a qual engendra novos valores e tendências que se concretizam a despeito da lei. (LÔBO, 2004, p. 244).

Essas considerações históricas e legais sobre a família demonstram que as relações familiares foram influenciadas não só por aspectos culturais, sociais e econômicas, mas também sofreu a intervenção do Estado, que estabeleceu parâmetros regulatórios para a vida em sociedade e passou a atuar como seu agente protetor. Essa função protetora da família pelo Estado está presente na Declaração Universal dos Direitos Humanos, promulgada pela Organização das Nações Unidas – ONU em 1948, ao estabelecer no artigo XVI que “a família é o núcleo natural e fundamental da sociedade e tem direito à proteção da sociedade e

do Estado”. A Constituição do Brasil, promulgada em 1988, em seu artigo 226, coloca a família como base da sociedade.

Lôbo (2004) faz uma análise histórica envolvendo todas as constituições brasileiras e conclui que elas retratam as várias fases históricas que o país viveu, transitando do Estado liberal para o Estado social. As constituições de 1824 e 1891 são extremamente liberais e individualistas. Já as constituições de 1934, 1946 e 1988 são marcadas por normas explícitas. “A Constituição de 1988 expande a proteção do Estado à família, promovendo a mais profunda transformação que se tem notícia, entre as constituições mais recentes dos países” (LÔBO, 2004, p. 249). Ainda segundo Lôbo (2004, p. 249), alguns aspectos devem ser considerados:

- a) a proteção do Estado alcança qualquer entidade familiar, sem restrições, explícita ou implicitamente tutelada pela Constituição;
- b) a família, entendida como entidade, assume claramente a posição de sujeito de direitos e obrigações;
- c) os interesses das pessoas humanas, integrantes da família, recebem primazia sobre os interesses patrimonializantes;
- d) a natureza sócio-afetiva da filiação prevalece sobre a origem exclusivamente biológica;
- e) consuma-se a igualdade entre os gêneros e entre os filhos;
- f) reafirma-se a liberdade de constituir, manter e extinguir entidade familiar e a liberdade de planejamento familiar, sem imposição estatal;
- g) a família configura-se no espaço de realização pessoal e da dignidade humana de seus membros.

Isso indica uma transformação na concepção tradicional de família, a qual era marcada por uma clara divisão de papéis e por uma visão econômica e biológica, e passa ser percebida a partir de uma perspectiva sócio-afetiva e de busca de realização pessoal (FARIAS, 2004). Para Fleck e Wagner (2003) o modelo clássico de família, vigente na sociedade brasileira, marcado por uma divisão clara de papéis, tinha como característica o envolvimento do homem como o trabalho remunerado, enquanto a mulher era responsável pelo cuidado dos filhos e a administração da casa. Wagner et al (2005, p.181) abordam os papéis de pais e mães na família contemporânea e indicam que

durante a década de 1930 até meados de 1980, os pais, geralmente, desempenhavam suas tarefas educativas baseados na tradicional divisão de papéis segundo o gênero (...). Principalmente, a partir da década de 1980 os papéis parentais passaram por transformações mais consistentes, apesar de suas representações ainda estarem relativamente marcadas por modelos tradicionais de parentalidade e paternidade.

Nessa nova estrutura familiar que se delinea na sociedade contemporânea, homens e mulheres compartilham papéis, visando se adequar a uma nova realidade. Isso ocorreu também em função da maior participação da mulher no mercado de trabalho, que passa a compartilhar a função de provedora financeira com o homem. Nesse contexto, espaço e tempo para a família e para o trabalho passam a ser compatibilizados, o que enseja a necessidade de readequação de papéis. Lôbo (2004, p. 258) corrobora e complementa essa assertiva ao afirmar que a família sofreu a influência do processo de urbanização e da emancipação feminina (econômica e social). Esses dois fatores modificaram “substancialmente o papel que era destinado à mulher no âmbito doméstico e remodelou a família” e foram os responsáveis pelo “desaparecimento da família patriarcal” (LÔBO, 2004, p. 258). Carvalho e Almeida (2003, p. 110) também enumeram vários fatores que traduzem as transformações na estrutura tradicional das famílias:

- a) aumento da proporção de domicílios formados por “não famílias”, não apenas entre os idosos (viúvos), mas também entre adultos jovens que expressariam novo “individualismo”;
- b) a redução do tamanho das famílias;
- c) a fragilização dos laços matrimoniais, com o crescimento das separações e dos divórcios;
- d) incremento da proporção de casais maduros sem filhos; e
- e) a multiplicação de arranjos que fogem ao padrão da típica família nuclear, sobretudo de famílias com apenas um dos pais, e em especial das chefiadas por mulheres sem cônjuge.

Esses fatores indicam um processo de transformação na estrutura familiar, muito mais complexo, por inserir novas configurações e relações familiares, às quais revelam uma mudança na compreensão da família, que deixa de ser concebida como um núcleo econômico e reprodutivo e passa a ser percebida à luz de uma visão sócio-afetiva (FARIAS, 2004).

Carvalho e Almeida (2003) ressaltam que o arquétipo de família tradicional (pais e filhos não emancipados) abre espaço para um modelo muito mais pluralístico de família, que se distancia desse padrão. As relações sociais e afetivas no ambiente familiar também são marcadas por uma redução no controle social; pela inserção do “amor” como condição essencial para a permanência da conjugalidade e; por um processo educativo centrado na negociação.

À primeira vista, essa nova realidade pode dar a impressão de que as famílias estão desestruturadas, ameaçadas, ou, até mesmo, em vias de extinção. Uma leitura mais cuidadosa e acurada, porém, deixa patente sua plasticidade e sua enorme capacidade de mudança e de adaptação às transformações econômicas,

sociais e culturais mais amplas, bem como sua persistente relevância, notadamente como espaço de sociabilidade e socialização primárias, de solidariedade e de proteção social (CARVALHO; ALMEIDA, 2003, p. 112).

Essa dinamicidade que se delineia para a família reforça a necessidade de entender que as estruturas e as relações familiares são multifacetadas. Há uma coexistência de modelos, que vão desde o tradicional, com delimitação clara de papéis, até àqueles em que maridos e esposas compartilham papéis, dividindo tarefas domésticas e educativas; ou ainda famílias que são mantidas por mulheres que são provedoras financeiras e responsáveis pelo trabalho doméstico e educação dos filhos (WAGNER et al, 2005).

Fatores como número e características de seus componentes (gênero, idade, instrução e nível de qualificação, entre outros) e da posição no grupo doméstico (pais e filhos) são fatores que influenciam a delimitação de papéis entre os integrantes da família (CARVALHO; ALMEIDA, 2003). O nível de escolaridade e o envolvimento com o mundo do trabalho também são indicadores relevantes na compreensão do fenômeno (WAGNER et al, 2005).

A breve contextualização da origem e das transformações da família ratifica a complexidade do tema, que tem início com a sua própria definição, uma vez que não há uma definição única de família (ROMAGNOLI, 1996), cujo conceito é relativo, subjetivo (PATRICIO, 1995, p. 47), pois depende do ponto de vista de quem observa e está associado ao sentido que atribuímos à própria vida (DIAS, 1992; KROM, 2000).

esse sentido que perpassa gerações é transmitido intergeracionalmente e permeia todas as estruturas relacionais na família. Vai dando origem aos significados atribuídos às experiências e determinam as hierarquias de valores, influenciando a maneira como a família vê o mundo e o sentido que as pessoas atribuem as suas vidas (DIAS, 1992, p. 24).

Os significados atribuídos à família a partir de uma perspectiva mais complexa ratifica a falta de unicidade em sua definição. Para Osório (2002), a família não é uma expressão passível de conceitualização, mas de descrições.

“É possível descrever as várias estruturas ou modalidades assumidas pela família através dos tempos, mas não defini-la ou encontrar algum elemento comum a todas as formas com que se apresenta esse agrupamento humano” (OSÓRIO, 2002, p. 13).

Ao invés de indicar que não é possível definir a família, Carvalho e Almeida (2003) afirmam que o conceito de família é polissêmico e tem várias acepções

(CARVALHO; ALMEIDA, 2003). KROM (2000, p. 24) considera que o sentido que a família atribui à própria vida está associado à maneira como ela se organiza. Cerveny (2002) e Patricio (1995) atribuem à família um caráter autoregulador, capaz de se reestruturar na busca de novas formas de adaptação.

Hoje, na nossa realidade, sob a denominação família, existe uma pluralidade de composições que incluem laços consangüíneos, relações não formalizadas por parentesco, família conjugal extensa, núcleo doméstico, família não legitimada juridicamente, entre outros. (CERVENY, 2002, p. 19-20).

Essa diversidade de acepções atribuídas à família ratifica a dificuldade em defini-la claramente, mas podemos classificá-la e enumerar as suas funções. Osório (2002) classifica a família em três formatos: nuclear (conjugal) – pai, mãe, filhos; a extensa (consangüinidade) – inclui outros membros que mantêm algum grau de parentesco; e a abrangente, que engloba até os não parentes que coabitam no mesmo ambiente. O autor também indica que a família tem três funções: biológica, psicológica e social. Essas funções não podem ser analisadas isoladamente, pois são integradas. A ligação entre as pessoas e a família também tem uma relação emocional extremamente forte (DESIDERIO, 1983).

Cada família tem um ciclo de vida próprio, por se tratar de um sistema humano composto por pessoas de várias gerações (OSORIO, 2002; ROMAGNOLI, 1999), que se revitaliza ao longo do tempo e do espaço. Romagnoli (1999, p. 17) indica que a transição de um estágio para outro conduz “a família a um estresse gerenciado pelo paradoxo central de seu modo de ser: equilíbrio necessário versus mutação constante”.

O processo de transição dá um caráter dinâmico à família e suscita mudanças nas relações familiares. A forma como os integrantes da família percebem essa dinamicidade possibilitará uma melhor adaptação a uma nova realidade.

A família percorre o seu “ciclo de vida” como um todo orgânico, pois o pai, a mãe e as crianças constituem a família que não pode ser encontrada em um membro separadamente, mas na interação, na articulação de vários componentes, movimentando-se em constante transformação, pois os filhos crescem, as exigências e as tarefas se diferenciam e a família tem de se adaptar às novas solicitações que se apresentam (KROM, 2000, p. 21).

Uma análise dessas considerações a partir de pressupostos da teoria dos sistemas, indica que a família possui mecanismos de diferenciação e integração necessários para o seu desenvolvimento e a sua manutenção. Ao longo do ciclo de vida familiar, ocorrem mudanças nas relações familiares, uma vez que cada

integrante da família também passa por um ciclo e vivencia experiências diferentes em cada estágio.

A família cabe permitir o crescimento individual e facilitar os processos de individuação e diferenciação em seu seio, ensejando, com isso, a adequação de seus membros às exigências da realidade vivencial e o preenchimento das condições mínimas requeridas para um satisfatório convívio social. Esse seria o objetivo precípua do núcleo familiar como célula *mater* da sociedade. (OSÓRIO, 2002, p. 22).

Autores como Cerveny (2002) e Osório (2002) discutem as várias abordagens sobre ciclo de vida familiar, que são caracterizadas por fatores como idade, tempo de união de um casal, nascimento, crescimento e saída dos filhos de casa, envelhecimento e morte. Osório (2002, p. 22) também classifica os estágios como de “expansão (que coincide com a formação do casal, geração e criação de filhos), de dispersão ou cisão (que coincide com a saída dos filhos de casa) e de substituição (pela formação de novos núcleos familiares)”. Essa noção de ciclo é linear com etapas iniciais, intermediárias e finais para um núcleo familiar. Cerveny (2002), após analisar vários autores que estudaram a família a partir da classificação de ciclo de vida em vários estágios e diferentes marcos, conclui que nenhuma dessas classificações é capaz de abarcar a grande diversidade e as várias configurações encontradas nas famílias na atualidade, mesmo naquelas consideradas típicas. Alguns exemplos de novas configurações são apresentados a seguir.

Os jovens solteiros que vão constituir uma família existem, mas temos também os solteiros de meia idade que cuidaram de suas carreiras antes de assumir o casamento e a aquisição de filhos, temos os recasamentos e as famílias reconstituídas que têm de começar novamente, temos os filhos separados que muitas vezes voltam para a casa dos pais carregando ou não os netos, temos os casais que adotam tardiamente crianças, as famílias monoparentais e as homossexuais, sem falar em outras formas de família (CERVENY, 2002, p. 24).

Diante dessas novas configurações, é difícil conceber os vários estágios de forma linear, mas a partir de uma perspectiva muito mais dinâmica e complexa. Osório (2002) ratifica essa afirmativa ao indicar a existência de dois enfoques para o ciclo de vida familiar: um **linear** que se baseia em uma relação de causa e efeito e um **circular**, pautado em um processo de retroalimentação (*feedback*), no qual não se podem estabelecer relações causais, mas eventos que alteram as relações em família de forma mais complexa e que são determinados pelos comportamentos de seus membros.

A noção que a família possui um ciclo vital serve-nos tão somente para ressaltar o caráter processual de suas manifestações, bem como a transitoriedade de suas

funções, ainda que sirva, igualmente, para salientar a perenidade da família na transmissão, de geração para geração, de um padrão matricial de interações sociais indispensável para a manutenção do processo civilizatório. (OSORIO, 2002, p. 21-22).

A família opera de acordo com princípios e evolui no seu desenvolvimento, de um modo particular e complexo, determinado por vários fatores (CERVENY, 2002). Romagnoli (1999) alerta para o fato de que a família envolve agrupamentos sociais diferentes entre si, e que devem ser considerados os momentos históricos e as diferentes sociedades. Também ilustra que dentro de uma mesma sociedade ou de uma mesma classe social também existem diferenciações.

Além de aspectos históricos, existem fatores sociopolíticos, econômicos ou religiosos que prevalecem no período evolutivo de uma determinada cultura (OSORIO, 2002). Isso indica a necessidade de compreender a família a partir de um contexto amplo, em sua pluralidade, abrangendo aspectos sociais, culturais, econômicos, temporais, entre outros (CERVENY, 2002). Para Farias (2004, p. 59), os elementos que estabelecem as bases da família “variam de acordo com os valores e ideais predominantes em cada momento histórico”, reagindo à influência do ambiente, podendo sofrer uma reestruturação ao longo dos anos (PATRICIO, 1995).

Esse processo de transição ratifica o caráter dinâmico da família e introduz mudanças nas relações familiares. A forma como os integrantes de um núcleo familiar vivencia essa dinamicidade possibilita a introdução de um novo sistema de valores e crenças, desencadeando atitudes e hábitos que revitalizam o papel da família na sociedade. De acordo com Farias (2004, p. 59),

os novos valores que inspiram a sociedade contemporânea sobrepujam e rompem, definitivamente, com a concepção tradicional de família. A arquitetura da sociedade moderna impõe um modelo familiar descentralizado, democrático, igualitário e desmatrimonializado. O escopo precípeo da família passa a ser a solidariedade social e demais condições necessárias ao aperfeiçoamento e progresso humano, regido o núcleo familiar pelo *afeto*, como mola propulsora.

Cada pessoa tem uma família que contribuiu decisivamente no seu desenvolvimento porque é um espaço social onde são criados os laços afetivos e de relacionamento social. A família é o primeiro centro de convivência conjunta (ROMAGNOLI, 1996, p. 13), que passa ao longo dos anos por vários ciclos que dão a ela um caráter dinâmico (CARTER e MCGOLDRICK, 1995; ROMAGNOLI, 1999; OSORIO, 2002; CERVENY, 2002).

Patrício (1995, p. 47) coloca a família como um dos contextos do ser humano e a caracteriza “como um conjunto interpessoal-cultural, formado por seres humanos que interagem por diferentes motivos, tais como afetividade e reprodução, ou mesmo por necessidade de convívio coletivo por outras razões”. Lobo (2004, p. 258) considera a afetividade como elemento nuclear e definidor da união familiar e destaca ainda que “a realização pessoal da afetividade e da dignidade humana, no ambiente de convivência e solidariedade, é a função básica da família de nossa época”. Os vínculos afetivos podem ser percebidos como “recurso (possibilidade) para o crescimento e desenvolvimento saudável de seus membros, como também pode ser uma limitação nesse processo” (PATRICIO, 1995, p. 47).

Essa noção de família como possibilidade de crescimento e desenvolvimento ou como recurso demonstra que ela é um “terreno fecundo para fenômenos culturais, tais como as escolhas profissionais e afetivas, além da vivência dos problemas e sucessos” (FARIAS, 2004, P. 56). Laing (1971, p. 26) destaca que os laços familiares são mútuos e também podem ser frágeis. “A família acaba por servir como defesa ou barreira contra o colapso total, a desintegração, o vazio, o desespero, a culpa, e tantos outros terrores”.

A família enfrenta problemas trazidos pelo meio ambiente e pela cultura de nossa época (DRESSEN; SILVA NETO, 2000), preocupada com questões de afetividade e de relacionamento (ROMAGNOLI, 1996). Para Giddens (2001, p. 60), a nova visão de família é pautada em “um relacionamento baseado na comunicação emocional, em que as recompensas derivadas de tal comunicação são a principal base para a continuação do relacionamento”.

Outro aspecto relacionado com a família é a pluralidade (CERVENY, 2002, p. 18) e o papel exercido por cada um de seus integrantes. Essa pluralidade também é influenciada por questões econômicas, culturais, históricas, biológicas e comportamentais.

Entender a família no contexto da sociedade moderna é uma atividade complexa em função de uma teia de relações de amplitude macro (sociedade), meso (família) e micro (pessoa) que estão interligadas. Para Lôbo (2004, p. 244), “a família atual parte de princípios básicos, de conteúdo mutante segundo as vicissitudes históricas, culturais e políticas: a liberdade, a igualdade, a solidariedade e a afetividade. Sem eles, é impossível compreendê-la”.

O que torna a relação em família complexa é o fato de que cada ser humano é um ser singular e genérico e conseqüentemente cada família também se configura como um fenômeno particular, uma vez que cada membro tem a sua individualidade, a sua forma de construir o seu processo de viver (PATRÍCIO, 1995), mas compartilha uma série de relações grupais, mediadas pela comunicação e pelo relacionamento.

Na família, o relacionamento deve ser centrado no respeito a si próprio e ao outro. Para Desiderio (1983), além do respeito mútuo, a bidirecionalidade entre o eu, o tu e o nós revela que o relacionamento e o respeito caminham juntos, o que coloca a convivência como fator mediador das relações em família.

A força da convivência como modeladora de atitudes não só dos filhos, mas dos que dividem a mesma casa é extraordinária. Assim, nossos modos são a vestimenta afetivo-emocional que, mesmo mascarados inúmeras vezes, o trato diário os evidencia com extrema clareza. A convivência desnuda e ressalta os interesses, a forma de demonstrar afeto e carinho, a maneira de competir, a luta pelo poder, as reações após a frustração, a desenvoltura e acanhamento com estranhos, o empenho nas tarefas atribuídas, a comoção, o modo de dar e receber, quais os limites pessoais, o exercício da vigilância sobre ser invadido ou invadir e assim por diante (DESIDERIO, 1983).

O grande desafio é fazer com que a convivência possibilite as pessoas expressarem seus sentimentos, suas reações, respeitando as individualidades e pensando no bem estar da família.

Uma apreciação sobre as transformações ocorridas nas relações em família indica o papel central que ela exerce na trajetória de vida das pessoas e na “construção” de uma identidade social. A família é a mola propulsora para a dignidade das pessoas, o ambiente propício para o desenvolvimento da personalidade humana (FARIAS, 2004), um espaço de interações afetivas (OSORIO, 2002; LÔBO, 2004; ROMAGNOLI, 1996; FARIAS, 2004), de aprendizado e crescimento (ROMAGNOLI, 1996), que é movido pelo afeto (FARIAS, 2004; PATRÍCIO, 1995), pelo relacionamento (ROMAGNOLI, 1996; DESIDERIO, 1983), pela convivência e respeito mútuo (DESIDERIO, 1983) e pela busca de realização pessoal (FARIAS, 2004).

De acordo com Osório (2002), a família deve ser reposicionada para se tornar a guardiã das identidades pessoais, assumindo um papel determinante para a superação das ansiedades que as pessoas estão sujeitas no ambiente competitivo atual. O processo de revitalização da família promove o desenvolvimento de modalidades de relacionamento mais satisfatórias e indispensáveis para o aperfeiçoamento da convivência entre as pessoas.

Da mesma forma que a família passou por uma série de transformações, o trabalho é outro espaço social que sofreu os impactos econômicos, sociais, políticos, demográficos, culturais e tecnológicos que atingiram a vida das pessoas. Na próxima seção, esse tema será abordado com a intenção de delimitar as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho e suas implicações para a vida dos trabalhadores, sobretudo a dos gerentes.

2.1.2 As transformações no trabalho e na atividade gerencial

O trabalho faz parte da natureza e da história da sociedade e “situa-se no cerne da estrutura social” (CASTELLS, 1999). Na antiguidade, o ser humano trabalhava apenas para a sua subsistência. Com o tempo, surgiram novas relações de trabalho, denominadas pelos historiadores de modos de produção, tais como o comunismo primitivo, o feudalismo e o capitalismo. Goulart e Guimarães (2002) consideram a consolidação do capitalismo um marco para o trabalho, que passou a ser exaltado e considerado a atividade social mais valorizada.

O avanço tecnológico, provocado pela Revolução Industrial, promoveu a substituição do trabalho artesanal pelo trabalho industrial, o que desencadeou a necessidade de novas formas de aplicação do conhecimento ao trabalho. Nessa época, os modelos utilizados como base para a administração das empresas eram oriundos das estruturas militares e religiosas, altamente centralizadoras e pautadas por normas de controle e de repressão. De acordo com Heloani (1994, p.10),

antes da difusão do Taylorismo nos Estados Unidos, em particular após 1860, a produção estava organizada em regime de contrato, que significa que o produto final seria tecnicamente dividido em partes e cada parte seria entregue a um contratante.

No início do século XX, o *Taylorismo* surgiu como uma nova forma de gestão da produção, desenvolvido a partir do estudo e da análise sistemática do trabalho, institucionalizando um método científico para a organização dos processos

produtivos, tinha como objetivo aumentar a eficiência da produção. A busca da racionalização do trabalho e do aumento da produtividade nas empresas exigia um maior controle sobre os empregados. Como afirma Morgan (1995, p. 35),

O taylorismo é, sobretudo, um instrumento para assegurar o controle geral sobre a situação de trabalho como meio de chegar a geração do lucro (...) um dos grandes atrativos do taylorismo reside no poder que confere às pessoas que estão no comando.

O *Fordismo* foi outro modelo de gestão predominante em muitas organizações, difundido a partir de 1914 (HARVEY, 2000). Antunes (2000) ressalta que o *fordismo* introduziu um processo de trabalho que ajudou a indústria a se consolidar ao longo do século XX. Seus elementos constitutivos básicos eram a produção em massa, por meio da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; o controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro *taylorista* e da produção em série *fordista*; a parcialidade e a fragmentação das funções exercidas pelos trabalhadores; a separação entre a elaboração e a execução do processo de trabalho, entre outros aspectos.

Lima e Vieira (2005) destacam que os modelos tayloristas/fordistas fragmentaram a identidade e a subjetividade das pessoas em sua relação com o trabalho, provocando conseqüências desfavoráveis na maioria dos aspectos da vida, uma vez que o trabalho passou a ocupar um espaço central na vida das pessoas.

Esses modelos de gestão do trabalho foram predominantes até a década de 1970 quando houve a necessidade de reestruturação econômica e tecnológica. Castells (1999) ressalta que o período de 1970-1990 levou a redução do emprego industrial aumentando a participação do setor de serviços na economia. Vale destacar que as transformações econômicas e políticas desencadearam um processo de transformação no sistema capitalista. O neoliberalismo emerge como um modelo político-econômico que defende “o livre mercado concorrencial em oposição à ação mediadora do Estado nas crises econômicas, legitima a ação dos grupos econômicos que elaboram seus planos numa perspectiva que não leva em conta interesses de cunho nacional” (GOULART; GUIMARÃES, 2002, p. 24). Os autores destacam que as transformações econômicas desse novo contexto econômico e político atingem os sistemas sociais e de modo especial, o mundo do trabalho.

No que se refere aos modelos de gestão, as oscilações e incertezas que atingiram as organizações a partir da década de 1970 levaram ao desenvolvimento

de novas experiências no domínio da organização industrial e da vida social e política que representam a passagem para um novo sistema de regulação política e social que se contrapõe ao *fordismo* e que foi denominado por Harvey (2000) de *acumulação flexível*.

Antunes (2000) destaca que a tese de Harvey acerca da acumulação flexível mantém três características essenciais do capitalismo: a) é voltada para o crescimento; b) o crescimento se apóia na exploração do trabalho vivo no universo da produção; c) o capitalismo tem uma intrínseca dinâmica tecnológica e organizacional.

A acumulação flexível, segundo Harvey (2000),

se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado 'setor de serviços'.

Todo esse processo de mudança trouxe implicações para o mercado de trabalho, que ficou mais volátil e competitivo; provocou o surgimento do desemprego estrutural, o retrocesso do poder sindical, e fez emergir novos regimes de contratos de trabalho mais flexíveis (HARVEY, 2000; ANTUNES, 2000).

Ianni (1996) faz uma análise sobre o capital e o trabalho no contexto global e indica que o processo de trabalho e produção está submetido ao movimento do capital em todo o mundo. O estabelecimento de novas formas de organização do trabalho, a redução do tamanho das empresas, o caráter temporário dos empregos e a maior mobilidade dos empregados caracterizam o trabalho no ambiente global. Goulart e Guimarães (2002) corroboram com a visão de Ianni (1996) ao afirmarem que a globalização provocou a reestruturação do capitalismo em escala mundial e a um novo paradigma de produção industrial. "A consolidação da política neoliberal determinou ajustes estruturais na economia e na flexibilização do trabalho; o sistema de produção em massa, (...) foi rapidamente substituído pela chamada produção racional" (GOULART; GUIMARÃES, 2002, p. 20).

Castells (1999, p. 256) destaca a existência de uma tendência histórica para a interdependência da força de trabalho em escala global por meio de três mecanismos:

emprego global nas empresas multinacionais e suas redes internacionais coligadas; impactos do comércio internacional sobre o emprego e as condições de trabalho tanto no Norte quanto no Sul; e os efeitos da concorrência global e do novo método de gerenciamento flexível sobre a força de trabalho de cada país. Em cada caso, a tecnologia da informação é o meio indispensável para as conexões entre os diferentes segmentos da força de trabalho nas fronteiras nacionais.

Todo o processo de inovação tecnológica no mundo do trabalho eleva a importância do ser humano no contexto das organizações, uma vez que as pessoas são responsáveis pela interdependência da força de trabalho, utilizando os recursos da tecnologia da informação e também desenvolvendo novas relações entre os trabalhadores. Para Ianni (1996) o ser humano, antes reduzido a apêndice da máquina durante a revolução industrial, passa a exercer funções muito mais abstratas, muito mais intelectuais. Essa mudança é decorrente do processo de automatização dos processos produtivos.

Goulart e Guimarães (2002) consideram que o elemento central da reestruturação do trabalho é justamente o deslocamento do foco do componente manual do trabalho para o componente intelectual. Essa mudança demandou a necessidade de qualificação profissional, uma vez que as novas tecnologias para a organização do trabalho requerem o desenvolvimento de novas competências profissionais. Antunes (2000, p. 161) faz uma apreciação sobre a inserção do processo de informatização na produção e indica que a interação entre o trabalho intelectual e a máquina informatizada provoca um processo complexo de interação entre o trabalho e ciência produtiva, o que indica a necessidade de “encontrar uma força de trabalho ainda mais complexa, multifuncional, que deve ser explorada de forma mais intensa e sofisticada”.

Grisci et al (2004, p. 1) fazem uma análise da relação entre o trabalho imaterial e o sofrimento psíquico e estabelecem uma relação entre o trabalho no modelo *fordista* e na *acumulação flexível*. Para os autores, no modelo *fordista* o trabalho utilizava as capacidades intelectuais humanas para a produção de bens e produtos de consumo. Por outro lado, no modelo de *acumulação flexível*, o trabalho incorpora a dimensão subjetiva, passando a ser denominado de trabalho imaterial, pois além de produzir bens e produtos de consumo, mobiliza aspectos das relações intelectuais e afetivas dos trabalhadores, produzindo “coisas imateriais como informação, necessidades, valores, cuidado, conforto, tranquilidade, sentimento de bem-estar e interação humana”.

A nova fase do capital, portanto, re-transfere o *savoir faire* para o trabalho, mas o faz apropriando-se crescentemente da sua dimensão intelectual, das suas capacidades cognitivas, procurando envolver mais forte e intensamente a subjetividade operária (ANTUNES, 2000, P. 162).

As considerações emitidas até o momento tiveram como objetivo fazer uma breve explanação sobre as mudanças no mundo do trabalho que afetaram e continuam afetando a vida dos trabalhadores em todo o mundo. Os gerentes foram agentes determinantes nas mudanças ocorridas no contexto do trabalho, uma vez que eram os responsáveis pela difusão das práticas de gestão e pelo gerenciamento da força de trabalho.

Nesse sentido, o contexto de sua atuação, assim como o escopo da atividade gerencial sofreram mudanças ao longo do século XX e foram objeto de estudo de vários pesquisadores.

A função gerencial sempre existiu, mas com características diferentes ao longo da história (BERNARDES, 1993). Esse processo de evolução acompanhou as mudanças na sociedade, que passou a depender cada vez mais das organizações, tornando os gestores cada vez mais importantes (KOONTZ et al, 1995).

Uma análise da teoria sobre as organizações mostra que os profissionais que exerciam cargos de gestão, durante várias décadas do século XX, exerciam atividades que não dependiam tanto dos esforços de um grupo, mas dos esforços individuais (SILVA, 2000). Na última década do século XX surgiu a necessidade de compatibilizar os objetivos do grupo em prol dos interesses profissionais, e houve uma mudança no escopo da atividade gerencial, que passou a se tornar mais complexa e conseqüentemente demandou a necessidade de outras competências gerenciais. Para entender esse processo evolutivo da atividade gerencial, é necessário compreender o escopo da atividade gerencial.

Drucker (1975, 1998) e Koontz et al (1995) ressaltam que os gerentes são responsáveis pelo trabalho de terceiros e o ato de gerenciar pode ser analisado, estudado e sistematicamente melhorado. Eles se preocupam com a otimização de recursos, tais como tempo, esforço, desconforto e materiais e para isso têm que conhecer os objetivos do grupo e estabelecer metas para levar a organização a obter bons resultados.

Concordo com os autores quando afirmam que a meta dos gerentes é auxiliar o grupo para atingir os objetivos, mas isso não pode ser abordado de forma tão racional. É preciso encarar que a atividade gerencial é multifacetada e sofre a

influência de vários fatores contextuais, o que inviabiliza afirmar que o conhecimento do grupo, a utilização eficiente e eficaz dos recursos é suficiente para maximizar o seu desempenho.

O gerente também é responsável por manter a estrutura da empresa bem organizada, tomar decisões (SIMON, 1979), maximizar oportunidades e tornar os recursos economicamente produtivos; gerenciar pessoas e exercer uma função pública, de compromisso com a sociedade (DRUCKER, 1992).

Uma pessoa pode ser classificada como gestor, segundo Bernardes (1993), à medida que exerce algumas funções seqüenciais dirigidas para a organização (planejamento, implantação, operação e avaliação) e direcionadas para os participantes (estimulação, coordenação e controle).

Nessa delimitação da atividade gerencial há uma forte ênfase no **conteúdo**. Vale ressaltar que outros autores focalizam seus estudos na **ação gerencial**, que faz parte de um conjunto de comportamentos gerenciais que foram denominados por Mintzberg (1990) de papéis gerenciais. O autor critica Henri Fayol, ao afirmar que o ato de planejar, organizar, coordenar e controlar como funções do gerente propostas por Fayol em 1916 dizem muito pouco sobre o que os gerentes realmente fazem. Mintzberg (1990), partindo dessa constatação, levanta o seguinte questionamento: o que fazem os executivos? Para responder a questão, ele desenvolveu uma pesquisa com vários gestores que trabalhavam nos Estados Unidos, Canadá, Suécia e Inglaterra, que atuavam em várias funções e níveis hierárquicos. Os resultados da pesquisa desenvolvida por Mintzberg proporcionaram duas grandes contribuições: a identificação de alguns mitos envolvendo o trabalho do gerente e a descrição de dez papéis que caracterizam o seu trabalho. O quadro 1, a seguir, destaca os mitos identificados pelo autor.

MITOS	REALIDADE
1º Mito: O gerente é um planejador sistemático e reflexivo.	Um grande número de estudos prova que os gerentes trabalham num ritmo inexorável e que suas atividades se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade e que eles estão firmemente orientados para a ação, não apresentando inclinações para atividades de reflexão.
2º Mito: O verdadeiro gerente não executa atividades de rotina.	Além de se ocupar com exceções, o trabalho administrativo envolve a execução de uma série de deveres rotineiros, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização ao seu meio ambiente.
3º Mito: os principais gerentes necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.	Os gerentes preferem a mídia verbal, principalmente telefonemas e reuniões.
4º Mito: a administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão.	Os programas dos gerentes – para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais permanecem trancados em suas cabeças.

Quadro 1: Mitos envolvendo o trabalho do gerente

Fonte: Mintzberg, 1990, p. 164-167.

Uma análise do quadro permite discernir que algumas atividades gerenciais elencadas pela literatura não correspondem à realidade vivida pelos gerentes. Eles se envolvem com uma série de atividades que os tornam sobrecarregados, comprometendo, assim, a sua jornada de trabalho. Mintzberg (1990) relata que foi surpreendido pelos resultados de seu estudo, pois apesar de os gerentes serem competentes em suas áreas de atuação, têm atitudes de antecessores de cem anos atrás. Ainda buscam informações por meio da comunicação verbal, embora as suas decisões se relacionam com as modernas tecnologias, e os métodos utilizados são os mesmos do século XIX. Ele constatou, ainda, que o computador não exerceu nenhuma influência nos métodos de trabalho dos gerentes gerais.

Se realizarmos o mesmo estudo desenvolvido por Mintzberg (1990) hoje, encontraremos os mesmos resultados ou surgirá um outro quadro e uma outra postura gerencial? Os resultados da pesquisa realizada por Tonelli e Alcadipani (2003) foram similares aos de Mintzberg (1973), com exceção de um aspecto relacionado à reflexão. Segundo Tonelli e Alcadipani (2003, p. 13),

o dia de trabalho dos gerentes é dividido em múltiplas atividades: brevidade, variedade e fragmentação são as principais características do trabalho destes profissionais. Todavia, diferentemente do observado por Mintzberg (1973), os gerentes da amostra disseram que gostam e precisam da atividade de reflexão mais do que a ação no trabalho, reservando algum tempo para estarem sozinhos e dedicados à tarefa de planejamento e pensamento, quer seja de temas operacionais, quer seja de temas estratégicos. Muitas vezes, esta posição de distanciamento do dia a dia é garantida por secretárias e/ou assistentes.

É verdade que o trabalho do gerente é bastante árduo, E em razão disto, nos últimos anos, a ciência administrativa vem desenvolvendo uma série de estudos, cujo objetivo é compreender melhor as funções gerenciais. Motta (1991, p. 20) afirma que “já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente”. O autor destaca que essas dificuldades em definir a função gerencial foram consequência das perspectivas excessivamente idealizadas da própria função, que era exercida em um pretense contexto ordenado e racional. Motta (1991) também apresenta mitos e verdades comuns relacionadas às funções gerenciais, como ilustra o quadro 2.

MITOS	VERDADES
1. Pessoa com status, autoridade e poder tem sala imponente em andar elevado. Toma decisões rápidas, analisa informações e supera obstáculos, confiante e segura no sucesso das decisões (imagens de “super-homem”)	1. pessoa com status às vezes duvidoso; poder e autoridade dependente de injunções contínuas e de informações obtidas de várias maneiras. Negocia assuntos diversos, ganhando e perdendo, tenso, nervoso e incerto quanto ao resultado das decisões.
2. atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuadamente racional e impessoal.	2. Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes, um processo decisório marcado por decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face.
3. preocupação prioritária com políticas, diretrizes e desenvolvimento, futuro da organização.	3. preocupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes.
4. trabalho programado, com algumas fases previsíveis e problemas antecipados para enfrentar contingências e superar dificuldades.	4. Trabalho não-programado, em grande parte imprevisível. Enfrentamento constante de contingências e de problemas desconhecidos.
5. instrumentos de trabalho: objetivos, planos, programas, metas, resultados e prazos.	5. Instrumentos de trabalho: surpresas, sustos, contingências, problemas.
6. Reúne-se para planejar e resolver problemas.	6. Reúne-se para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas na presunção de que poderá haver problemas.
7. recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores, memorandos internos, impressos de computadores e informações orais em reuniões programadas.	7. Recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais, por comunicação verbal, telefonemas, bate-papos informais e em reuniões de última hora.
8. comportamento formal e contemplativo.	8. comportamento informal e interativo.
9. trabalha com sistematização, afinco e profundidade em um número reduzido de tarefas e informações mais importantes para a tomada de decisão.	9. trabalha assistematicamente, de forma superficial e intermitente em um grande número de tarefas, exercendo diferentes no que se refere a cada tarefa.
10. trabalho prospectivo, de médio e longo prazos, orientado para soluções e integrado com as diversas áreas da empresa.	10. trabalho restritivo, de curto prazo, orientado a problemas e fragmentado no que se refere às diversas áreas da organização.

Quadro 2: Mitos e verdades mais comuns sobre as funções do gerente

Fonte: Motta (1991, p. 24-25).

Os mitos e verdades apresentados por Motta (1991) são similares aos mitos e realidades propostos por Mintzberg (1990). Eles destacam que as ações do gerente não são ordenadas, racionais e previsíveis como os clássicos propuseram.

Em relação às tarefas dos gerentes, Mintzberg (1990) as descreveu em termos de “papéis” ou conjuntos organizados de condutas identificadas com uma posição. A figura 1 apresenta a categorização do autor dos papéis gerenciais.

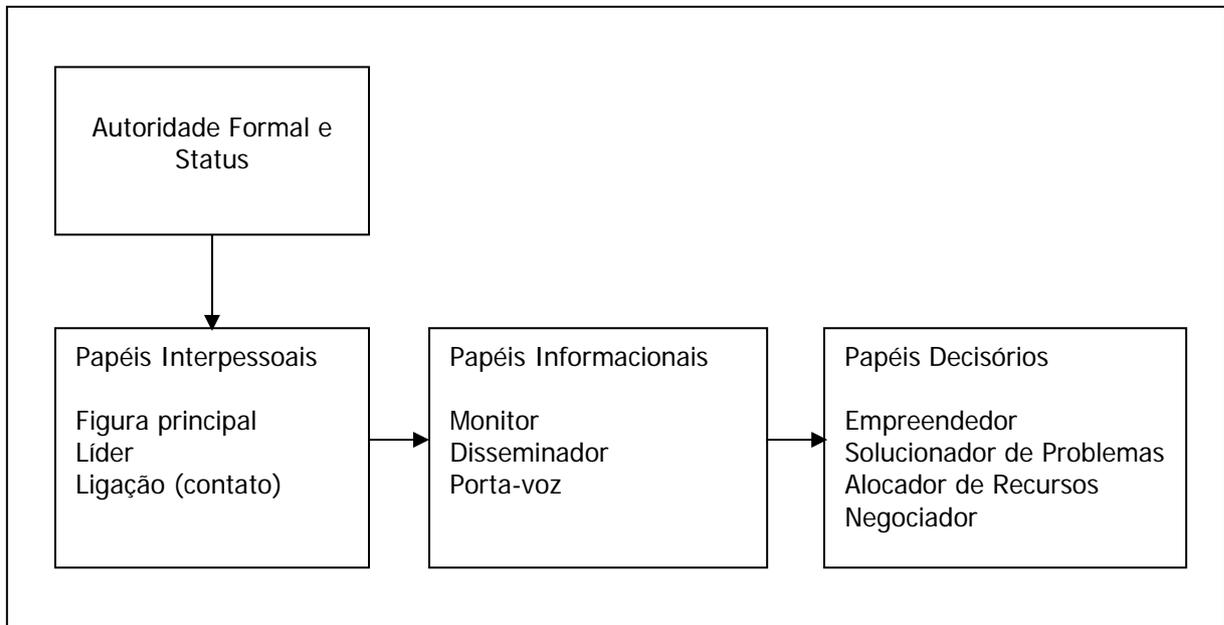


Figura 1: papéis gerenciais
Fonte: Mintzberg, 1990, p. 168.

Os papéis interpessoais ajudam o gerente a manter a sua organização em bom funcionamento. No exercício do papel de *figura principal*, ele participa de solenidades dentro e fora da empresa. É também um *líder* que deve conquistar súditos, ou seja, seguidores que o ajudem a alcançar os objetivos da organização. Desse modo, ele deve ser responsável não só pelos atos de seus subordinados, mas, também, pelos seus próprios atos. Outro papel interpessoal é o de *ligação (contato)* dentro e fora da empresa. Para isso, deve criar uma rede de comunicações, tornando-se um agente político na busca de apoio para suas propostas e decisões e obter cooperação para a realização de suas atividades.

Os papéis informacionais são fundamentais, já que o gerente depende deles para tomar decisões. Exercendo o papel de *coletor ou monitor* de informações, o gestor se mantém bem informado e pode ajudar os outros membros da empresa a desempenharem o seu trabalho adequadamente. Funciona também como *disseminador* de informações na medida em que as repassa para seus subordinados, e como *porta-voz*, quando mantém as pessoas de fora da sua unidade de trabalho bem informadas.

Quanto aos papéis decisórios, o gerente deve ser *empreendedor* e por isso deve estar predisposto a mudar através da criação e difusão de novas idéias, com o intuito de melhorar a sua unidade de trabalho. Deve ser *solucionador de problemas*, isto é, ter o conhecimento e habilidade necessários para agir diante de situações inesperadas. Deve ser também um *alocador de recursos*. Como na maioria das vezes esses recursos são limitados, o gerente deve procurar alcançar um equilíbrio entre os objetivos e as necessidades. Finalmente, o gestor deve ser ainda um *negociador*. Ele passa boa parte do seu tempo negociando tanto no ambiente interno da organização, como também no ambiente externo, através de contatos com clientes, fornecedores, governo e outras empresas.

Como demonstra a figura, o exercício dos papéis gerenciais depende da autoridade formal e do status sobre as unidades da empresa para que o gerente possa manter bons relacionamentos com seus pares, subordinados e superiores. Gostaria de salientar que os papéis do gerente estão integrados e não podem ser dissociados (STONER; FREEMAN, 1995).

Maximiano (2002, p. 55) fez uma análise do estudo de Mintzberg sobre os papéis gerenciais e ressalta que “o trabalho dos gerentes varia de acordo com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica e outros fatores. A personalidade e os valores do gerente também influenciam a maneira como ele trabalha”. O autor também considera que as atividades clássicas do gerente apontadas por Fayol são diluídas e combinadas no exercício de papéis, sobretudo os que envolvem a administração de recursos e a tomada de decisões.

Diferentemente de Mintzberg (1990), que focaliza os papéis gerenciais, Stewart e Fondas (1992) publicaram um artigo no *Journal of Management Development* que aborda um aspecto da ação gerencial que é de grande importância para entender a atividade gerencial. O título do artigo é um questionamento em forma de afirmativa: como os gerentes podem pensar estrategicamente sobre seus trabalhos. O objetivo principal das autoras é demonstrar que os gerentes precisam reconhecer a flexibilidade no trabalho e identificar e avaliar as diferentes linhas de ação que estão abertas e que podem desenvolver uma visão estratégica no trabalho. Para isso, devem considerar três aspectos principais: como dividem seu tempo entre as pessoas e suas redes de relacionamento; onde eles focam sua atenção mais freqüentemente; e onde eles tentam ter um impacto.

O ambiente atual, segundo as autoras, torna o trabalho do gerente muito mais complexo, demandando que atuem como *coachs* e mentores e também devem dedicar muito mais tempo ao trabalho, o que aumenta o estresse na organização e em casa. O trabalho de Stewart e Fondas (1992) ratifica a importância da realização do estudo que estou propondo, na medida que demonstra a complexidade do trabalho gerencial e sua influência na vida pessoal. A preocupação das autoras não é com os papéis gerenciais, mas com aspectos que procuram entender a natureza da atividade gerencial de forma mais ampla e genérica. Elas reconhecem a flexibilidade do trabalho gerencial e destacam que existem três dimensões-chave: restrições, escolhas e exigências.

A essência da atividade gerencial está nas exigências que envolvem as atividades que o ocupante de um determinado cargo pode exercer. Só que o exercício dessas atividades sofre a influência de uma série de restrições, que são fatores internos e externos. Essas restrições irão influenciar as escolhas e decisões tomadas pelo gerente. Nessa perspectiva, a preocupação principal está em estabelecer fatores que estarão presentes em todas as situações relacionadas ao exercício de um cargo de gerência e que influenciam as suas ações no ambiente organizacional (STEWART; FONDAS, 1992).

Vale lembrar que o gerente, enquanto ser humano, possui comportamentos que selecionam consciente ou inconscientemente determinadas ações (SIMON, 1970; ARGYRIS, 1957). Existem fatores individuais e contextuais que devem ser levados em consideração na prática gerencial. Esses fatores não estão associados apenas a aspectos objetivos, mas devem considerar a natureza subjetiva do ser humano.

As dimensões associadas à subjetividade (CHANLAT, 1992, 2000; DAVEL; VERGARA, 2001) tornaram a prática gerencial muito mais complexa. Davel e Vergara (2001, p. 42), consideram que “a contribuição da subjetividade no estudo das pessoas nas organizações é a de tornar compreensível a experiência humana em sua fonte complexa, rica e profunda”. A dimensão subjetiva resgata o caráter multidimensional do ser humano (SILVA; REBELO, 2003), que por muito tempo foi relegado pela predominância de abordagens funcionalistas (BURRELL; MORGAN, 1979), centradas na racionalidade instrumental (RAMOS, 1981, 1983).

As pessoas passaram a ser consideradas numa perspectiva multidimensional a partir do momento em que as dimensões esquecidas² no mundo da gestão (CHANLAT, 2000) passaram a integrar o escopo de estudos organizacionais (DAVEL; VERGARA, 2001, CHANLAT, 1992,1994,1996). Além disso, a emergência do pensamento complexo nas organizações (SILVA e REBELO, 2003) como um novo olhar sobre a relação entre as organizações e ambiente, centrada numa perspectiva co-evolucionária (DIJKSTERHUIS et al, 1999), contribuiu para inserir um novo olhar sobre as organizações e seus agentes.

O pensamento complexo das organizações surge da falência do modelo clássico que se assenta nos pilares da ‘ordem’, ‘separabilidade’ e ‘razão absoluta’ (MORIN, 2001, MORIN; LEMOIGNE, 2000; BAUER, 1999; ANDERSON, 2001; SILVA; REBELO, 2003). Morin e Lemoigne (2000), com propriedade, levantam o seguinte questionamento: como as organizações podem se conduzir num universo onde a ordem não é absoluta, ou a separabilidade é limitada, e onde a lógica comporta buracos? Para eles, o surgimento de três teorias (da informação, da cibernética e dos sistemas) introduz uma nova forma de pensar, ingressando num universo dos fenômenos nos quais a organização é feita com e contra a desordem.

A difusão do pensamento complexo pode ajudar a compreender melhor o papel das pessoas na construção da realidade, pois esse paradigma incorpora a subjetividade (SERVA, 1992). Assim, para compreender melhor as mudanças ocorridas na prática gerencial, torna-se necessário entender que o cenário em que esse agente³ está inserido é muito mais complexo, em que a noção de evento (ZARIFIAN, 2001) e de incidente (LE BOTERF, 2003) demandam o desenvolvimento de competências gerenciais para enfrentar a mudança permanente.

² O professor Jean-François Chanlat organizou o livro *L'individu dans L'organisation – les dimensions oubliées*, em 1990, colocando em evidência dimensões que ele destacou estarem esquecidas nos estudos organizacionais. A proposta do autor tinha como objetivo renovar o comportamento organizacional, incorporando campos de conhecimento como a lingüística, a psicanálise, a antropologia, a sociologia e a psicologia. As dimensões esquecidas no mundo da gestão envolvem a *alteridade, palavra e linguagem, espaço e tempo, comunicação não-verbal, cognição, poder, afetividade, vida simbólica, prazer e sofrimento no trabalho, inconsciente e relações interculturais*. A obra foi traduzida pelo Centro Integrado Gestão Empreendedora da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, sob a coordenação da professora Ofélia de Lanna Sette Torres, e publicada em três volumes pela Editora Atlas. (C.f. CHANLAT, 1992, 1994, 1996).

³ Um **agente** mantém estreita relação com o ambiente, por meio de estratégias e possui capacidade para lidar com outros agentes. Cada agente tem um conjunto de propriedades, incluindo o local (onde o agente opera); as capacidades (como o agente pode afetar o mundo) e memória (quais as impressões que um agente pode trazer do seu passado) (AXELROD; COHEN, 2000). Pode-se considerar um agente como uma pessoa ou um grupo de pessoas; uma empresa ou um grupo de empresas.

O desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto de microdecisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais. É preciso enfrentar situações profissionais evolutivas e pouco difundidas” (LE BOTERF, 2003, p. 21).

Os gerentes devem estar conscientes de que a complexidade preconiza a visão de um agente organizacional, “... que é multidimensional, que tem vontades, desejos e que deve participar ativamente da ‘vida organizacional’, sem esquecer da vida pessoal” (SILVA; REBELO, 2003, p. 790-791).

Considerar o ser humano como multidimensional, é considerar a existência da racionalidade substantiva. Segundo Ramos (1989, p. 39)

é substancialmente racional todo ato inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Aqui, a razão, que preside o ato, não é a sua integração positiva numa série sistemática de outros atos, mas o seu teor mesmo de acurácia intelectual. Esse é um ato de domínio de impulsos, explosões emotivas, superstições, quimeras e preconceitos, e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade.

A racionalidade substantiva é reflexiva e auto-organizadora. A lógica dessa racionalidade é de que as pessoas são encorajadas a determinar se aquilo que estão fazendo é apropriado e, em função de um processo reflexivo, ajustam suas ações apropriadamente (MORGAN, 1995).

Para Chanlat (2000, p. 68), o ser humano “participa da transformação do mundo, ele é criador da história, mesmo tendo consciência de sua fragilidade”; não é só um ser biológico, mas também possui outras dimensões, como a psíquica, a social, a afetiva e a racional (MORIN, 2001), que devem ser igualmente consideradas. Essa colocação não descarta a dimensão racional-instrumental, mas incorpora outras dimensões.

Transpondo a visão de Chanlat para o contexto deste trabalho, o gerente deve estar consciente de que além de gerente, ele/ela é pai/mãe, marido/esposa, filho/filha, irmão/irmã, amigo/amiga, e sua vida contempla os aspectos biológicos, psíquicos, sociais, afetivos e racionais, que devem estar presentes no exercício de todos esses papéis. Considerar as várias dimensões do ser humano é compreender o significado da multidimensionalidade humana.

As organizações não podem dissuadir as pessoas que exercem determinados papéis de dissociarem a vida profissional da vida pessoal, pois o todo (a vida) e a parte (a organização) são um construto que se auto-regula de acordo com o ambiente. O processo de co-evolução também deve ocorrer entre

organizações e seus agentes (gerentes e funcionários, por exemplo), assim como entre as várias esferas da vida (trabalho e família, por exemplo).

Diante desse contexto de transformação nas relações inter e intra-organizacionais, os gerentes passaram a atuar em um ambiente que requer competência, qualificação e comprometimento, trazendo conseqüências para a sua vida.

2.2 AS CONSEQÜÊNCIAS DO TRABALHO NA VIDA DO GERENTE

O excesso de trabalho, o aumento de responsabilidade e também o aumento da competição no mercado são alguns fatores que provocaram o surgimento de uma relação com o trabalho que muitas vezes gera ansiedade, sofrimento, medo, desânimo, tensão e decepção (ZALEZNICK, 1967; MEINICKE, 2003; MOSCOVICI, 2000; McCALL et al, 1988; BARTOLOMÉ; EVANS, 1980; BARTOLOMÉ, 1983).

A atmosfera competitiva, a premiação dada ao sucesso, e o grande valor dado à autoconfiança no trabalho interferem na relação entre o trabalho e as outras esferas da vida dos gerentes. Sua atitude para com sua performance profissional afeta sua habilidade, principalmente em casa, para "relaxar", deixar suas necessidades serem conhecidas, e aceitar a afeição de sua família (BARTOLOMÉ, 1972).

Tonelli (2001, p. 244) afirma que as gerações atuais precisam...

...responder rapidamente às mudanças que são contínuas e enfrentar múltiplas demandas tanto na vida pessoal quanto no trabalho. Por outro lado, a transformação no tempo e no espaço faz com que acontecimentos distantes repercutam sobre a vida cotidiana, numa negociação permanente entre o global e o local.

A sociedade vem passando por transformações que acabam modificando as condições de vida das pessoas. Giddens (1994) considera que a sociedade é marcada pelo risco, que é conseqüência da modernidade tardia. Para o autor, a modernidade tardia caracteriza-se por uma forte transformação nas instituições sociais, com uma intensa e crescente ligação entre o que se passa no espaço global, na intimidade e no cotidiano da vida das pessoas.

Sennet (2000) discute as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Destaca os conflitos entre família e trabalho oriundos da flexibilidade e de comportamentos associados à visão de curto prazo.

Esse conflito entre família e trabalho impõe algumas questões sobre a própria experiência adulta. Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo? Como se podem manter relações sociais duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? As condições da nova economia alimentam, ao contrário, a experiência com a deriva do tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego (SENNET, 2000, p. 27).

Ramos (1989), destaca que na sociedade centrada no mercado as pessoas vivem diante de pressões que as tornam confusas, tanto em relação à natureza da condição humana, quanto sobre atualização pessoal. O autor considera que a teoria administrativa corrente dá legitimidade ao crescente processo de superorganização e de despersonalização do indivíduo.

A superorganização ocorre com a transformação de toda a sociedade num universo operacionalizado, em que se espera sempre que o indivíduo viva como ator, a quem cabe um papel determinado. Num sistema social superorganizado, o indivíduo não dispõe de lugar e tempo verdadeiramente privados, duas condições para uma vida pessoal criativa (...) numa sociedade superorganizada, o indivíduo perde a identidade pessoal, na medida em que é induzido a interiorizar uma determinada identidade, exigida pelos papéis que se espera que desempenhe (RAMOS, 1989, p. 144-145).

Refletir sobre essas questões ajuda a compreender como a sociedade centrada no mercado trouxe implicações para a vida dos trabalhadores, sobretudo a de gerentes. O dinamismo (GIDDENS, 1994), a flexibilidade (SENNET, 2000), o tempo e o espaço dedicados ao trabalho (TONELLI, 2001) são fatores que contribuíram para as transformações nas relações profissionais e pessoais.

As transformações demográficas também têm afetado a carreira de homens e mulheres, só que de maneira diferente. Historicamente, a maioria das organizações estrutura a trajetória das carreiras gerenciais com a esperança de que os postos de trabalho sejam preenchidos pelo homem da família que tem uma esposa que gerencia a casa, permitindo a ele dar atenção total ao trabalho (SCHNEER; REITMAN, 1993). Na sociedade “pós-tradicional”, como denominam os autores citados, homens e mulheres que trabalham e têm filhos podem ter problemas ao atuarem em modelos organizacionais formatados para homens de famílias tradicionais, que despendiam toda a sua energia para as demandas do trabalho.

No caso das mulheres, existe uma geração que assume que não poderiam competir com homens se elas tivessem responsabilidades de uma família, que iriam desviar sua atenção do trabalho e assim elas não se casam ou, se isso acontecer, elas não têm filhos (SCHNEER; REITMAN, 1993). Vale ressaltar que, em geral, as mulheres procuram compatibilizar sua carreira e sua vida pessoal, o que de certa forma indica que os homens e mulheres vivenciam de forma diferente as relações entre trabalho e família.

Em uma pesquisa realizada com 14.600 gerentes, Evans (1996) questionou se existia algum problema em relação à qualidade de vida. Os resultados da pesquisa demonstraram que 45 % dos pesquisados estavam insatisfeitos com seu nível de qualidade de vida. No Brasil, apenas um terço dos pesquisados estava satisfeito com a qualidade de vida. Por que essas pessoas estavam insatisfeitas com o estilo de vida que levavam? O autor aponta três hipóteses:

a) pressão do parceiro e da família: isso ocorre principalmente quando membros da família se sentem infelizes com a maneira pela qual o indivíduo está trabalhando e vivendo sua vida, passando a cobrá-lo, o que o tornará infeliz e insatisfeito. Na sociedade “pós-tradicional”, homens e mulheres possuem suas carreiras e ela não está ligada apenas ao trabalho. Evans (1996, p. 18) destaca que “o indivíduo tem carreira profissional de trabalho, carreira conjugal, carreira de pai ou mãe e, às vezes também, uma carreira ativa de lazer”.

b) trabalho absorve muito tempo e energia: as pessoas constantemente argumentam que o trabalho ocupa um espaço muito grande em suas vidas sobrando muito pouco tempo para a vida em família. Os filhos são afetados pelo fato de os pais não terem tanto tempo para se dedicarem a eles. Os filhos que já estão na adolescência até entendem, mas os filhos menores sofrem pela falta de atenção dos pais, podendo causar até problemas psicológicos. De acordo com Evans (1996), além da questão dos filhos, não há uma relação muito clara entre tempo e energia. Às vezes as pessoas aparentemente não sabem aproveitar o tempo, o que acaba influenciando na sua qualidade de vida. Evans (1996) conclui que essa afirmativa não é verdadeira, mas é consequência do fenômeno do transbordamento emocional negativo,

um sintoma, uma consequência negativa de um sentimento emocional negativo, como o stress em qualquer uma das múltiplas formas: ansiedade, dúvida,

sobrecarga, culpa, tensões, conflitos, frustrações, incertezas, ou mesmo aquela chateação, o tédio, o não ter nada interessante para fazer, transbordando para a vida particular, diminuindo, em consequência, a qualidade de vida pessoal.

c) a terceira hipótese é um questionamento: o que ocorre quando a vida no trabalho funciona muito bem? Mas a vida pessoal, a vida familiar acaba se tornando uma obrigação? Segundo Evans (1996) essa pessoa se torna prisioneira do seu próprio sucesso e coloca o trabalho acima de tudo, inclusive da convivência em família. É alguém que possui vários álibis (BARTOLOMÉ, 1980) para justificar a falta de tempo para a família. “o prisioneiro do sucesso sabe que não são desculpas, pois a razão principal de ele trabalhar desse jeito não está associada a nenhum dos motivos que ele menciona; ele trabalha porque gosta (EVANS, 1996). As pessoas com este caráter não sabem separar o trabalho, a família, o lazer. Isso gera um sentimento de culpa muito grande e as pressões podem levá-lo a tomar uma atitude como o divórcio, uma discussão sobre a sua qualidade de vida, ou até um distanciamento das pessoas que convivem com ele, passando a ser até um “estranho no ninho”. Um aspecto a ser ressaltado é que o prisioneiro do sucesso deve perceber que “o casamento, como disse antes, é uma carreira. Uma relação é uma carreira, é uma trajetória difícil e árdua e não se desenvolverá nem se tornará mágica num fim de semana prolongado, vai levar muito tempo e requer muito trabalho” (EVANS, 1996, p. 22).

Essas hipóteses ilustram como o trabalho e a família são dimensões relevantes nas nossas vidas e devem ser percebidas de maneira indissociável.

Quando surgem problemas profissionais, que transbordam para a vida pessoal, existem consequências negativas com relação a qualidade da vida extra-organização. Essa afirmativa pode ser ratificada nos resultados da pesquisa desenvolvida por Tonelli e Alcadipani (2003, p. 15) - “a quantidade de trabalho dos gerentes afeta a sua vida familiar”.

Os gerentes devem estar conscientes dos fatores inerentes ao trabalho que influenciam a sua vida em família e aprender a lidar com situações em que não serão bem sucedidos, pois isso pode provocar decepções em suas carreiras. Esses episódios críticos podem se configurar como situações que contribuem para o seu crescimento. A forma como os gerentes lidam com as decepções pode contribuir para mudanças nas suas atitudes (ZALEZNIK, 1967).

Os resultados da pesquisa realizada por Bartolomé e Evans (1980) demonstraram uma ampla confirmação das observações de Zaleznik. Para os

autores, é realmente difícil para as pessoas enfrentarem a decepção de maneira frontal. A experiência desperta nelas fortes sentimentos de perda que elas transformam em raiva contra si mesmas, o que algumas vezes se manifesta como depressão ou recolhimento. Mas as pessoas combatem tais situações de diversas maneiras. Após um curto período de lamentação por suas perdas, algumas se lançam de volta (tendo aprendido alguma coisa) e se adaptam com sucesso; outras ficam permanentemente presas em posições amargas e autodestrutivas.

Essas posições trazem conseqüência para a carreira e para a vida pessoal. Vários estudos psicológicos com pessoas criativas, incluindo líderes sugerem que a preocupação com o sucesso é menos importante do que o papel das decepções no desenvolvimento de uma carreira (ZALEZNIK, 1967). O autor afirma que ninguém está imune às decepções. Os gerentes que querem poder e responsabilidade, ou procuram expressões criativas estão vulneráveis a episódios nos quais a realidade não condiz com seus desejos e intenções.

Nesse sentido, é necessário que os gerentes se conscientizem da necessidade de se conhecerem melhor. Bartolomé (1972) ressalta que as pessoas devem ser capazes de entrar em contato com seus sentimentos e se engajarem mais profundamente em experienciá-los e expressá-los. Isso não é algo que se desenvolve da noite para o dia e requer o desenvolvimento de algumas habilidades difíceis, tais como: **entrar** em contato com os sentimentos sem ser sufocado ou assustado por eles; **lidar** com os sentimentos depois que entram em contato com eles; **expressar** os sentimentos quando quiser; e **experienciar** e **expressar** aqueles sentimentos de forma rica e confiante.

O autor conclui afirmando que o ato de entrar em contato com os seus próprios sentimentos torna as pessoas mais ricas, além de proporcionar a possibilidade de viver de forma mais intensa a única coisa que se tem: a **vida** (BARTOLOMÉ, 1972).

De acordo com Bartolomé e Evans, (1980), em sua jornada de trabalho, todo gerente experimenta preocupação, tensão, receio, dúvida e estresse intenso, e muitas vezes não é capaz de desviar esses sentimentos quando vai para casa. Esses sentimentos o deixam psicologicamente indisponível para uma vida privada saudável. Se um gerente é infeliz no trabalho tem uma chance limitada de ser feliz em casa.

Será que essa afirmativa pode ser generalizada? Muitas vezes, a infelicidade pode influenciar as ações gerenciais e a vida pessoal. Alguns sentimentos podem ter um efeito positivo na vida das pessoas quando se sentem realizadas, competentes e satisfeitas com o seu trabalho. Mas quando ocorre o transbordamento (sobrecarga) emocional negativo, i.e., quando os sentimentos vividos no trabalho interferem na vida pessoal, podem surgir problemas em casa. Alguns sintomas de transbordamento emocional negativo são causados pela frustração, pela insegurança e negócios não concluídos (BARTOLOMÉ; EVANS, 1980).

Quando as emoções negativas transbordam, os gerentes freqüentemente expressam as suas insatisfações com seus estilos de vida e relatam que querem mais tempo para a vida privada. Os sentimentos que transbordam no trabalho são manifestados em casa. Algumas vezes são expressos por ausência psicológica, algumas vezes por atos de agressão. Uns perdem o controle com as crianças. Uns explodem em fúria quando suas esposas cometem um erro mínimo. Tal agressão é visível e dolorosa, mas o recolhimento é igualmente prejudicial para os relacionamentos familiares (BARTOLOMÉ; EVANS, 1980).

Quando há um desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, muitos gerentes passam a ter comportamentos que acabam provocando problemas físicos e emocionais. Por conseqüência, há um efeito negativo na produtividade e também nas relações interpessoais.

Como a vida pode ser metaforicamente denominada de um jogo em que há a necessidade de estabelecer uma estratégia na busca de bons resultados, pode-se afirmar que equilibrar a relação entre trabalho e vida pessoal depende da forma como as pessoas experienciam a vida. Esse processo é rico em oportunidades de aprendizagem e a forma como as pessoas encaram as situações pode trazer modificações no seu comportamento e na sua maneira de visualizar o mundo.

Para Bartolomé e Evans (1980), o trabalho e a **vida pessoal** podem ficar em harmonia e reforçar um ao outro se, e apenas se, evitamos as armadilhas pessoais e da **carreira** e enfrentamos de forma satisfatória as emoções que surgem no **trabalho**. Por outro lado, os gerentes que não conseguem administrar o lado emocional do trabalho alcançam sucesso profissional à custa da vida privada.

Muitos se dedicam à carreira e esquecem de valorizar as outras dimensões da vida. O espaço e o tempo (TONELLI, 2001) são direcionados para o trabalho e muitas vezes a busca do sucesso acaba gerando grandes decepções. Em um

estudo Zalesnik (1967) avaliou o gerenciamento das decepções e ressalta que o fator-chave para lidar com elas é a capacidade de correlacionar as emoções com as perdas da carreira pessoal.

SMYRNIOS et al (2003), ao realizarem uma análise da literatura, consideram que existe uma associação entre as emoções do ser humano e os conflitos entre trabalho e família. Os conflitos interpessoais no trabalho podem culminar em ansiedade, frustração, sintomas físicos e insatisfação. Ao experienciarem altos níveis de conflito entre trabalho e família, os gerentes podem passar a apresentar elevados níveis de ansiedade porque eles estão mais suscetíveis a se sentirem sufocados por não serem capazes de cumprir as obrigações com a família. Desta forma, compreender como os gerentes vivenciam as relações entre os papéis exercidos na empresa e na família pode auxiliá-los e descobrir alternativas para gerenciar melhor a sua vida dentro e fora da organização.

Na próxima seção, descreverei o papel dessa relação para a vida dos gerentes e abordarei os conflitos entre trabalho e família.

2.3 A RELAÇÃO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL

Como abordei na seção anterior, a atividade gerencial, nos últimos anos, se tornou mais complexa e trouxe conseqüências para a vida do gerente. O aumento da competitividade por um cargo gerencial está levando muitos gerentes a valorizar mais uma dimensão de suas vidas – o trabalho, o que pode estar prejudicando as relações familiares de muitos deles.

Isso vem ocorrendo, principalmente, em função de uma série de interesses envolvendo o cargo, a carreira e a vida pessoal. Morgan (1995, p. 153) afirma que quando se fala em interesses, “fala-se em um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações ou inclinações que levam a pessoa a agir em uma e não em outra direção”.

De acordo com o autor, as pessoas consideram os interesses em uma dimensão espacial, na medida em que procuram ocupar, preservar e ampliar um espaço e existem várias maneiras pelas quais buscam preservá-los e mantê-los. Morgan (1995, p. 153) apresenta uma classificação que concebe os interesses a partir de três domínios interligados referentes ao cargo, à carreira e a vida fora da organização. A figura 2 ilustra essa relação.

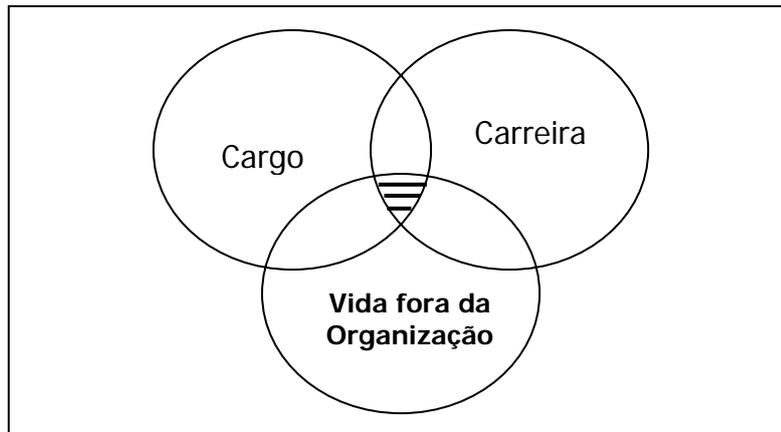


Figura 2: interesses organizacionais: cargo, carreira e vida fora da organização

Fonte: Morgan, 1995, p. 154.

Os interesses associados ao cargo envolvem as tarefas que as pessoas desempenham, isto é, o seu papel na organização; os interesses associados à carreira estão relacionados com as aspirações e visões daquilo que o seu futuro deve ser – podem ser independentes do trabalho que está sendo realizado. Já os interesses da vida fora da organização estão associados à personalidade, aos valores, às atitudes, às crenças e ao estilo de vida que influenciam as ações em relação ao cargo e a carreira. De acordo com Morgan (1995, p. 154), o diagrama

ilustra o relacionamento e a tensão que freqüentemente existe entre o cargo (tarefa) de alguém, as aspirações de carreira, bem como os valores pessoais e o estilo de vida (interesses fora da organização). Os três domínios podem interagir (...) e também permanecer separados. Trabalhando numa organização, tenta-se encontrar ou se é forçado a lutar pelo equilíbrio entre os três conjuntos de interesses. Na maioria dos casos, esse equilíbrio é incerto e muda incessantemente, criando, assim, tensões que são o centro da atividade política.

A noção de interesse pode ser destacada, sobretudo porque o gerente atua em um contexto em que essas três dimensões exercem influência sobre suas ações dentro e fora da organização. Vale ressaltar, ainda, que os interesses fora da organização devem incluir a vida em família, que é uma das dimensões deste estudo. Será que é possível compatibilizar os três interesses ou um deles pode predominar em relação aos outros, o que provoca um desequilíbrio e gera um conflito? Na próxima seção, abordarei os conflitos na relação trabalho e a família.

Após uma análise de artigos publicados na revista *Harvard Business Review* entre 1970 e 2000, foram identificados vários que abordam o tema trabalho e vida pessoal (FRIEDMAN et al, 2001; APGAR IV, 1998; LEVINSON, 1983; BARTOLOMÉ, 1983; BARTOLOMÉ; EVANS, 1980; LEVINSON, 1972; BARTOLOMÉ, 1972). Esses

artigos destacam aspectos relacionados à dor da perda, à compreensão dos sentimentos dos gerentes na sua relação entre trabalho e vida pessoal, o tempo dedicado ao trabalho e a família, o custo do sucesso, a escolha em relação à carreira, o colapso dos gerentes, mulheres na gerência, o local de trabalho alternativo e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Levinson (2001, p. 71) ressalta que

para muitos gerentes, o tempo que eles gastam com suas famílias é precioso. É compreensível que os gerentes se sintam culpados por sacrificarem esta parte de sua vida em função das demandas do trabalho e que também sintam frustração por serem incapazes de fazer qualquer coisa a este respeito.

Quando iniciaram seus estudos sobre as vidas pessoais e de trabalho de gerentes, Bartolomé e Evans (1980) tinham uma crença de que esses dois lados estavam sempre em conflito um com o outro. Após cinco anos de estudos, reuniram evidências que sugerem, ao menos entre os gerentes, que os interesses individuais e organizacionais podem ficar em harmonia. Além disso, eles constataram que uma vida profissional saudável é um pré-requisito para uma vida pessoal saudável.

Levinson (2001) identificou vários fatores que afetam a vida pessoal dos gerentes: premissas incorretas (a mais disseminada é a de que administrar a vida familiar é fácil), o medo excessivo de enfrentar conflitos no casamento, distrações legítimas, uma postura 'deixa para amanhã' e, em geral, a falta de habilidades necessárias para lidar com conflitos.

Esses fatores podem limitar o desenvolvimento dos gerentes pela incapacidade de lidarem com determinadas situações no trabalho ou na vida pessoal. No estudo longitudinal realizado com 115 mestres em Administração da turma de 1974 da Harvard Business School, Kotter (1996) identificou que o sucesso dos membros da turma foi associado à "capacidade que têm de transformar acontecimentos terríveis – até mesmo seus problemas pessoais e familiares – em experiências de crescimentos que os tornam mais fortes e capazes. Como não fogem de momentos difíceis e refletem seriamente sobre suas experiências, eles crescem. Esse crescimento, por sua vez, ajuda-os a ser bem-sucedidos".

Para Summers e Nowicki (2002), o sucesso no trabalho freqüentemente requer um esforço substancial e comprometimento com o tempo. Além disso, a busca do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e a realização tem um preço. Algumas vezes, ambos são possíveis, mas provavelmente os empregados devem fazer uma escolha entre eles. Pessoas sempre têm que decidir o que ser e como

ser. Em outras palavras, se alguém considera que o equilíbrio é uma meta pessoal, então se pode afirmar que o custo da sua aquisição pode incluir um baixo nível de realização em outras áreas.

Como nem todas as pessoas se comportam da mesma forma, isso acontece em função de uma série de fatores, dentre os quais, destacam-se as diferenças nos padrões de desempenho, um fraco impulso e falta de autoconfiança em situações competitivas. Esses fatores minam a aprendizagem para a vida, como demonstra a figura 3.

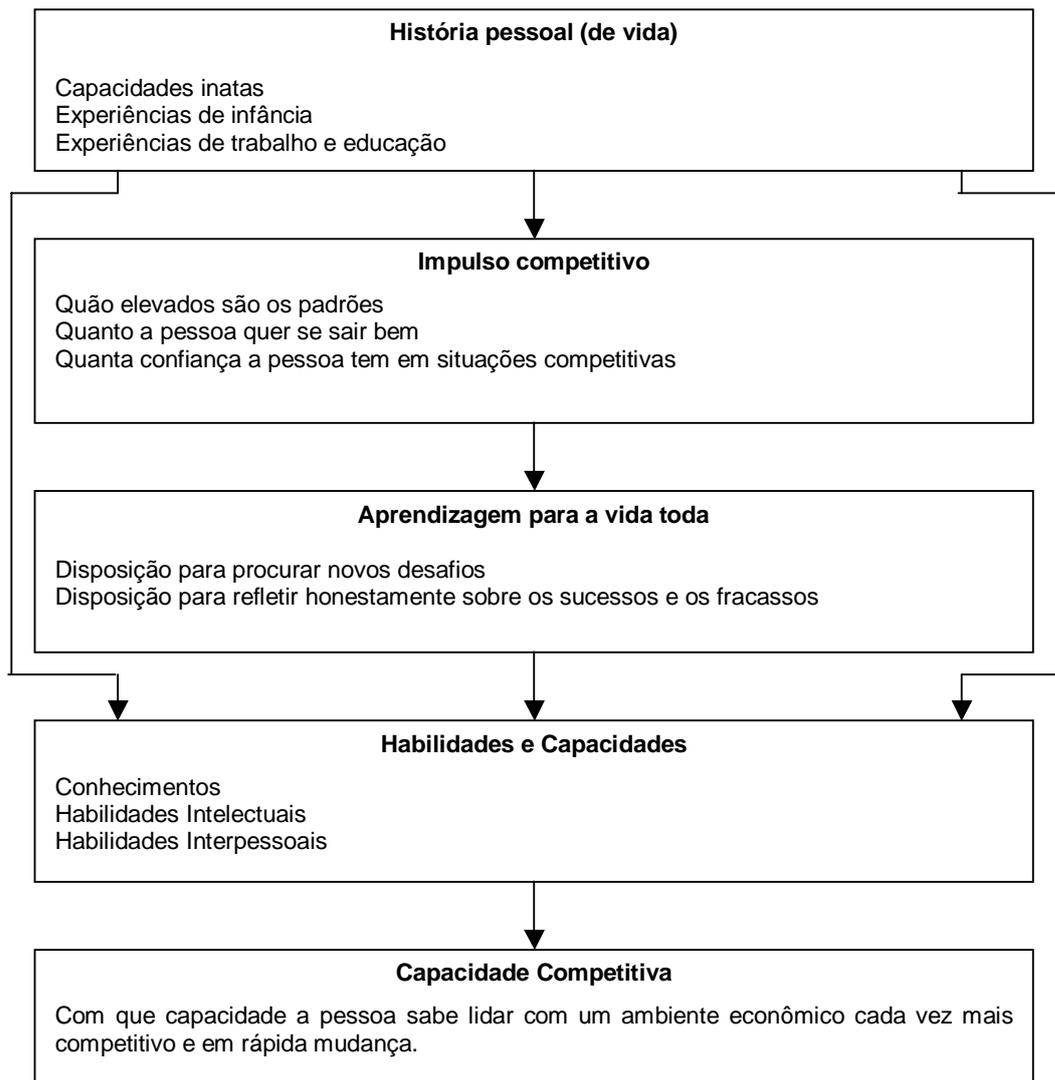


Figura 3: como o impulso competitivo e a aprendizagem para a vida toda contribuem para o sucesso profissional.

Fonte: Kotter, 1996, p. 133.

Na figura 3, são apresentadas várias variáveis que integram as dimensões da vida de uma pessoa e que devem ser consideradas na busca do desenvolvimento profissional e pessoal. Os aspectos inerentes à aprendizagem exercem influência no trabalho dos gerentes e na sua vida pessoal, pois a busca do

crescimento muitas vezes causa dor e sofrimento⁴. “Sem ambição, a dor do crescimento pode parecer grande demais (...) sem ambição real, episódios dolorosos a partir dos quais se pode aprender muito são evitados tanto dentro como fora do emprego. E com a fuga, vem a estagnação” (KOTTER, 1996, p. 132-133).

Bartolomé (1972) destaca que as características do trabalho podem influenciar a vida pessoal de gerentes. Os resultados de sua pesquisa indicam que muitos gerentes são seduzidos por seus trabalhos. Eles se tornam fanáticos porque gostam de seu trabalho e porque suas empresas recompensam seu fanatismo. Mas como resultado eles têm muito pouco tempo para estar em casa e para falar sobre seus sentimentos. Quando eles voltam para casa, há uma centena de coisas para fazer ou cuidar e eles não têm tempo para si mesmos.

Um depoimento da esposa de um gerente que participou da pesquisa realizada por Bartolomé (1972, p. 69) ilustra a necessidade não deixar que o trabalho assuma o comando da vida de gerentes e afete seus sentimentos.

Quando eles não obtêm o que eles pensam que deveriam, eles não gostam de si mesmos. E quando eles não gostam de si mesmos, como poderiam deixar outras pessoas conhecê-los, como eles poderiam acreditar que outras pessoas os amam?.

Diante dessas considerações, será que é possível encontrar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal? Friedman et al (2001) destacam que alguns gerentes abordam o trabalho e a vida pessoal de maneira diferente. Eles operam sob a hipótese de que o trabalho e a vida pessoal não são prioridades concorrentes e sim complementares. A noção de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode ter vários significados para as pessoas, dependendo da forma como elas vislumbram essa relação. O que é desequilíbrio para uma pessoa pode ser perfeitamente aceitável para outra (KERSLAKE, 2002).

Para Friedman et al (2001, p. 120),

“alcançar um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho não é tarefa para um gerente sozinho; antes, é um processo que requer uma parceria entre o gerente e os empregados individuais. Fundamentalmente, todas as estratégias pedem uma troca bilateral honesta, bem como um compromisso mútuo para mudança contínua”.

Isso demonstra a importância das relações sociais na construção de uma ligação mais saudável entre a vida pessoal e a vida profissional. Os gerentes devem se conscientizar de que não podem ser bem sucedidos se não buscarem

⁴ O sofrimento pode ser definido como "o espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado, o 'bem-estar' e, de outro, a doença mental ou loucura" (DEJOURS, 1992, p. 153).

compatibilizar os diversos papéis de suas vidas e também se não refletirem sobre as várias situações vividas na sociedade. Se não há um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, os gerentes acabam sofrendo por não se dedicarem a sua família e acabam se sentindo culpados, gerando conflitos internos que podem se refletir nas suas ações. Um aspecto a ser ressaltado é que situações vividas na esfera pessoal também podem interferir na esfera profissional.

Kotter (1996, p. 1) afirma que “para a maioria das pessoas, ser bem sucedido no trabalho significa um emprego satisfatório econômica e psicologicamente, que seja útil à sociedade e que proporcione uma vida pessoal e familiar saudável”. Porém, observa-se que muitos gerentes são, consciente ou inconscientemente, conduzidos para alcançar o sucesso e isso acaba levando-o a vivenciar de forma intensa uma dimensão de sua vida – o trabalho.

A partir dessas considerações, surge um questionamento: o que vem a ser o sucesso? Essa questão é polissêmica, mas um aspecto que é comum entre as pessoas, e isso inclui os gerentes, é que todos querem ser bem sucedidos em todas as esferas de sua vida, mas nem sempre isso é possível. Como afirma Tonelli (2001, p. 260) “os ideais no amor e de sucesso no trabalho são muitas vezes inatingíveis, por isso a sensação sempre presente de perda e de falta”. Isso pode induzir as pessoas a agirem dentro de um sistema social sem questionar o modelo que orienta as ações do sistema.

De certo modo, o sistema influencia a vida dos gerentes de tal forma que pode torná-los pessoas alienadas. Vale ressaltar que o conceito de alienação está associado à objetivação, como destacou Hegel, e de acordo com Marx ela ocorre porque os trabalhadores não têm o controle dos meios de produção, considerando o capitalismo como estrutura histórica da alienação (RAMOS, 1989).

O referido autor classifica a alienação em três sentidos: auto-alienação, reificação e privação de poder. Todas as considerações do autor em relação ao termo estão relacionadas ao nível de dependência das pessoas em relação ao sistema social em que estão inseridas. Geralmente, os gerentes têm controle da situação, têm uma margem de liberdade para tomada de decisão e até uma certa autonomia em relação às suas ações dentro da organização. Então, por que afirmar que eles estão alienados?

Eles se tornam alienados à medida que a dimensão trabalho ocupa grande parte do tempo e do espaço da sua vida. No momento em que essa dimensão passa

a dominar as suas ações, os gerentes passam a valorizar tudo o que está associado a ela, deixando de lado aspectos ligados à vida fora da organização. Ramos (1989, p. 63) faz algumas ressalvas em relação à alienação. A primeira delas indica que o exame e o tratamento da alienação, no plano microssocial (a organização), não pode dispensar aspectos do plano macrossocial (vida extra-organização); a segunda destaca que não existe desalienação total. A superação de uma alienação é começo de outra; a terceira ressalva destaca que compreender a alienação já representa, de certa forma, desalienação; finalmente, a alienação é sempre múltipla e complexa e a desalienação ordinariamente não é. “Elevada desalienação relativa na ordem das relações de poder não importa necessariamente em desalienação na ordem da compreensão racional-substancial do mundo” (RAMOS, 1989, p. 63).

Essa última ressalva colocada por Ramos (1989) indica que apesar de os gerentes serem pessoas com mais autonomia e poder de decisão, ao incorporarem uma visão de mundo reducionista, considerando o trabalho, por exemplo, como a dimensão mais importante da suas vidas, relegando as outras dimensões, os mesmos passam a seguir um padrão de conduta reificado. A reificação ocorre “quando um tipo de objetividade, válida no plano restrito da racionalidade funcional, assume a forma de objetividade em geral, identificando-se os seus critérios com os das relações humanas e sociais” (RAMOS, 1983, p. 63).

Esse sentido de objetivação pode também estar associado a uma doença do mundo contemporâneo que vem atingindo muitos gerentes – o vício pelo trabalho. Muitos denominam essas pessoas de ‘Workaholics’⁵. Para Moscovici (2000, p. 12), “os Workaholics são indivíduos escravizados pela compulsão de trabalhar como se fossem drogados. Em português, podemos chamá-los de ‘labormaníacos’ ”. Bartolomé (1983) classifica o fenômeno como uma sobrecarga de trabalho. Apesar da sociedade condenar o alcoolismo, muitas organizações são coniventes e até aplaudem os viciados em trabalho porque eles produzem mais e podem contribuir para o aumento da sua lucratividade.

Burke (2001) desenvolveu um estudo para analisar o fenômeno dos viciados em trabalho (‘workaholism’). Após analisar vários estudos, ele constatou que as opiniões, observações e conclusões sobre o tema são variadas e conflitantes. Do ponto de vista organizacional, alguns pesquisadores o percebem como positivo

⁵ A denominação de *Workaholic* foi derivada da palavra inglesa *alcoholism* (alcoolismo) e implica na fuga ou desvio de problemas por meio de uma droga, neste caso, o trabalho

(satisfação e produtividade) e outros como negativo (infelicidade, obsessão, baixa produtividade, problemas com pares). Em relação às definições, Burke (2001) destaca que o 'Workaholism' está relacionado ao excesso de tempo dedicado ao trabalho, pensamentos ligados ao trabalho mesmo estando fora da empresa.

As organizações freqüentemente recompensam comportamentos de pessoas viciadas no trabalho. Gerentes e profissionais que dedicam longas horas ao trabalho são percebidos como dedicados, comprometidos, são mais capazes de competir com seus pares na busca de reconhecimento, recompensas e oportunidades de desenvolvimento profissional. A tecnologia utilizada pelas organizações (máquinas, teleconferências, e-mail, computadores portáteis), os processos de reestruturação e redução de níveis hierárquicos e as situações de crise geram mais trabalho e criam condições para o Workaholism (BURKE, 2001).

A partir de uma perspectiva crítica, Ferreira (2003) analisou o fenômeno Workaholic na gestão e estudou oito gerentes que atuam em posições de comando, têm poder de decisão, e atuam desde o nível operacional até o gerencial de empresas localizadas em quatro estados brasileiros (Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná). A definição de Workaholic do autor incorpora características dos autores que abordam o tema e que foram citadas anteriormente, e define o fenômeno de forma mais ampla, definindo os Workaholics como pessoas que;

a) gastam uma grande parte de seu tempo em atividade de trabalho, dando-lhe demasiada importância e abdicando de outros aspectos sociais; b) pensam no trabalho, mesmo quando não estão trabalhando; c) trabalham além do que é razoavelmente esperado do cargo que ocupam ou para atender suas necessidades econômicas básicas; d) mesmo reconhecendo o excesso de trabalho, não conseguem controlar ou reduzir; e) perfeccionistas, apresentando necessidade de estar no controle e domínio do ambiente e que f) respondem positivamente à competição (FERREIRA, 2003, p. 87).

Os resultados da pesquisa realizada com os gerentes demonstrou que as preocupações e tensões vividas no trabalho tiveram implicações na vida dos gerentes, classificadas em menor (esgotamento físico e mental, estresse, enxaquecas...) ou maior (enfarto, úlcera gástrica, distúrbio do sistema imunológico) grau. Alguns gerentes foram incorporando comportamentos e atitudes que praticamente os excluam de outras esferas sociais e familiares. Alguns gerentes pesquisados demonstraram dificuldades em preencher o 'tempo livre' com outras atividades não relacionadas ao trabalho (FERREIRA, 2003).

Workaholic não deve ser visto como modelo de gerente bem sucedido, nem o seu aprimoramento – "o atleta corporativo". Exigências administrativas em que o

trabalhador busca alcançar maior produção em detrimento de outros elementos da sua vida e que quando não são úteis, são descartados do processo de produção, não deve ser visto como exemplo de sucesso, nem para os demais trabalhadores, nem para sociedade como um todo (FERREIRA, 2003).

Vale ressaltar que apesar de muitas pessoas serem viciadas em trabalho, também existem as que são prisioneiras do sucesso. A diferença entre o viciado em trabalho e o prisioneiro do sucesso é que o primeiro busca, por meio da dedicação integral ao trabalho, uma espécie de fuga. Já o prisioneiro do sucesso é um apaixonado pelo trabalho e pelas recompensas associadas a ele. Os gerentes viciados no sucesso não fogem da sua vida particular, mas a negligenciam (BARTOLOMÉ, 1983, p. 68). De acordo com a definição de Ferreira (2003), o prisioneiro do sucesso, ao negligenciar as outras dimensões da sua vida, também pode ser classificado como um Workaholic.

Bartolomé e Evans (1980, p. 137) realizaram um estudo com mais de 2.000 gerentes por aproximadamente cinco anos para avaliar a relação entre vida pessoal e profissional. Uma questão que norteou a pesquisa foi a seguinte: “o que distingue os gerentes que pagam um preço pessoal pesado por seu sucesso daqueles que são capazes de manter e desenvolver vidas privadas bem realizáveis?”.

Um dos resultados da pesquisa indica que os gerentes bem-sucedidos têm vidas pessoais significativas. Todos os gerentes, independentemente de como lidam com a vida pessoal e profissional, são comprometidos profissionalmente, o que demanda uma elevada prioridade em sua vida a seus empregos.

Os autores indicam que existe um fator que distingue dois grupos de pessoas. “Os gerentes cujas vidas privadas se deterioram estão sujeitos aos efeitos do que chamamos de transbordamento emocional (Spillover⁶); o trabalho produz, de forma consistente, sentimentos negativos que repercutem na vida privada” (BARTOLOMÉ; EVANS, 1980, p. 137). O que levou o grupo a obter sucesso na relação entre vida pessoal e trabalho foi a capacidade de aprender a administrar o seu trabalho e suas carreiras de modo a minimizar o transbordamento emocional negativo.

A principal conclusão da pesquisa foi que o principal fator determinante do impacto do trabalho sobre a vida privada acontece se os sentimentos emocionais

⁶ Transbordamento emocional (sobrecarga).

negativos forem decorrentes de um transbordamento do trabalho sobre o tempo dedicado a família e ao lazer (BARTOLOMÉ; EVANS,1980). O transbordamento emocional do trabalho traz implicações para a família, mas o inverso também pode ocorrer.

Para tentar compreender melhor as conexões entre o trabalho e a família, surgem modelos para explicar as conexões entre esses dois domínios (SMYRNIOS et al, 2003). A partir de um levantamento na literatura sobre o tema, os autores apontam três modelos, que foram denominados de Transbordamento (sobrecarga), Compensação e Segmentação. O modelo de Transbordamento negativo indica que a satisfação ou insatisfação em uma área da vida se expande para outros domínios (trabalho → família/família → trabalho); no modelo de compensação, as pessoas insatisfeitas procuram compensações alternativas em experiências fora do trabalho na busca de satisfação; já o modelo de segmentação destaca a separação entre os domínios da vida no trabalho e fora dele. É resultado de um esforço deliberado para delimitar uma fronteira entre a família e o trabalho.

Esses três modelos apontam caminhos diferentes para compreender as relações entre o trabalho e a família, mas eles não são dissociados. As pessoas podem ter comportamentos em casa em decorrência de fatores ligados ao trabalho e também podem buscar no trabalho compensação para uma vida familiar que não atende as suas expectativas. O modelo de segmentação, que estabelece uma fronteira entre os domínios, parece ser uma alternativa para evitar o surgimento de conflitos entre trabalho e família, mas mesmo estabelecendo limites entre as duas dimensões, essa dissociação não é tão simples, pois não envolve apenas o espaço físico, mas o espaço psicológico (FISCHER, 1994). A fronteira, segundo Pittman (1994), ajuda a compreender a interface entre o trabalho e a família.

Para Quental e Wetzel (2002, p. 2),

a interferência excessiva do trabalho na família pode ter efeitos adversos nas relações dos indivíduos com seus cônjuges e na qualidade da vida familiar. Por outro lado, a interferência crônica da família nas responsabilidades do trabalho pode vir a prejudicar o progresso nas carreiras dos empregados e, portanto, reduzir sua satisfação com a vida profissional.

A relação entre trabalho e família não pode ser vista de forma segmentada nem dissociada, mas de forma complexa e multifacetada. Os conflitos que emergem dessa relação emergem das pressões dos papéis exercidos no trabalho e na família que são incompatíveis em um determinado aspecto (GREENHAUS; BEUTELL,

1985; CARLSON et al, 1995; AHMAD, 2003). Segundo Carlson et al (1995) essa perspectiva de competição entre papéis que geram conflitos é baseada na teoria dos papéis. A teoria dos papéis fornece uma forte compreensão para o estudo dos conflitos entre trabalho e família porque ela assume a existência de uma pressão mútua e incompatível entre papéis.

Katz e Kahn (1987, p. 205) definem o conflito de papéis como “a ocorrência simultânea de dois (ou mais) envios de papel. De tal modo que o desempenho de um tornaria mais difícil o desempenho no outro”. Motta e Vasconcelos (2002) destacam que a incompatibilidade de papéis criam expectativas contraditórias que provocam pressões opostas de papéis, que podem afetar a experiência emocional das pessoas, intensificando os conflitos internos, podendo aumentar a tensão no trabalho e também contribuir para a redução no desempenho e na satisfação com o trabalho.

Uma análise do conflito à luz da teoria de papéis indica que as pressões e incompatibilidade de papéis causam problemas e afetam negativamente a vida das pessoas. Uma perspectiva mais complexa amplia esse escopo de análise e ressalta a singularidade do conflito de papéis. A incompatibilidade não deve ser percebida apenas de forma negativa, mas como um espaço para reflexão e mudança na perspectiva de significado.

O conflito na relação trabalho e família é o tema da próxima seção.

2.4 OS CONFLITOS NA RELAÇÃO TRABALHO E FAMÍLIA

O conflito individual ou em grupo surge “quando uma parte (indivíduo ou grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente a reagir em face de outra parte” (RONDEAU, 1996, p. 206-207). Apesar desse conceito ser limitado, o autor aponta algumas características que são geralmente associadas à existência de conflitos: a *interdependência* das partes; a *incompatibilidade* percebida por uma delas, a *interação* social onde se exprimem os conflitos.

Motta (1991) aponta a existência de várias abordagens sobre os conflitos e as enquadra dentro de três correntes: a dos conflitos de interesses, a dos conflitos

de papéis e a dos conflitos de personalidade e de percepções individuais e de pequenos grupos. Rondeau (1996) reconhece a existência de dois modelos que servem para descrever o fenômeno. Um desses modelos é o “estrutural”, que propõe quadros de referência para compreender as condições gerais em que se desenvolve um conflito, para melhor apreender os fatores suscetíveis de influenciar o comportamento das partes envolvidas. O outro modelo é o “processual”, que procura descrever a dinâmica de uma situação de conflito, e buscam ilustrar as transformações vividas por cada parte quando ocorre um episódio conflitual.

Inspirado nesses dois modelos, Rondeau (1996) propõe uma análise do conflito a partir de três níveis de análise:

a) estrutural: o comportamento de cada uma das partes baseia-se nas predisposições e previsões relativas ao desenvolvimento do conflito, assim como em função da situação (contexto) que produz o conflito, i. e., das forças em jogo das negociações, das pressões e do quadro de referência onde se desenvolve o conflito.

b) dinâmica: percebe o conflito não apenas como um processo contínuo, mas como uma série de trocas (interação) vivenciadas de modo direto ou diferido. Cada uma das partes modifica sua percepção em relação ao outro, e portanto, seus comportamentos. O conflito é um processo interativo, em que o comportamento de uma parte é parcialmente determinado pela reação da outra.

c) diacrônica: o comportamento das partes se transforma à medida que o conflito progride. Nesse nível, o interesse não é para o que se produz durante um episódio de conflito, mas a história do conflito, a deterioração (ou melhoria) da relação entre as partes, i.e., a preocupação é compreender o nível de progressão do conflito para, a partir do seu conhecimento, reconhecer comportamentos comuns a determinadas situações de conflito e assim evitar que eles deterioreem.

Essas considerações iniciais são fundamentais para entender o conflito entre o trabalho e a família de gerentes. As correntes (MOTTA, 1991), as abordagens e níveis de análise (RONDEAU, 1996) apresentados indicam caminhos para compreender a natureza dos conflitos e sua influência no comportamento das pessoas.

As demandas conflitantes do trabalho e da vida pessoal sempre estiveram presentes na maioria das pessoas (QUENTAL; WETZEL, 2002). No caso dos gerentes, esse conflito surge no momento em que o exercício do papel da gerência entra em choque com os papéis que eles exercem na família ou vice-versa, pois

existe a bi-direcionalidade. Essa incompatibilidade acaba provocando problemas. Greenhaus et al (1985) argumentam que o conflito entre trabalho e família existe quando o *tempo* dedicado às necessidades de um papel torna difícil satisfazer as necessidades do outro; quando a *tensão* da participação em um papel torna difícil a satisfação das necessidades do outro; e quando os *comportamentos* específicos requeridos por um papel tornam difícil a satisfação das necessidades do outro.

Quando os conflitos entre esses dois domínios ocorrem, surgem conseqüências adversas para os indivíduos e as organizações. As pessoas que enfrentam os conflitos entre o trabalho e a família podem ter um aumento do risco de doenças, um desempenho inadequado com um parceiro ou parente, redução da satisfação em relação à vida e um desajuste no casamento (FU; SHAFFER, 2001).

Com base em uma análise de vários estudos, Ahmad (2003, p. 37) destaca que existe uma variedade de antecedentes (incluindo ambigüidade, conflitos de papéis, demandas de tempo e envolvimento com os domínios do trabalho e da família) que levam a experienciar conflitos. O conflito resulta quando um domínio (família) começa a interferir no outro (trabalho) ou vice versa.

Marchese et al (2002) argumentam que, no campo da Administração, o conflito entre trabalho e família tem sido objeto de inúmeras pesquisas. Vários estudos mostraram que esse conflito é um constructo bi-direcional que ocorre de duas formas: a) o trabalho interferindo com a vida em família (trabalho → conflito na família) e b) vida familiar interferindo com as responsabilidades no trabalho (família → conflito no trabalho).

Os autores realizaram um levantamento de vários estudos que identificaram conseqüências do conflito entre trabalho e família. O quadro 3, a seguir, identifica alguns aspectos associados a esses conflitos.

Autor	Conseqüências negativas dos conflitos entre trabalho e família
Frone et al (1991, 1993, 1994)	Altos níveis de depressão e incidência de hipertensão, alto uso de bebidas alcoólicas.
Thomas e Ganster, 1995	Depressão.
Haynes et al (1984)	Doenças do coração.
Burley, 1995; Kopelman et al, 1983; Small e Riley, 1990	Problemas físicos.
Cascio (1991)	Produtividade no trabalho.
Golf et al, 1990; , Haynes et al, 1984.	Absentéismo.
Burke (1988) ; Kossek e Ozeki (1998); Thomas e Ganster (1995).	Atitudes de insatisfação no trabalho.
Mathews et al (1996)	Ansiedade.
Burke (1988)	Burnout (exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação a quase tudo e todos - até como defesa emocional).
Wiley (1987)	Baixo comprometimento organizacional.
Burley (1995); Small e Riley (1990)	Stress no trabalho.

Quadro 3: Conseqüências dos conflitos entre trabalho e família

Fonte: Elaborado a partir de Marchese et al (2002, p. 146).

Os resultados dessas pesquisas indicam que os conflitos entre trabalho e família podem provocar sérios problemas para todos os envolvidos: o gerente, a família e o ambiente da organização. Além de os resultados demonstrarem conseqüências no plano físico e comportamental associados ao indivíduo e à organização, seus efeitos também são sentidos no ambiente familiar.

Para pessoas que exercem cargos gerenciais, esses conflitos assumem um papel de grande importância, pois como sua atuação é condição determinante para a transformação organizacional (MOSCOVICI, 2000), a vivência de conflitos pode prejudicar o seu desempenho e também a qualidade de vida fora do trabalho (EVANS, 1996). O trabalho e a família estão interconectados. Manter um relacionamento harmonioso entre essas duas dimensões pode beneficiar as pessoas e as organizações (FU; SHAFFER, 2001).

Uma das maneiras de compreender a relação entre a o trabalho do gerente e sua família é visualizar como a vivência de um conflito em um desses domínios influencia os seus comportamentos. Hall e Richter (1988) propõem um método que envolve olhar para as transições diárias que as pessoas fazem quando elas cruzam as fronteiras entre o trabalho e a sua casa. A melhor maneira de compreender como esses dois domínios afetam um ao outro é olhá-los em sua interface. Essa interface é percebida quando o empregado é movido, tanto física quanto psicologicamente, de um domínio para o outro.

Um exemplo relatado pelos autores ilustra como seria estabelecida a fronteira entre os domínios, que é de natureza física e comportamental. De manhã, as pessoas começam a pensar sobre o trabalho muito antes de saírem de casa. À tarde, por outro lado, as pessoas não começam a pensar sobre sua casa até partirem do trabalho. Isso indica que a fronteira entre esses domínios, pela manhã, é permeável, mas a tarde parece ser impermeável (HALL; RICHTER, 1988).

Concluindo, Hall e Richter (1988) ressaltam que a maneira mais proveitosa para compreender as interações entre trabalho/família é examinar as transições entre os dois domínios. As pessoas tendem a ter estilos consistentes de lidar com as transições entre o trabalho e a família, e esses estilos são influenciados por fatores como gênero, tipo de trabalho e estágio da carreira.

Existem fatores individuais e grupais que geram o surgimento de conflitos e nenhum estudo, por melhor que seja, pode generalizar seus resultados, pois todas as pessoas possuem valores, crenças e atitudes, além de viverem em um contexto social e interagirem com várias pessoas, seja no ambiente familiar ou fora dele. A noção de sistema natural ilustra a existência de trocas com o ambiente que influenciam todas as ações das pessoas e isso também ocorre no sentido inverso. A nossa vida é uma via de mão dupla e o trabalho e a família se cruzam constantemente, o que pode contribuir para o surgimento de similaridades, mas também de várias incompatibilidades, provocando o conflito.

O artigo de GREENHAUS; BEUTELL (1985) é um dos mais citados na literatura sobre conflito na relação trabalho e família. Os autores abordam as fontes de conflitos entre os papéis do trabalho e da família. Eles discutem a natureza desses conflitos, destacando os conflitos de papéis, os conflitos entre papéis e os conflitos entre o trabalho e a família. Eles propõem um modelo das fontes de conflito entre o trabalho e a família, apresentado a seguir.

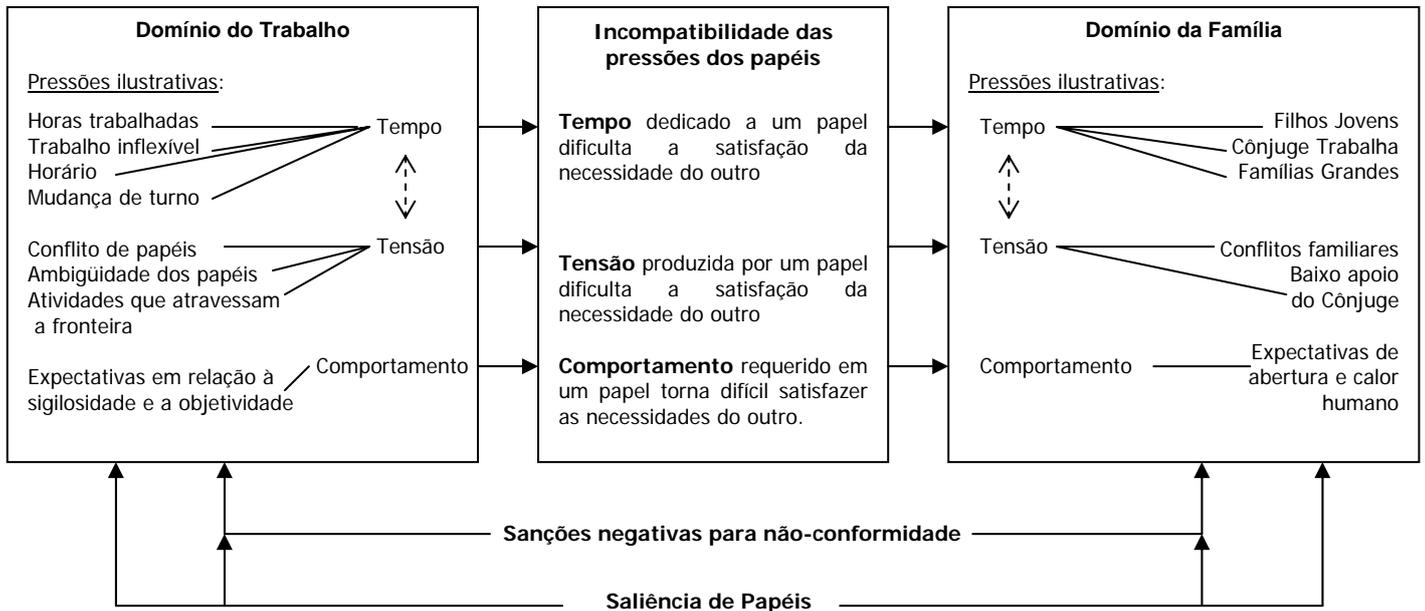


Figura 4: Incompatibilidade das pressões dos papéis Trabalho-Família.
Fonte: Greenhaus e Beutel, 1985, p. 78.

O modelo propõe que alguma característica ligada a um papel que afeta o tempo de envolvimento, a tensão e o comportamento de uma pessoa dentro de um papel pode produzir conflito entre papéis. O modelo destaca ainda que as pressões dos papéis que geram conflito entre trabalho e família são intensificados quando os papéis do trabalho e da família são salientes ou centrais para o auto-conceito da pessoa e quando há fortes pressões negativas para não-conformidade com as demandas dos papéis (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Os autores classificam os conflitos entre trabalho e família, numa perspectiva multi-dimensional, em três tipos:

- **Conflito baseado no tempo:** ocorre quando a demanda de tempo em uma situação esgota o tempo disponível requerido para encontrar demandas associadas com outro domínio.

- **Conflito baseado no comportamento:** surge quando comportamentos utilizados em um domínio interferem no desempenho do papel em outro domínio.

- **Conflito baseado na tensão:** aparece quando o estresse surge em um domínio e compromete o desempenho em outro domínio, geralmente como um resultado de papéis incompatíveis.

Vale lembrar que essa tipologia de conflitos apresentada pelos autores não pode ser isolada. Carlson et al (1995) argumenta que os estudos sobre esses tipos de conflitos demonstram resultados divergentes e aponta a existência de outros

fatores como necessários para explicar as fontes de conflitos entre trabalho e família de maneira mais completa. Um desses fatores é a identidade social.

Para a teoria da identidade social, a partir de várias categorias sociais, as pessoas definem suas identidades e os papéis que exercem em um ambiente social. Cada um desses papéis fornece um aspecto diferente para a sua identidade.

Os conflitos podem surgir quando uma pessoa que valoriza um aspecto particular é forçada por uma pressão situacional a gastar menos tempo do que essa pessoa gostaria em relação a um determinado papel (CARLSON et al, 1995).

Os conflitos entre papéis estão relacionados a dimensões de congruência-incongruência ou compatibilidade-incompatibilidade de acordo com as exigências do papel, onde a congruência ou compatibilidade é julgada em função de uma série de padrões ou condições que afetam o desempenho (RIZZO et al, 1970). Como apontado pelos autores na figura 7, existem três tipos de conflito entre o trabalho e a família:

a) conflito entre os padrões internos da pessoa ou valores e os comportamentos definidos pelos papéis;

b) conflito entre o tempo, os recursos, ou capacidades de uma pessoa e comportamentos definidos pelos papéis;

c) conflito entre vários papéis para a mesma pessoa que requer comportamentos diferentes ou incompatíveis, ou mudanças no comportamento como uma função da situação.

Esses três aspectos estabelecem indicadores que podem auxiliar na compreensão dos conflitos entre o trabalho e a família, porque eles surgem a partir do momento em que há incompatibilidade e incongruência entre os papéis.

Carlson et al (1995) realizaram um estudo com 127 empregados (76 homens e 53 mulheres) que atuam na área de processamento de dados. Eles partiram da premissa de que o tempo, a identidade e suas incongruências resultam em conflito. As principais variáveis utilizadas no estudo foram: o tempo dedicado ao trabalho, o tempo dedicado à família e a interação do tempo com a identidade pessoal. Alguns resultados do seu estudo são os seguintes:

- o investimento de tempo de uma pessoa em um domínio como um preditor de conflito depende da identidade;

- apenas o tempo não é um preditor significativo de conflito. Entretanto, a identidade derivada do domínio do trabalho e da família é um preditor significativo de conflito entre trabalho e família;

- a interação do trabalho e identidade da família também provoca o surgimento de conflitos. Esse resultado sugere que a identidade, derivada do trabalho e da família, é um componente a ser considerado no conflito entre trabalho e família;

- a combinação entre identidade e tempo e as discrepâncias entre ambos, fornecem insights sobre a natureza e as fontes de conflitos.

As conclusões do estudo demonstram a complexidade do tema, principalmente porque existem aspectos subjetivos, além de fatores sociais, que influenciam qualquer tentativa de se estudar os conflitos entre trabalho e família, pois cada pessoa possui um sistema de crenças, valores e uma identidade, assim como cada família também tem.

A partir de uma perspectiva bi-direcional (MARCHESE et al, 2002) e multi-dimensional (GREENHAUS; BEUTELL, 1985) do conflito entre trabalho e família, Fu e Shaffer (2001) desenvolveram um estudo com 267 profissionais que atuam na área acadêmica, administrativa de assessoria de uma Universidade de Hong Kong (42 % mulheres e 58% homens) para testar dois modelos de determinantes de conflitos entre trabalho-família, considerando os efeitos de variáveis específicas da interferência da família no trabalho (FIT) e os efeitos de variáveis específicas da interferência do trabalho na família (TIF). Um outro objetivo da pesquisa foi considerar os efeitos do gênero e de fatores moderados dos conflitos nos dois modelos (FIT e TIF). Os modelos propostos pelos autores são apresentados a seguir.

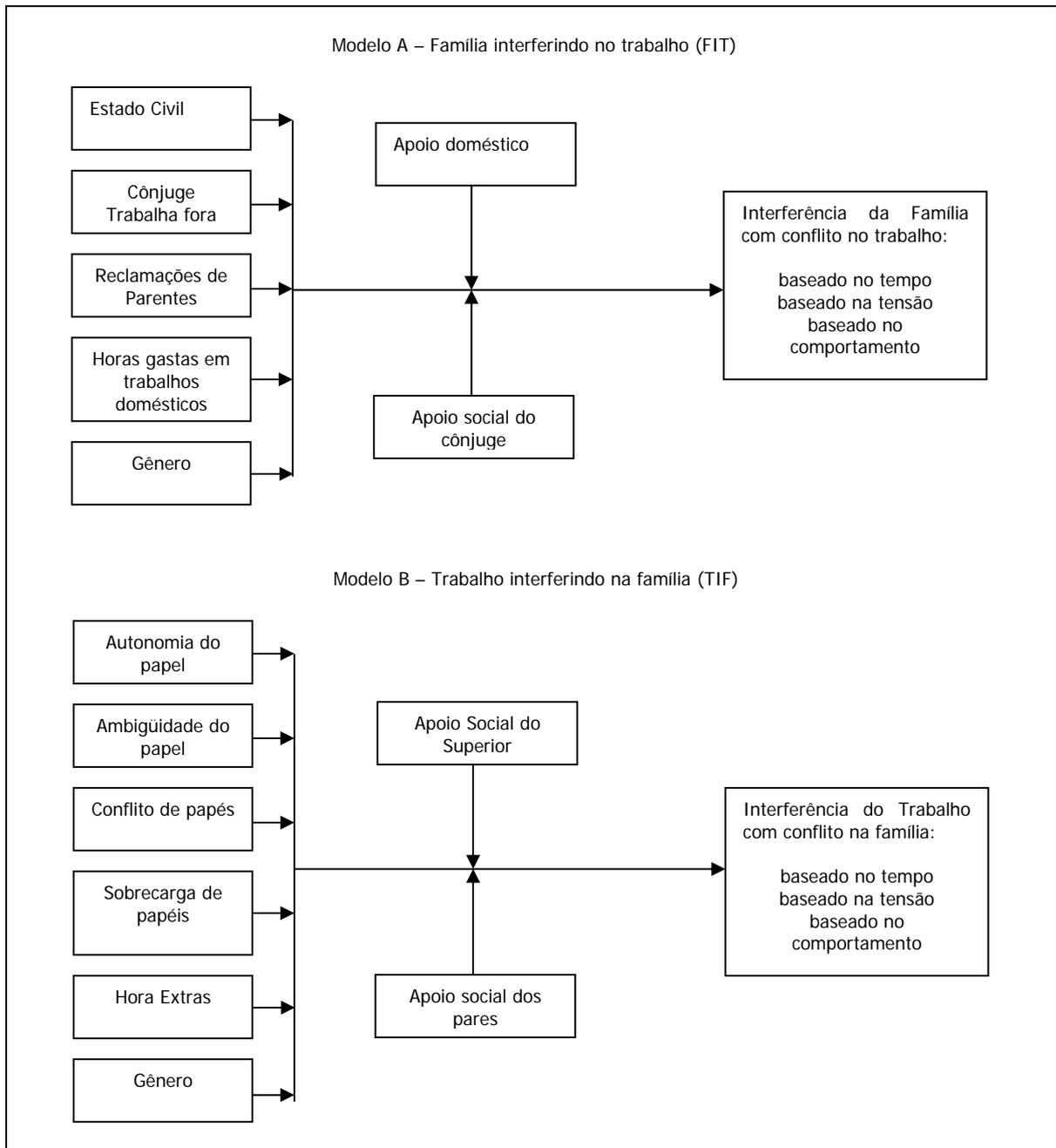


Figura 5: Modelos de determinantes da família interferindo no trabalho (FIT) e do trabalho interferindo na família (TIF)

Fonte: Fu e Sheffer (2001, p. 504).

Nos modelos apresentados foram definidos fatores determinantes específicos da dimensão família (estado civil, cônjuge trabalhando fora, reclamações de parentes e horas gastas em atividades domésticas) e da dimensão trabalho (autonomia, ambigüidade, conflito de papéis, sobrecarga de papéis e hora extra) que podem contribuir para a geração de conflitos entre a família e o trabalho ou o trabalho e a família. O gênero é um fator comum aos dois modelos. O apoio do

cônjuge e o apoio doméstico (no modelo A) e o apoio social do superior e dos pares (modelo B) têm efeitos moderadores nos dois domínios.

Os resultados do estudo, que foi de natureza quantitativa, são apresentados a seguir. As hipóteses da pesquisa foram testadas utilizando análise de regressão múltipla. A análise dos resultados demonstrou que:

- dos fatores determinantes da família (estado civil, cônjuge trabalhando fora, reclamações de parentes e horas gastas em atividades domésticas) que influenciam o conflito no trabalho (FIT), apenas o fator 'reclamações de parentes' foi apontado como um fator gerador de conflito baseado no tempo. As 'horas despendidas nas atividades domésticas' é um preditor significativo de conflito baseado no comportamento. Nenhum suporte foi encontrado para os efeitos do estado civil ou do cônjuge trabalhando fora;

- dos fatores determinantes do trabalho (autonomia, ambigüidade, conflito, sobrecarga e hora extra) que influenciam o conflito na família (TIF), todos foram significantes. O conflito de papéis foi um determinante dos três tipos de conflito (baseado no tempo, na tensão e no comportamento); já a sobrecarga de papéis teve uma influência significativa no conflito baseado no tempo e na tensão. As horas extras também são foram fatores preditores dos conflitos baseados no tempo e na tensão.

- o gênero foi um fator preditor de conflitos da família em relação ao trabalho e do trabalho em relação à família. Os resultados também apontam que as mulheres vivenciam mais conflitos ligados à família interferindo no trabalho. Além disso, as mulheres também experienciam mais conflitos baseados no tempo.

- os efeitos moderadores de apoio, que servem para reduzir a força dos fatores determinantes do conflito entre trabalho e família, se comportaram da seguinte forma: o apoio doméstico interagiu com as reclamações dos parentes para indicar um conflito baseado no tempo; nenhum dos termos ligados à interação individual envolvendo o apoio do cônjuge foi configurado como um preditor significativo de conflito da família interferindo no trabalho. Em relação ao apoio do supervisor, os resultados apontaram uma interação significativa com os conflitos de papéis e o conflito do trabalho interferindo na família. Houve um relacionamento moderado para os conflitos baseado na tensão. Nenhum suporte foi encontrado para os efeitos do apoio dos pares na moderação dos conflitos do trabalho em relação à família.

O estudo demonstrou a existência de fatores ligados ao domínio da família e do trabalho que podem determinar o surgimento de conflitos. Vale ressaltar mais uma vez que a pesquisa foi realizada em Hong Kong, que possui uma cultura e onde vivem pessoas que tem peculiaridades em sua vivência da relação entre trabalho e família.

Apesar de os estudos buscarem uma melhor compreensão dos conflitos entre trabalho e família, não existe uma estratégia que seja considerada a melhor para a integração entre os papéis (KOSSEK et al, 1999). Nesse direcionamento, alguns autores abordam a noção de ajuste entre trabalho e família (PITTMAN, 1994; DEBORD et al, 2000).

O ajuste não tem a intenção de acabar com os conflitos, mas pode ser uma forma de estabelecer critérios para mediar as demandas entre o trabalhador e sua família. Na pesquisa realizada com militares americanos e suas esposas, num total de 407 casais pesquisados, Pitmann (1994) concluiu que, tanto para os maridos quanto para as esposas, a satisfação com o trabalho e com a jornada de trabalho indica um grande sentido de ajuste entre trabalho e família. O nível de ajuste também tem influência na tensão no casamento. Vale ressaltar que apenas os fatores ligados ao trabalho não foram relacionados diretamente a tensão no casamento.

O ajuste pode ser usado como um facilitador para minimizar as tensões no casamento e também no trabalho. Por um lado, ele pode ter grande influência no relacionamento das famílias e ser um mediador do seu impacto na força de trabalho. O ajuste também pode afetar a satisfação e o investimento no trabalho por ser um elemento mediador da influência da família no desempenho do trabalho (PITTMAN, 1994). A falta de ajuste pode ter efeitos psicológicos e comportamentais negativos que podem resultar em conflitos entre papéis (KOSSEK et al, 1999, p. 120).

Para concluir o capítulo, vale destacar que os conflitos entre trabalho e família são muito comuns nos dias de hoje, em função das paixões e interesses (HIRSCHMAN, 2002) que atingem a sociedade, a qual passou a priorizar uma visão de curto prazo. Além disso, as mudanças ocorridas na estrutura demográfica da sociedade alteraram a estrutura familiar tradicional, o que provocou a necessidade de um ajustamento nas relações pessoais e profissionais. O desenvolvimento de estudos sobre o tema pode ajudar a compreender as implicações das

transformações ocorridas no mundo do trabalho e na sociedade à vida das pessoas e, no caso deste trabalho, a vida de gerentes.

No design proposto para este trabalho, o objetivo não é fazer correlações nem inferências, na medida em que a base epistemológica da pesquisa aponta para uma análise compreensiva e interpretativa do fenômeno e o mesmo não tem a pretensão de ser generalizado, uma vez que há a intenção compreender o conflito vivido por gerentes entre a atividade gerencial e a família.

No próximo capítulo, delimito o caminho metodológico com o objetivo de caracterizar e estabelecer um design para a pesquisa, além de delimitar o processo de investigação, a coleta dos relatos das experiências dos gerentes e o processo de análise compreensiva interpretativa dos dados.

CAPÍTULO 3 DELIMITANDO O CAMINHO METODOLÓGICO PERCORRIDO

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

A história da Ciência ajuda a explicar as relações entre os fenômenos naturais e sociais. A evolução do pensamento filosófico foi marcada por diversas correntes de pensamento e cada uma delas se preocupou em propor um ‘caminho’ para compreender o mundo. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática e construir conhecimento. As ciências sociais se preocupam com os fenômenos sociais, econômicos, políticos, psicológicos, culturais e educacionais ligados às relações de caráter humano e social.

Os estudos desenvolvidos no campo das organizações abordam vários níveis de análise. Cabral (1998, p. 3-4) considera que a evolução dos estudos no campo das organizações “ajuda a compreender o *status* corrente desse campo de conhecimento, especialmente em termos de possibilidades de estratégias de pesquisa”. Ainda destaca de forma paradoxal que os Estudos Organizacionais podem ser vislumbrados como conversações entre pesquisadores (CLEGG; HARDY, 1998) que “embora menos ortodoxa e hegemônica do que visões anteriores que perpetuam uma tradição de hierarquização e exclusão, solidificam de forma transmutada a clássica visão da ciência como uma luta por domínio intelectual”.

Essas conversações podem ser entendidas como a maneira em que a realidade é percebida, dentro de uma perspectiva prescritiva, objetivada; ou descritiva, assumindo um caráter mais subjetivo.

Durante o processo de investigação científica, o pesquisador tem à sua disposição uma série de pressupostos filosóficos, que são orientados por princípios que demarcam a forma como a realidade é percebida, ajudando-o a construir a sua

visão de mundo. Uma das maneiras de vislumbrar essa realidade no campo das organizações é a noção de paradigmas proposta por Burrell e Morgan (1979) como uma forma de discutir a teoria social em geral e a teoria das organizações em particular (MORGAN, 1980).

Burrell e Morgan (1979) definiram quatro amplas visões de mundo (paradigmas) e cada uma delas contemplou um conjunto de pressupostos teóricos sobre a natureza da ciência (objetiva-subjetiva) e a natureza da sociedade (regulação-mudança radical), ou seja, onde o conhecimento do mundo social pode ser concebido como sendo objetivo ou subjetivo, podendo ainda o mundo social ser visto em termos de ordem e conflito (MORGAN, 1980; RODRIGUES FILHO, 1997).

Segundo Morgan (1980), essas quatro visões de mundo foram denominadas de paradigmas funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical, que refletem uma rede de escolas de pensamento, diferenciadas em abordagem e perspectiva, mas compartilhando pressupostos comuns e fundamentais sobre a natureza da sociedade.

Esta pesquisa situa-se no paradigma interpretativo, que, de acordo com Burrell e Morgan (1979), parte do princípio de que o mundo social tem status ontológico precário e a realidade social não existe em termos concretos, mas é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos. Essa orientação paradigmática entende a sociedade de um ponto de vista do participante na ação que está observando (MORGAN, 1980). O paradigma interpretativo desafia a preocupação com a certeza que caracteriza a perspectiva funcionalista, mas mantém a preocupação com a regulação social comum ao paradigma funcionalista, embora do ponto de vista subjetivo, pois se fundamenta na visão de que as pessoas constroem e mantêm simbólica e socialmente suas próprias realidades organizacionais. Dessa maneira, a unidade básica de análise nesse campo de estudo é o encontro entre os sujeitos (face-a-face), não percebendo as organizações como unidades concretas (RODRIGUES FILHO, 1997).

A partir da delimitação da visão subjetiva da realidade preconizada pelo paradigma interpretativo, esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, que não é um conjunto específico de técnicas, mas uma abordagem para compreender fenômenos sociais (MORGAN e SMIRCICH, 1980, p. 491).

Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores estão interessados em compreender fenômenos sociais, focalizando os significados construídos pelos sujeitos a partir das experiências como foram vividas ou sentidas (MERRIAM, 1998; MINAYO, 1995; PATRÍCIO et al, 1999). Patrício (1999, p. 67) ressalta que “quando se trata de conhecer e compreender a vida humana, é preciso perceber os fenômenos nas interações do contexto no qual acontece, na tentativa de buscar a sua aproximação, conscientes apenas de sua aproximação”. Isso justifica o uso dessa abordagem para estudar o conflito entre a prática gerencial e as relações em família.

Minayo (1994) situa tal enfoque com a denominação de ‘Sociologia Compreensiva’, centrada na compreensão da realidade humana vivida socialmente. Em suas diferentes manifestações, como na Fenomenologia, na Etnometodologia, no Interacionismo Simbólico, o **significado** é o conceito central de investigação.

As pesquisas qualitativas são flexíveis e se utilizam de métodos humanistas de investigação e têm como objetivo desvelar os significados que as pessoas atribuem a vivência de um fenômeno social. A interpretação e a compreensão dos significados é uma forma de obter conhecimento acerca do fenômeno estudado (TAYLOR; BOGDAN, 1984, HUGHES, 1983, PATRICIO, 1999).

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o principal instrumento de investigação. A necessidade de contato direto e prolongado com o campo é essencial na busca dos significados dos comportamentos observados (ALVES-MAZZOTTI, 1998). Patrício (1999, p. 67) também destaca o papel central da criatividade do pesquisador na realização de estudos qualitativos.

Outro aspecto inerente à abordagem qualitativa é que ela emprega uma estratégia de pesquisa indutiva, procurando revelar como cada parte de um fenômeno está ligada para formar o todo e ajudar a compreendê-lo. Assim, não se estabelecem hipóteses para orientar a investigação. Além disso, uma das preocupações centrais dessa abordagem é a compreensão de que o fenômeno de interesse é centrado na perspectiva dos participantes da pesquisa e não do pesquisador. (MERRIAM, 1998).

A autora classifica a pesquisa qualitativa como um termo guarda-chuva que tem diversas variações - estratégias de investigação, abordagens ou orientações. Após apresentar as considerações de vários autores sobre tais variações, Merriam (1998, p. 10-11) destaca cinco tipos de estudos que podem ser encontrados na

educação: estudo qualitativo básico ou genérico, estudo etnográfico, fenomenologia, *grounded theory* e estudo de caso. Apesar de cada um desses estudos ter algumas características específicas, eles compartilham algumas características da pesquisa qualitativa: “sua meta é extrair a compreensão e o significado, o pesquisador como instrumento primário da coleta e análise dos dados, o uso da pesquisa de campo, uma orientação indutiva para análise e descobertas que são ricamente descritivas”.

Por ser uma pesquisa orientada por uma abordagem qualitativa, o processo de investigação parte da necessidade de conhecer a realidade e não de uma teoria. Isso é possível por meio de uma pesquisa de campo. Mintzberg (1983) considera que esse procedimento pode ser denominado de *direct research*. O que caracteriza esse procedimento de pesquisa é a descrição e a indução, além do uso de amostras simples, na utilização de vários elementos ao invés de poucas variáveis; e na apresentação de uma síntese de elementos em conglomerados ao invés da análise de pares de variáveis. Essas especificidades apontadas por Mintzberg (1983) na caracterização da *direct research* são similares às características específicas da pesquisa qualitativa apresentada por Merriam (1998).

O estudo proposto visa compreender os significados da vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família segundo a percepção de gerentes que atuam em uma Agência do Banco do Brasil. Dentre os vários métodos citados por Merriam (1998), optei em realizar um estudo qualitativo básico.

Nos estudos qualitativos básicos, o pesquisador visa compreender, à luz das perspectivas e visões de mundo dos pesquisados, o fenômeno que está sendo investigado, que no caso desta pesquisa envolvem os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Nesse tipo de estudo, o pesquisador utiliza a descrição e análise de dados, por meio da identificação padrões recorrentes (categorias de significados, temas).

Os estudos qualitativos básicos não têm como objetivo desenvolver uma teoria substantiva, mas apresentar uma descrição e análise dos dados consistente e que leve o leitor a verificar que os dados apresentados na pesquisa são consistentes. Merriam (1998, p. 12) destaca duas características para esse método de pesquisa: inclui descrição, interpretação, e compreensão; identifica padrões recorrentes na forma de temas ou categorias e; pode delinear um processo.

O detalhamento do processo de análise dos dados é uma forma de ratificar a consistência dos resultados. Tomando como referência autores como Bicudo (2000),

Bicudo e Espósito (1994), Barrit et al (2000) e Santos (2004) desenvolvi um processo de análise compreensiva interpretativa dos dados, composto de sete etapas que será detalhado na seção 3.4.

Patrício (1999, p. 68) destaca a necessidade de estabelecer um rigor dos métodos qualitativos. Para a autora, o rigor é garantido pela competência que o pesquisador tem e que desenvolve ao longo da realização do estudo "...para lidar com toda a complexidade do seu 'objeto de estudo', na medida em que este representa situações socialmente construídas em permanente movimento...". Além disso, é necessário descrever detalhadamente todo o processo de investigação e análise de dados.

3.2 DELIMITANDO O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

O processo de investigação envolve a delimitação do contexto e dos sujeitos da pesquisa. A pesquisa foi realizada com gerentes de uma instituição pública do setor financeiro – o Banco do Brasil.

O Banco do Brasil foi fundado há 197 anos e foi o primeiro banco oficial brasileiro. Ao longo de sua trajetória, a instituição passou por várias transformações e na década de 1990 teve que introduzir uma nova postura para se adequar à realidade do setor (SALINAS et al, 1998; BÜNDCHEN, 2003).

Para Silva e Bündchen (2004) para se ajustar às demandas de mercado, a organização mudou sua arquitetura organizacional, passando, desde meados de 2002, a segmentar sua atuação através da criação de quatro grandes pilares negociais: Atacado, Varejo, Administração de Recursos de Terceiros e Governo.

A pesquisa foi realizada em uma agência do pilar governo localizada em Florianópolis/SC, responsável pelo atendimento dos entes públicos, aí incluídas as três esferas do Poder, Executivo, Legislativo e Judiciário. Essa unidade tem por objetivo atender, de forma especializada e personalizada às entidades governamentais, abrangendo o executivo estadual e municipal, a Assembléia Legislativa, os Tribunais de Justiça, os Órgãos da Administração direta e indireta, as Autarquias e Fundações.

O foco da agência é altamente especializado, o que demanda profissionais com grande experiência profissional e competências. O ritmo de trabalho na agência é diferente daquele das agências tradicionais, já que não existe um contato direto

com o cliente no espaço físico da agência. Os gerentes são responsáveis pela captação de clientes, o que requer um bom planejamento das atividades, já que precisam vender os produtos e serviços do banco nas empresas de clientes potenciais (instituições públicas federais, estaduais e municipais).

A escolha dos gerentes e do tipo de atividade profissional foram definidas de forma intencional, caracterizando a amostra como não-probabilística (MERRIAM, 1998). O gerente geral da agência setor público colocou a sua equipe de gerentes a disposição para realização da pesquisa. Foi realizada uma visita inicial para conhecer a agência e os gerentes que participaram da pesquisa. Foi elaborada uma carta de apresentação (Apêndice I) entregue a cada um dos gerentes. Todos concordaram voluntariamente em participar da pesquisa e disponibilizaram tempo para a realização das entrevistas. Esses fatores foram fundamentais para que o estudo tivesse êxito.

Participaram da pesquisa seis gerentes. Todos são homens, casados, 5 gerentes têm dois filhos e um deles apenas um filho. Os gerentes estão em uma faixa etária que varia de 41 a 51 anos. Eles atuam no banco há mais de 22 anos e exercem cargos de gerência há mais de três anos. Quatro gerentes são graduados em Administração e dois em Ciências Contábeis. Um gerente possui mestrado completo, dois estão cursando o mestrado, dois possuem pós-graduação lato sensu e um deles a graduação.

Os nomes dos gerentes não serão revelados. Nos resultados da pesquisa, eles são identificados como GI, GII, GIII, GIV, GV e GVI. Na seção 4.1 apresento a trajetória de cada um dos gerentes no Banco do Brasil.

3.3 COLETANDO OS RELATOS DAS EXPERIÊNCIAS DOS GERENTES

Para responder a questão de pesquisa, foi necessário “pedir emprestadas” as experiências dos gerentes e suas reflexões sobre as mesmas, objetivando compreender os significados dos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

Para compreender os conflitos foi necessário levar os gerentes a descreverem suas experiências.

A descrição ou o discurso é a prova da existência do sujeito; é uma forma do sujeito colocar sua experiência rigorosamente como ela está acontecendo; ela

contém significados da totalidade da experiência vivida, porém nem sempre totalmente explicitados no discurso (MACHADO, 1994, p. 39).

A coleta dos “dados”⁷ das experiências foi realizada por meio de entrevistas. Van Manen (1990, p. 62) aponta uma questão sobre a finalidade da coleta das descrições das experiências: “por que precisamos coletar os ‘dados’ das experiências de outras pessoas?” Porque elas nos tornam pessoas mais experientes.

Para captar os relatos das experiências utilizei o método de entrevista em profundidade proposto por Seidman (1997). O método combina a entrevista focada na experiência vivida e a entrevista em profundidade. Nessa abordagem, não existe um número de questões definidas a priori, pois o objetivo da entrevista é levar os gerentes a descreverem as suas experiências no trabalho e na família, ressaltando a vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

A entrevista em profundidade é um ‘ciclo’ das experiências dos gerentes e foi dividida em três etapas (entrevistas) (SEIDMAN, 1997): a primeira entrevista foi direcionada para a delimitação do contexto da experiência. Alguns aspectos que nortearam a entrevista foram: o relato da vida do gerente (pessoal e profissional); primeiras experiências no Banco do Brasil; relação dos gerentes com o trabalho e com a família.

A segunda entrevista procurou elucidar os detalhes das experiências inerentes aos conflitos entre a prática gerencial e a família. Os pontos mais significativos que emergiram das entrevistas com os gerentes foram os seguintes: representatividade da família na vida do gerente; dimensões do conflito; conflito no trabalho interferindo na família e conflito na família interferindo no trabalho; a vivência do tempo entre a prática gerencial e as relações em família e a busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.

A terceira e última entrevista teve como objetivo levar os gerentes a fazerem uma reflexão sobre os significados de suas experiências. Segundo Seidman (1997), a questão do ‘significado’ não é para satisfazer ou recompensar, embora tais assuntos possam representar uma parte do pensamento dos participantes. Essa entrevista ocorreu após a transcrição das duas primeiras entrevistas. Com base no relato da primeira e segunda entrevista, foram identificadas frases ou palavras e as

⁷ Para Fini (1994, p. 28), “os dados são, pois, as situações vividas pelos sujeitos que são tematizadas por eles, conscientemente na descrição que faz. Ao descrevê-las, espera-se que os sujeitos simplesmente relatem de modo preciso o que ocorre com eles ao viver suas experiências”.

mesmas foram colocadas para os gerentes objetivando aprofundar os significados, o que denota o caráter cíclico do processo de coleta e análise compreensiva. Nessa entrevista, muitos gerentes iniciaram um processo de reflexão sobre suas experiências em relação aos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

Segui as orientações de Seidman (1997) estabelecendo um tema central para cada encontro. As entrevistas tiveram um tempo de duração que variou de 40 a 80 minutos, com agendamento de uma entrevista por semana, com um intervalo de oito dias, como recomenda Seidman (1997).

Como eu não havia tido nenhum contato prévio com os gerentes, antes da realização da primeira entrevista apresentei o objetivo da pesquisa, fiz uma breve apresentação pessoal e expliquei os procedimentos que seriam adotados na coleta dos relatos das experiências, destacando a importância da gravação das entrevistas. O clima das entrevistas foi muito agradável. Os gerentes demonstraram interesse em relatar suas experiências, o que me deixou muito à vontade durante todo o processo. As entrevistas ocorreram no período de novembro de 2003 a abril de 2004.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente, gerando protocolos. Esses protocolos foram submetidos aos gerentes para que eles pudessem ler os relatos de suas experiências e se quisessem podiam acrescentar mais detalhes. Após a devolução dos protocolos pelos gerentes teve início o processo de análise objetivando encontrar uma estrutura para o fenômeno.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE COMPREENSIVA INTERPRETATIVA DOS DADOS

Após a transcrição das entrevistas, iniciei uma das etapas determinantes da pesquisa – o processo de análise compreensiva interpretativa dos dados, a qual procura delimitar passos para compreender o fenômeno. Esse processo de categorização e busca de significados envolve um movimento de ida e volta entre pedaços de “dados” concretos e conceitos abstratos, entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação (MERRIAM, 1998).

Para Dey (1993) apud Coffey e Atinkson (1996), a análise de dados qualitativa é descrita, em primeiro lugar, através da identificação e da relação entre categorias analíticas. A análise é um processo de resolução de dados em seus

componentes constituintes para revelar seus temas característicos e padrões. A análise de dados também é subdividida em três processos: descrição, classificação e conexão. Esses processos não são mutuamente exclusivos, mas integrados.

A análise deve oferecer *descrições* compreensivas que incluem (onde apropriado) o contexto da ação, as intenções do ator social e o processo no qual a ação social está enraizada. Os dados devem ser *classificados* em ordem para “dar significado”. Isso significa a categorização dos dados para estruturar pedaços (bits) dos dados em temas ou códigos. Os dados categorizados ou codificados podem ser analisados em termos de padrões e *conexões* que emergem. Nesse momento, as partes dos dados são conectadas novamente (COFFEY; ATKINSON, 1996).

Durante a leitura e releitura dos protocolos da entrevistas tive a sensação de estar perdido, mas os *insights*⁸ sobre como criar uma estrutura para compreender os significados foram surgindo a partir do momento em que me deparei com a leitura dos livros de Bicudo (2000) e Bicudo e Espósito (1994) e também o artigo de Barrit et al (2000) e a tese de Doutorado de Santos (2004), que foram fundamentais na delimitação das etapas do processo de análise. A partir da leitura desses autores, estabeleci sete etapas necessárias para a análise dos dados. Essas etapas não são dissociadas, mas integradas, o que indica que o processo é cíclico, como ilustra a figura 6.

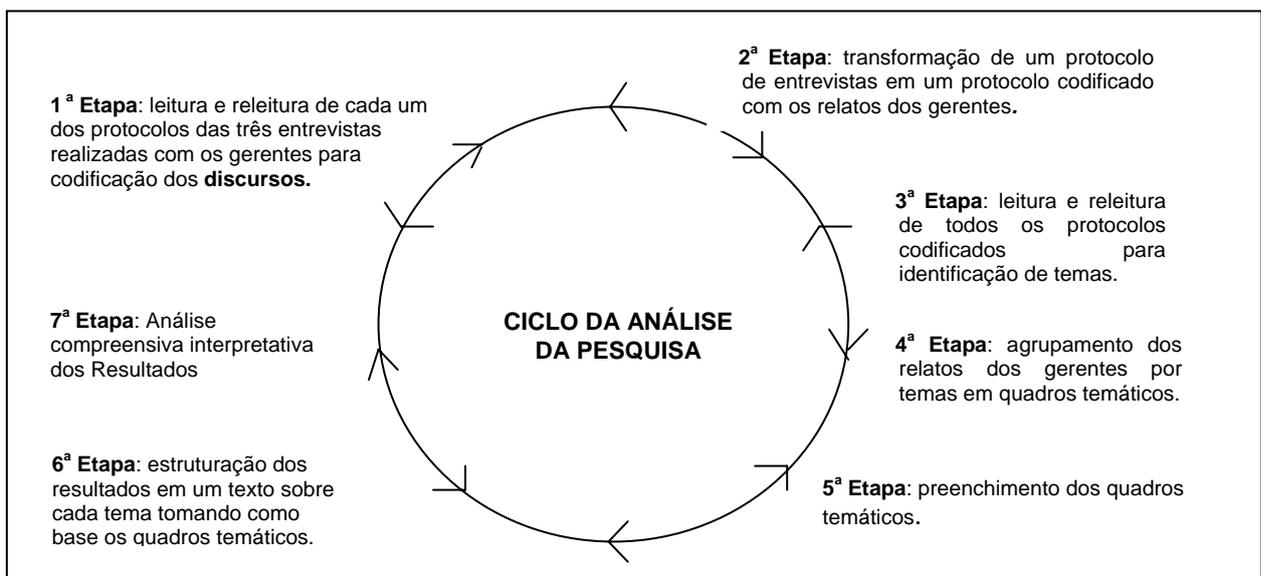


Figura 6: Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa (elaborado pelo autor).

⁸ Refere-se aquilo que se doa à consciência e é, no seu sentido mais elevado, um ato da razão; trata-se de um 'ver'dentro da situação (MACHADO, 1994, p. 40).

A primeira etapa da análise envolveu a leitura e releitura das entrevistas, realizada várias vezes. Num primeiro momento, a leitura teve como objetivo adquirir uma visão sistêmica da entrevista. Em um segundo momento foi feita uma leitura linha por linha, o que possibilitou codificar os discursos tendo em mente a questão que orientou toda a pesquisa. Esse processo resultou em um protocolo codificado para cada gerente. O código utilizado foi “GN.n”, onde ‘G’ equivale a gerente, ‘N’ o número do gerente entrevistado, que variou de I a VI, e ‘n’ equivale ao número do discurso do protocolo de entrevista do gerente. Um discurso codificado pode representar várias palavras, frases, sentenças e até parágrafos extraídos do protocolo de um gerente, o qual ajuda na busca de unidades de significado.

Como parte do processo analítico, entretanto, a codificação dos discursos possibilita o pesquisador a ser mais rigoroso na descoberta de seu significado (COFFEY; ATKINSON, 1996). Os autores ressaltam que a codificação dos discursos ajuda na identificação dos temas.

De posse dos protocolos codificados, teve início a terceira etapa do processo de análise que demandou mais leitura e releitura para identificação de temas que formariam a estrutura dos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Merriam (1998, p. 7-8) aponta várias formas para apresentar as descobertas em uma pesquisa qualitativa, podendo utilizar “temas, categorias, tipologias, conceitos, hipóteses provisórias e até uma teoria que tenha sido indutivamente derivada dos dados”.

Na pesquisa realizada com gerentes, optei pela escolha da delimitação de temas na apresentação da análise compreensiva interpretativa dos resultados. A codificação dos discursos me ajudou na identificação das categorias de significado de cada tema (COFFEY; ATKINSON, 1996).

O tema, de acordo com Van Manen (1990), é uma forma de estabelecer o controle e a ordem para a pesquisa e para a escrita. O tema pode ser considerado uma forma para capturar o fenômeno que as pessoas tentam entender, procurando descrever um aspecto da experiência.

Vale lembrar que a delimitação de temas (sua formulação e entendimento) não é um processo com regras limitadas, mas um ato livre de “ver” os significados (VAN MANEN, 1990). O “olhar” do pesquisador sobre os dados definirá a forma como os temas serão estruturados e redigidos. Não existe uma verdade nem uma

estrutura definitiva, pois cada pesquisador pode estruturar os resultados de maneira diferente.

Da leitura e releitura dos protocolos codificados, emergiram cinco sub-temas significativos para o estudo: família, prática gerencial, conflito entre a prática gerencial e as relações em família, tempo na vivência de conflitos entre a prática gerencial e na família e equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.

A quarta e quinta etapas da análise foram fundamentais na delimitação da estrutura de significados dos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. A estrutura definida para o agrupamento dos relatos dos gerentes por tema em quadros temáticos e o preenchimento dos quadros temáticos surgiu a partir de estudos dos procedimentos adotados por vários pesquisadores como Bicudo (1994, 2000), Barrit et al (2000) e Santos (2004). Bicudo (2000) apresenta uma série de procedimentos para a análise de dados de pesquisas qualitativas. Nesses procedimentos, a autora destaca que a descrição das experiências leva a uma análise ideográfica⁹ e a elaboração de uma matriz nomotética. Para ilustrar a análise ideográfica, Bicudo (2000, p. 83-84) cita um exemplo de análise estrutural. Nesse exemplo, ela utiliza três colunas: a primeira indica o discurso na linguagem do sujeito, a segunda representa uma redução a unidades de significado e a terceira indica asserções articuladas do discurso. Para a construção da matriz nomotética, foram identificadas as invariantes ou categorias abertas. Essa matriz ilustra em uma coluna as categorias abertas e na outra os discursos do sujeito que guarda convergência de significados e indica as características do fenômenos em estudo.

Barrit et al (2000) destacam que existem várias formas para analisar materiais escritos de relatos das experiências visando obter temas comuns. Os autores citam vários exemplos e apresentam uma tabela com três colunas. Na primeira são indicados os temas ou formas compartilhadas nos discursos; na segunda as afirmações que representam os próprios discursos e na terceira coluna são indicadas as variações temáticas, ou seja, sub-temas relacionados ao tema central.

⁹ Na análise ideográfica procura-se estabelecer um quadro representativo para expressar os significados de cada discurso, fazendo as devidas asserções. No momento em que procuramos passar do nível individual para o intersubjetivo, é criada uma articulação entre várias unidades de significados de forma convergente ou divergente. As convergências ajudam a revelar a estrutura do fenômeno. Esse processo é a análise nomotética. A matriz nomotética ajuda a estabelecer as categorias abertas no caso desta pesquisa ajudou na redação dos resultados.

Santos (2004) realizou uma pesquisa sobre a privação do ato de amamentar de mães portadoras do vírus HIV e apresenta um exemplo de análise estrutural das descrições experiências em um quadro com três colunas: a primeira indica os discursos na linguagem do sujeito significativo; a segunda a redução a unidades de significado e a terceira a convergência de unidades temáticas.

A partir da análise desses autores, elaborei os quadros temáticos com a análise estrutural das descrições experiências que contêm cinco colunas. Na primeira delas são apresentados os discursos na linguagem do gerente relacionados com a categoria temática correspondente. Essa linguagem é ingênua porque não foi analisada e refletida à luz do tema investigado (BICUDO, 2000). Na segunda coluna são indicadas as unidades de significado, que segundo Bicudo (2000, p. 81) são unidades da descrição ou do texto que fazem sentido para o pesquisador a partir da interrogação formulada. A interrogação a que se refere à autora é realizada pelo pesquisador ao atribuir significados ao discurso na linguagem do sujeito.

A terceira coluna indica as categorias abertas ou invariantes. As categorias abertas...

...são *constructos* que apresentam grandes convergência de unidades de significado já analisadas e interpretadas. Indicam os aspectos estruturantes do fenômeno investigado e abrem-se à metacompreensão considerando a interrogação, o percebido, o analisado, o diálogo estabelecido na intersubjetividade autor/sujeitos/autores/região de inquérito (BICUDO, 2000, p. 82).

Na pesquisa, as categorias abertas me ajudaram a delimitar uma estrutura para a redação dos temas, ajudando na compreensão e interpretação de significados.

Ainda no quadro temático, foi incluída uma coluna indicando as redes de significado. Preferi adotar a denominação rede para ilustrar que os discursos¹⁰ referentes a uma categoria aberta estão interligados (ver exemplo abaixo). Bicudo (2000, p. 79) entende a rede como interligações entre categorias, mostrando o próprio tecido de sentidos percebidos e dos significados atribuídos. A autora ressalta que a rede “...não indica ordem lógica, nem hierarquia de valores. Pode ser interpretada a partir de qualquer ponto, porém este nunca é isolado, mas parte constituinte da rede”. A delimitação da categoria aberta e da rede de significados

¹⁰ Os discursos foram codificados (numerados) para ajudar no processo de delimitação de temas. O código foi definido no processo de leitura e releitura dos protocolos das entrevistas.

cria uma teia com interligações. Cada ponto dessa teia expressa parte da experiência dos gerentes envolvendo um tema.

A última coluna do quadro temático contém as asserções articuladas do discurso, que são afirmações do pesquisador que ilustram com fidelidade as idéias articuladas do discurso na linguagem do gerente. As asserções articuladas do discurso são observações do pesquisador sobre o discurso na linguagem do gerente ou a unidade de significado presente nesse discurso. A seguir, apresento uma parte de um quadro temático para ilustrar o processo da análise. Todos os quadros temáticos estão anexos.

TEMA:
VIVENCIANDO O CONFLITO ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA

Discurso na Linguagem do Gerente	Unidade de Significado	Categoria Aberta	Rede de Significados	Asserções articuladas do discurso
... a minha visão de conflito na família é a incapacidade de dialogar. Na minha opinião eles surgem quando há divergências quando há, por exemplo, a gente fala muito em conflitos de interesses, por exemplo interesses pessoais com interesses organizacionais. A raiz dos conflitos familiares na minha visão parte normalmente de um distanciamento que começa a linguagem na questão da interpretação da linguagem....[GI.82].	O conflito na família é provocado pela falta de diálogo. O distanciamento e a interpretação da linguagem são fatores que causam conflitos.	Fatores que geram conflito na família	GI.82, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	A falta de diálogo, o distanciamento e a interpretação da linguagem causam conflito familiar. Os conflitos de interesses pessoais e organizacionais são apontados pelo gerente como um tipo de conflito.
...havendo uma discórdia maior na família, uma briguinha uma desavença, aquilo dali realmente fica machucando...[GIII.142].	As discordâncias em família machucam o Gerente.	Fatores que geram conflito na família	GI.82, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	Nesse discurso, o gerente ilustra como uma divergência em família o machuca. Ele usa essa palavra para indicar que o conflito vivido em família o leva a ficar pensando no mesmo.
...conflito na família, o que pode acontecer, criação de um filho, por exemplo, uma reprimenda a um determinado hábito de um filho ou de uma filha. Isso tu faz de um jeito, o teu cônjuge faz de outro e isso gera um conflitozinho lá dentro...[GV.99].	As divergências entre cônjuges na criação dos filhos geram conflito na família.	Fatores que geram conflito na família	GI.82, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	Apesar das abordagens de conflitos de Mota (1996) serem direcionadas para o contexto organizacional, também podem ser direcionadas para os conflitos familiares, sobretudo os conflitos de papéis e diferença de percepções.

Quadro 4:: Exemplo da análise estrutural das descrições experienciais do tema vivenciando o conflito na relação entre a prática gerencial e a família (o quadro completo encontra-se no Apêndice 2).

A construção de quadros temáticos já pode ser considerada uma atividade de interpretação, uma vez que procura delimitar uma estrutura para compreender o fenômeno a partir dos relatos das experiências dos gerentes. Com a construção dos quadros temáticos, procurei incluir em um único quadro a análise ideográfica e nomotética proposta por Bicudo (2000).

Ao iniciar o processo de redação dos resultados, a convergência de significados entre discursos dos gerentes em torno de uma unidade maior, ilustra a natureza intersubjetiva do trabalho. São vários gerentes que percebem, por

exemplo, os fatores que geram conflito na família, e existem alguns aspectos dessa experiência que guardam similaridade, complementaridade e até ambigüidade.

Após a conclusão do preenchimento de todos os quadros temáticos teve início a redação dos textos, delimitando uma estrutura para compreender a vivência de conflitos dos gerentes pesquisados entre a prática gerencial e as relações em família. As categorias abertas auxiliaram a estabelecer uma estrutura interna para redação das seções. O texto deve possibilitar às pessoas que tiverem contato com o mesmo a refletirem sobre o contexto da experiência e também refletir sobre sua própria experiência.

O processo de transformação do quadro em texto foi uma atividade que demandou tempo e dedicação. Durante a redação dos textos, foi necessário reler os protocolos das entrevistas dos gerentes para manter uma relação entre a parte e o todo significativo do fenômeno.

Um dos aspectos essenciais na redação dos textos é o processo de interrogação dos “dados”. Como cada pesquisador tem “um olhar” sobre o fenômeno que está sendo investigado, “a interrogação sobre o fenômeno não se esgota nunca, porque sempre haverá um outro sujeito para o qual ele se mostrará de uma maneira diferente. O fenômeno é, portanto perspectival” (FINI, 1994, p. 26). Isso indica que se outro pesquisador trabalhar na elaboração dos textos a partir dos quadros temáticos da pesquisa, poderá delimitar uma estrutura diferente para redação dos mesmos.

Essa “liberdade” para construção do texto é singular, pois possibilita o uso da criatividade como um *bricoleur* usa a sua habilidade para adaptar materiais diversos e ferramentas (COFFEY; ATKINSON, 1996). A bricolagem é uma maneira de tornar a atividade de construção do texto mais divertida e criativa.

A escrita tende a nos orientar para longe de contextos particulares em direção a uma esfera mais universal. Enquanto tentamos capturar o significado das experiências dos gerentes no texto escrito, o texto em troca assume uma vida própria (VAN MANEN, 1990, p. 128). Procurei dar ‘vida’ ao texto a partir das falas dos gerentes e também da interpretação dos discursos. Essa ‘vida’ tem uma estrutura significativa para compreender os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

A última fase do processo do ciclo de análise da pesquisa envolveu um diálogo entre os resultados da pesquisa e a literatura. Eu tinha duas opções: poderia

fazer o diálogo no decorrer da análise, ou seja, à medida que os significados emergissem ou no final da análise compreensiva interpretativa de cada tema. Optei pela segunda opção, mas não destaco a existência de outras possibilidades de articulação teórica.

Após relatar toda o caminho metodológico percorrido para revelar os significados do fenômeno em estudo, elaborei um “mapa”, uma estrutura representativa dessa trajetória e que apresento a seguir.

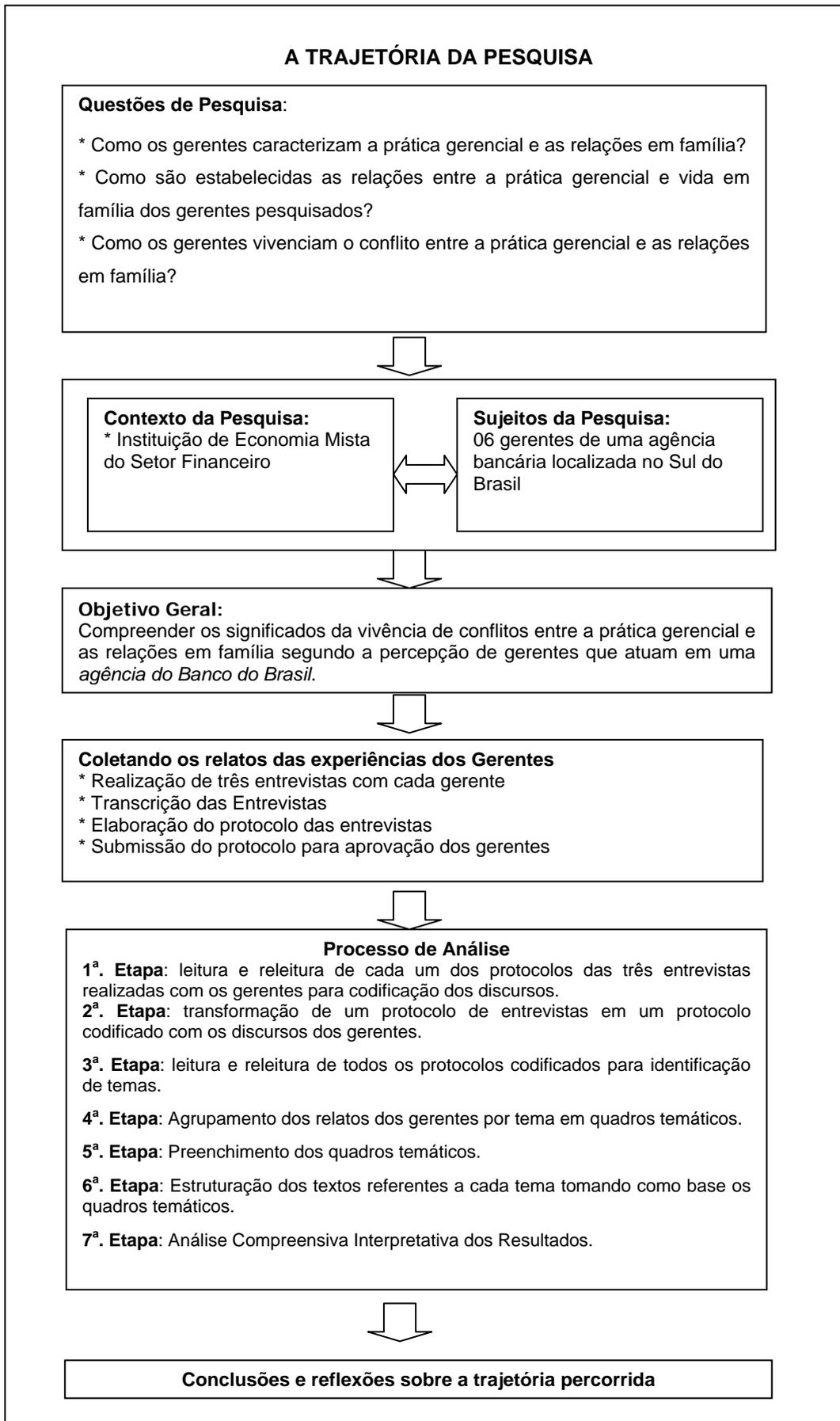


Figura 7: Trajetória da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor

CAPÍTULO 4 A TRAJETÓRIA DOS GERENTES NO BANCO DO BRASIL

Em seguida, apresento a trajetória dos gerentes pesquisados no Banco do Brasil (BB). Essas trajetórias foram extraídas dos protocolos das entrevistas realizadas com os gerentes. As trajetórias foram descritas e submetidas à aprovação de cada um dos gerentes pesquisados.

a) Trajetória do Gerente I no Banco do Brasil e sua relação com a família

Antes de exercer a sua primeira experiência gerencial, esse gerente atuou em algumas áreas não bancárias, mais especificamente como aprendiz numa indústria de máquinas agrícolas e numa cooperativa. No ano de 1978, ele ingressou no BB como Menor Aprendiz, à época com 14 anos de idade. Como menor, suas funções limitavam-se a serviços de apoio e sem contato direto com o público. No ano de 1982, ingressou no BB na carreira administrativa. A sua primeira função comissionada foi Caixa Executivo. Em 1986, pela primeira vez, ele pôde exercer uma comissão de Assistente de Negócios com subordinados sob o seu comando. Foi naquele ano, efetivamente, que as competências gerenciais passaram a ter importância relativa maior no contexto da formação do gerente.

A experiência como gerente de agência começou em 1996. Ele trabalhou até aquele ano em uma única agência em São José do Cedro, Santa Catarina. Em 1995, foi aprovado no concurso chamado, pelo Banco, de Bolsa de gerentes. O banco identificava pessoas com perfil e conhecimento pra exercer cargos de maior complexidade. Logo em seguida foi convidado para uma missão em Chapecó na área de recuperação de créditos e em novembro de 1996 aconteceu a sua nomeação para a primeira gerência geral na agência São Lourenço do Oeste, no interior de Santa Catarina.

Essa primeira experiência foi, sob o ponto de vista de resultado da agência e do ponto de vista também de união do grupo, do trabalho em equipe, muito positiva. O gerente permaneceu à frente da agência São Lourenço até 1998. Em Fevereiro do mesmo ano foi transferido para uma agência de maior complexidade na cidade de Concórdia. Em Concórdia, permaneceu quatro anos e desenvolveu um trabalho com um pouco mais de tranquilidade, pois já era detentor de uma certa experiência. No exercício da gerência em São Lourenço houve uma certa ansiedade por se tratar da primeira experiência à frente de uma agência liderando um grupo de onze funcionários e com toda a expectativa comum a esse tipo de desafio.

Já na cidade de Concórdia, a realidade era um pouco mais complexa por ser uma cidade maior, o quadro de funcionários era 3 vezes maior do que aquele que havia encontrado em São Lourenço, mas houve uma segurança também proporcionalmente maior em razão desse período inicial que foi um aprendizado, especialmente do ponto de vista de gestão de pessoas, da liderança de grupo.

Depois de quatro anos à frente da agência de Concórdia, o gerente teve uma experiência de trinta e poucos dias à frente da regional de Chapecó. Ele foi indicado como substituto do superintendente da regional e nesse período foi convidado para uma entrevista para a agência Setor Público que estava abrindo em Florianópolis. Era uma experiência nova do Banco do Brasil, de segmentação de mercado, onde foram criados pilares negociais denominados pela área de governo, onde estaria inserida essa agência para a qual ele acabou sendo nomeado. Essa entrevista para a gerência do Setor Público aconteceu em Porto Alegre em maio de 2002. A resposta em relação ao aproveitamento aconteceu no mesmo momento. O gerente já saiu da entrevista, que durou cerca de três horas, sabendo que havia sido aprovado e em seguida se deslocou até Florianópolis para enfrentar esse novo desafio. Em Florianópolis, diferentemente de São Lourenço, que havia sido a sua primeira agência, ele encontrou outra realidade, especialmente pela proposta comercial e estratégica da agência Setor Público, que atendia um nicho específico de mercado, qual seja: o executivo, o legislativo e o judiciário.

Outro aspecto que diferenciou o trabalho que o gerente havia realizado em São Lourenço e Concórdia foi a possibilidade de formar o time, ou seja, o Banco do Brasil deu autonomia para que ele fizesse o trabalho de recrutamento e seleção dos vinte e um funcionários que trabalhariam na agência Setor Público de modo que pôde participar ativamente do processo de seleção e estruturar uma equipe com um

perfil que julgava adequado para atender às expectativas da empresa com relação à instalação da agência Setor Público em Florianópolis. A experiência na agência Setor Público foi essencial para o gerente, especialmente, no tocante à ampliação da visão do mercado 'governo', segmento estratégico para o BB, e que, com a criação dos pilares negociais, passou a receber maior atenção.

Uma outra questão presente no exercício da função gerencial foi a possibilidade voltar a estudar, uma vez que em São José do Cedro-SC não havia a oferta de cursos em nível superior. Ao assumir a gerência de Concórdia-SC, o gerente ingressou na Universidade do Contestado-UNC e iniciou o curso de Administração de Empresas. Com a sua transferência para Florianópolis, concluiu esse curso na Univali no ano de 2003. Durante sua passagem por Concórdia, o BB oportunizou ao gerente participar, mesmo não tendo concluído o curso superior e em caráter de excepcionalidade, de dois MBAs, o primeiro pela FGV-Rio com enfoque na formação de altos executivos e o segundo na FEA-USP, com ênfase em agronegócios. Logo após concluir a curso de administração, o gerente ingressou no Mestrado em Administração da Univali, que representa a concretização de uma aspiração antiga que agora poderá ser realizada.

b) Trajetória do Gerente II no Banco do Brasil

Esse gerente tem 26 anos de banco e já trabalhou em diversos estados do Brasil. Ele começou a sua carreira no banco em 1979, no Rio Grande do Sul, em Jaguari, sua cidade natal onde trabalhou por, aproximadamente, 06 anos e desempenhou as atividades de escriturário, caixa-executivo e fiscal de operações de crédito. Depois ele se candidatou ao cargo de supervisor em várias agências e foi nomeado para a agência de Tabatinga no Amazonas.

Morou no Amazonas durante três anos e teve oportunidade de trabalhar em setores do banco em que até então eu não havia trabalhado. Foi uma experiência muito boa para o gerente, porque ele pôde crescer dentro da instituição, além de poder ampliar o conhecimento de regiões brasileiras totalmente diferentes uma da outra, onde constatou que o banco do Brasil desempenhava um papel muito mais importante no Norte, na época, do que em outras regiões do país. Nesse período em que esteve lá no Amazonas o gerente enfrentou muitas dificuldades, porque naquela agência existia uma defasagem de pessoal e ele tinha que desempenhar a função

de gerente e, também, executar muitas atividades, pois, muitas vezes não tinha pessoal para fazer a execução.

Depois do Amazonas o gerente passou a ter a intenção de retornar para o Sul do país, mas não foi possível. Ele foi transferido então para o Estado de Goiás, trabalhou em Luziânia durante três anos na região em torno de Brasília, primeiro como supervisor e depois foi nomeado gerente de suporte; trabalhou por mais três anos naquela agência nessa nova função, na qual já executava o cargo de administrador do Banco. Depois de Luziânia, o gerente teve uma rápida passagem por Brasília onde trabalhou na superintendência do Banco do Brasil como assessor, analista de crédito por dois ou três meses. Em 1991 foi transferido para Florianópolis e, nesse momento, fez uma opção entre a carreira e a qualidade de vida. Foi uma decisão que o gerente e sua esposa tomaram juntos. Foi uma decisão muito difícil para o gerente, pois ele estava na época com vinte e nove anos e tinha muita ambição para crescer dentro do banco, mas acabou aceitando trabalhar em um cargo inferior no Sul do Brasil. Um dos motivos para o retorno foi o fato de que alguns dos familiares estavam com problemas e necessitavam do apoio do gerente e de sua esposa.

A decisão foi difícil porque ele estava numa ascendente na carreira e teve que tomar uma decisão de diminuir de posto dentro da estrutura do banco. Porém, o gerente ganhou em qualidade de vida porque voltou para o Sul e conseguiu, dentre outras coisas, dar um suporte para alguns de seus familiares e também da sua esposa que estavam necessitando. Também voltou para a sua região e Florianópolis abriu outros campos, no lado do ensino, da sua formação acadêmica, que até então estava meio prejudicada.

O gerente só tinha o segundo grau e em Florianópolis conseguiu fazer a faculdade que tanto queria. Ele é graduado em Administração de Empresas pela UDESC/ESAG em 1998, concluiu um curso de Especialização em Gestão Estratégica de Empresas na UFSC em 1999, em 2001 concluiu o mestrado em Gestão Estratégica das Organizações pela UDESC/ESAG e, em 2003 terminou o MBA de Formação de Executivos pela USP. No que diz respeito a formação acadêmica, a decisão foi muito boa, entretanto, o gerente teve que dar uma freada em sua carreira profissional.

Em Florianópolis, o gerente trabalhou em várias agências do banco, como Trindade, Central de Florianópolis, Praça XV e Setor Público. Nessas dependências

atuou no gerenciamento de caixas executivos, na gerência de atendimento às pessoas físicas, pessoas jurídicas e, ultimamente no atendimento às demandas dos órgãos públicos do Estado de Santa Catarina principalmente Secretarias de Estado e Assembléia Legislativa. Atualmente, ele gerencia uma agência do Banco do Brasil na cidade de Florianópolis.

c) Trajetória do Gerente III no Banco do Brasil

O gerente ingressou no banco em 1982 e assumiu na agência da cidade de São Carlos, Santa Catarina, próximo a Chapecó. Lá ele trabalhou quatro anos, não teve praticamente experiência em termos de gerenciamento, só na parte de assistente. Foi transferido para a agência de Florianópolis em 1986, agência Centro na época. Nesta agência, ele começou a substituir gerentes e até supervisores, começando realmente a ingressar na carreira de gerente.

O gerente foi convidado para participar de um grupo de trabalho em Brasília, a pedido do superintendente estadual. Na época, o gerente iria ficar em Brasília sessenta dias, prazo que foi prorrogado para cento e vinte dias, e aí o Gerente recebeu um convite para ficar lá numa função semelhante à de gerente, de assessor, e lá ele ficou praticamente três anos e meio. Para o gerente, foi uma experiência muito boa, com possibilidades de ascensão em pouco tempo, mas também surgiu na época uma oportunidade de retornar de Brasília para Florianópolis. Também até sem pedido algum, a superintendência de Florianópolis o convidou para voltar para atuar em uma função comissionada.

O gerente foi então para a agência da Trindade no Campus da Universidade, e lá ele ficou quatro anos. Depois foi convidado para trabalhar, sempre na função já de gerente, na agência Beira Mar, onde ficou nove meses e, após, também foi convidado para ir para uma agência de São José no Kobrasol. Lá ele permaneceu um ano e após esse período foi convidado para participar de uma entrevista aqui com o gerente geral da agência Setor Público, foi aprovado na bolsa de gerente e começou a atuar na função de gerente de contas e relacionamento com Poder Judiciário.

d) Trajetória do Gerente IV no Banco do Brasil

O gerente começou no banco muito jovem. Ele assumiu no banco num cargo que existia antigamente chamado Menor Estagiário em Serviços Gerais, destinado a estudantes recrutados nas escolas para atuar, digamos, na função de office boy. Então, na época, se usava essa expressão, menor estagiário. Ele iniciou esse trabalho com quinze anos e quando completou dezoito anos o período de estágio acabou. O gerente realizou um concurso juntamente com os demais candidatos externos e foi aprovado, assumindo na cidade de Carazinho, no Rio Grande do Sul, a sua cidade natal, em 1977. Ele morava lá na época e ficou lá dois anos, atuando como funcionário concursado. Nesta agência, não desempenhou nenhuma função de gerência, atuando apenas em funções administrativas internas, sem contato com clientes.

Naquela época, a ascensão profissional no banco era realizada por um concurso interno e o gerente foi aprovado nesse concurso. Nesse momento, houve a primeira mudança pessoal e profissional, que implicou na sua saída da cidade de Carazinho, pois foi transferido pra São José do Cedro, uma cidade no oeste de Santa Catarina. Isso foi no ano de 1979. O gerente era jovem, sem muita experiência, e foi nomeado para um cargo que se chama dentro do banco de “cargo comissionado”, que evidentemente tinha mais responsabilidade e com um universo totalmente novo para ele, que era jovem e com pouca experiência.

Nesta agência, ele começou a sua carreira como Gerente, uma vez que foi encarregado de gerenciar uma equipe, com funções bem definidas e a participar do processamento operacional de um setor da agência. Planejamento, liderança, gestão participativa, estratégias, não faziam parte da sua realidade, pois o Banco vivia uma época em que isto ficava distante da maioria de suas agências. O Banco era uma instituição muito hierarquizada, com procedimentos muito padronizados, instruções claras sobre procedimentos. Os relacionamentos eram bons, o clima também, embora pouco se fizesse, conscientemente, para trabalhar aspectos relacionados à motivação, participação, comprometimento, etc. A “cultura organizacional” do Banco ditava as coisas neste aspecto e nisso ela era e ainda é até hoje, segundo o gerente, muito forte. O Banco, por necessidade, viu-se obrigado a redirecionar sua política de recursos humanos e partir para uma gestão voltada para resultados, simplificação, desempenho, avaliação de desempenho, enfim, foi

um processo doloroso imposto por força da própria necessidade do Banco sobreviver em um ambiente competitivo e que exigia do Banco não ser mais, apenas, uma instituição oficial de crédito com a tutela e as benesses de um Banco público. Para o gerente, como todo processo de mudança, foi necessário se adaptar para também sobreviver na organização com um cargo de gerência. Neste particular, os treinamentos realizados no Banco facilitaram muito. A adaptação envolveu, também, realizar adaptações por contingências de congelamento salarial, perda de benefícios, etc.

O gerente permaneceu nessa agência por um longo período de tempo, segundo ele, estagnado no cargo. As promoções do banco naquele período se baseavam no aspecto de tempo de serviço e ele era jovem. Então, teve que esperar um bom tempo pra subir. Depois veio o casamento. A esposa do gerente era de São José do Cedro. O gerente constituiu família e acabou ficando na cidade por uns quinze anos. Ele relevou um pouco a carreira em benefício de uma estabilidade familiar. A esposa do gerente trabalhava no Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), na época, e foi lá que seus filhos nasceram.

Em 1994 surgiu uma oportunidade de vir para Florianópolis. Os filhos já estavam começando a se aproximar da adolescência. Então, o gerente e sua esposa começaram a pensar e programar a escola, pois no interior é mais difícil proporcionar um estudo, visando até uma faculdade. Ele foi transferido no mesmo cargo que exercia em São José do Cedro e nele está até hoje. Foi um encarreiramento mais na lateral. Foi de uma agência para outra. Ele não quis galgar postos maiores em função da família. Normalmente o banco tem uma característica que toda a promoção, basicamente, envolve uma mudança de cidade. Não existe muito essa possibilidade de crescer muito dentro de um lugar, de uma mesma agência. Então, o gerente cresceu na lateralidade, ficando no mesmo cargo. Foi uma opção dele e não se arrepende de nada. O gerente até hoje considera que foi uma boa opção. Até porque o fato de a sua esposa trabalhar no BESC já limitava um pouco a sua saída de Santa Catarina. Já não poderia, digamos, não seria, até financeiramente vantajoso, de repente, sair para um outro estado. Ao chegar em Florianópolis, o gerente enfrentou um grande desafio: trabalhar em uma agência pequena (em nº. de funcionários) e com uma demanda de trabalho muito grande. Surgiu então uma dificuldade no relacionamento familiar: o excesso de trabalho obrigou o gerente a trabalhar cerca de dez, onze horas por dia, afastando-o do

convívio familiar. Isso gerou, naturalmente, algumas reações por parte da esposa e dos filhos, mas sem configurar nada que perturbasse a ordem familiar.

O gerente atua, desde 2002, como Gerente (de Expediente e, depois, de Contas) na agência Setor Público Florianópolis-SC. Ele participou do processo de instalação da agência, uma agência com uma proposta nova dentro da estrutura e forma de atuação do Banco. O Banco segmentou o atendimento em pilares e criou o Pilar Governo, destinado a atuar junto a clientes do Setor Público. Neste processo, a agência Setor Público foi criada e estruturada para atuar junto ao segmento de Florianópolis (Governo Estadual, Municipal e Judiciário). Para o gerente, foi um desafio gratificante, participar do trabalho de estruturação e construção do atendimento, inauguração da agência, estruturar os recursos humanos e materiais, etc. Sua função neste processo foi a de Gerente de Expediente, voltado para a parte administrativa da agência. A parte comercial era gerida por outra equipe de funcionários. Neste cargo, ele teve a oportunidade de trabalhar no processo de seleção de pessoas, treinamento, gestão de processos, enfim, foi uma experiência bastante enriquecedora. Posteriormente, em 2004, foi promovido para a função de Gerente de Contas. Neste cargo, em que está até hoje, trabalha com negócios, relacionamento com clientes, venda de produtos, estruturação de soluções, demandas dos clientes, etc. É uma função nova e tem sido para o gerente uma oportunidade de muito aprendizado. Ele saiu um pouco da parte administrativa e de gerenciamento de pessoas para atuar mais com clientes e negócios. O gerente considera que está desenvolvendo outras competências que serão necessárias para o seu crescimento pessoal e profissional.

e) Trajetória do Gerente V no Banco do Brasil

O Gerente V ingressou no Banco do Brasil em 1983, novembro de 1983, em Lages/SC. Permaneceu lá durante quase dois anos e aí foi transferido para Biguaçu/SC, onde atuou por uns cinco ou seis anos. Depois foi transferido para o Centro de Processamento de Serviços e Comunicação do Banco do Brasil (CESEC). Em seguida, foi para a Superintendência do Banco em Florianópolis e lá ficou por uns cinco anos.

O gerente começou a atuar como gerente na agência do município de Biguaçu (SC) em 1985, onde administrou uma bateria de caixas. Ele relata que tinha dias que havia seis, oito pessoas trabalhando, pois o banco não era tão informatizado como nos dias de hoje. Havia muita rotina, muito papel para ser processado, muitas rotinas estabelecidas. Então, o gerente atuava na gerência de processos, além da gerência de equipe. O gerente relatou que hoje as máquinas fazem boa parte do que os funcionários faziam no CESEC.

Da agência de Biguaçu, ele foi gerenciar um posto do Banco do Brasil, e aí a responsabilidade do posto era dele, no município de Governador Celso Ramos. Depois houve uma redução de quadro e o gerente foi transferido para o CESEC, onde atuou como gerente de equipe.

A primeira gerência em que eu atuou no CESEC por pouco tempo foi a equipe de convênio e a equipe da gravação. Ele trabalhava à noite e sua equipe tinha quinze funcionários, mais uns vinte estagiários, eram trinta e cinco pessoas sob seu controle, das 19:00 horas até a 01:00 hora. Era a equipe de gravação que enviava a documentação, gravava e enviava os arquivos para o processamento em Brasília.

A equipe de convênio no CESEC foi a que mais evoluiu segundo o gerente, pois ele iniciou o trabalho do zero. Era uma equipe que trabalhava com parte técnica, instalação de sistemas, de ficar desenvolvendo soluções tecnológicas para o cliente. Lá o gerente e sua equipe instalavam um sistema que funcionava entre dez e onze horas da manhã e depois entre cinco e seis horas da tarde. Era o início da informática, trabalhava com SP162 com disco rígido de dez *Megabytes*. O gerente e sua equipe fizeram uma “vaquinha” entre eles para comprar um disco rígido de vinte *Megabytes* no Camelô do Mercado do Centro de Florianópolis. Hoje se fala em *Gigabytes*. Então, foi um aprendizado em equipe relacionado à tecnologia, a lidar com as pessoas e com sistemas. Todos aprendiam juntos, todos cresciam junto. O gerente considerou essa experiência como bastante gratificante, uma vez que a equipe cresceu junto com o cargo.

Do CESEC ele foi para a Superintendência, onde não exercia mais cargo de gerência. Na Agência Setor Público ele exerceu um cargo de gerente de contas. Era mais trabalho de rua, mais trabalho de relacionamento. Atualmente, atua como gerente de agência em uma cidade do interior do Estado de Santa Catarina.

f) Trajetória do Gerente VI no Banco do Brasil

O gerente VI ingressou no Banco do Brasil por concurso público em 1980 para um cargo de nível médio, mas teve a sorte de ser comissionado rapidamente. O ingresso no banco ocorreu na cidade de Santana do Livramento na época da contratação da safra agrícola, e o Banco do Brasil era forte nessa área naquela região do Rio Grande do Sul. Como o gerente já tinha experiência anterior no Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL), já tinha chefiado a carteira de crédito agrícola habitacional e industrial do BANRISUL, na região, ele foi designado para contratar operação. As instruções eram as mesmas do Banco Central, necessitando fazer apenas adaptações internas. No primeiro concurso que houve o gerente foi aprovado e nomeado em um cargo comissionado na própria age e lá o gerente trabalhou em várias áreas.

Em 1982 o banco implantou um sistema de consultoria para as micro, pequenas e médias empresas. Quando ingressou no Banco do Brasil o gerente já era graduado em Ciências Contábeis e estava fazendo pós-graduação, até para lecionar, em Ciências Contábeis por meio de um convênio da Universidade Federal de Santa Maria com a OEA - Organização dos Estados Americanos. O gerente lecionou por cinco anos nos cursos de Ciências Contábeis, Administração e Tecnólogo em Administração Rural.

O gerente acabou se destacando no Banco do Brasil e foi fazer uma pré-seleção para o curso de consultoria pela Fundação Dom Cabral de Minas Gerais e foi aprovado. O programa de consultoria para Micro e Pequenas Empresas do Banco do Brasil era denominado de MIPEM. O gerente tinha metas a cumprir. Tinha que visitar várias empresas, apresentar vários diagnósticos a cada mês. Era um trabalho realizado fora do horário de expediente. Ele continuou sendo chefe de setor trabalhando oito horas por dia e ainda tinha que realizar as visitas nas empresas. Ele trabalhava dez, doze horas por dia. As empresas começaram a ver resultado de seu trabalho e começaram a procurar o BB. No início, o gerente meio que forçava a barra, mas chegou um momento em que a procura aumento muito e as visitas passaram a ser agendadas. O gerente foi solicitado pela superintendência estadual para fazer a implantação desse sistema em outras cidades, outros municípios. Ele trabalhou nesse programa por cerca de dois anos e foi um trabalho muito gratificante.

Nesse meio tempo surgiram outras oportunidades e o gerente acabou sendo nomeado para trabalhar no câmbio. O banco tinha o CACEX (Carteira de Comércio Exterior), que cuidava da exportação, e que tinha o câmbio. A elite das agências mexia com câmbio e a CACEX porque atuavam em um lugar reservado. O Banco Central mantinha um funcionário do Banco do Brasil que entendesse bastante de câmbio e de CATEX e o colocava para fiscalizar. O CATEX só tinha no Banco do Brasil. Naquela época, o BB cedeu o gerente para o Banco Central e lá ele ficou mais de dois anos.

O gerente foi transferido de Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul, para Santa Catarina em 1986, para trabalhar num posto de atendimento bancário localizado na cidade de Tijucas (SC), vinculado à agência Estreito em Florianópolis. Também atuou na implantação dos postos de atendimento das cidades de Porto Belo e Itapema.

Em 1990 foi transferido para a área de processamento de dados, no Centro de Processamento de Serviços e Comunicações (CESEC). Ele saiu da área de contato direto com o cliente e até achou que iria estranhar, mas gostou de trabalhar no centro de processamento de dados do banco, em uma época em que o banco estava tirando todo o suporte, toda a atividade-meio das agências, deixando apenas o atendimento ao público. Preencher o cadastro, fazer o contrato das operações, eram atividades do centro de processamento de dados. Lá o gerente coordenou uma equipe que era totalmente novidade no banco. A sua equipe era responsável por todo o suporte das agências. Convênios, operações rurais, cadastro, operações de câmbio, de tudo um pouco. A equipe era a maior do centro de processamento de dados. Na época, o gerente tinha seis substitutos, mas ele não atuava em um cargo efetivo, uma vez que era uma equipe provisória. O gerente trabalhou no CESEC durante um ano e nove meses.

O gerente relatou que um dia estava na agência Centro e o pessoal do CESEC disse: “olha, a superintendência está querendo falar contigo”. A superintendência estadual necessitava de uma pessoa para realizar os procedimentos de importação de um avião para um empresário e o gerente fez toda a documentação e ajudou na operação. A Superintendência, após a realização de várias atividades esporádicas, convidou o gerente para trabalhar nessa unidade. Para o gerente era uma oportunidade, mas ele nem sabia bem o que eles faziam lá e foi conhecer. Ele acabou ficando dez anos na Superintendência.

Na Superintendência Estadual de Santa Catarina o gerente atuou em vários setores. Foi galgando postos até chegar ao último cargo da carreira na Superintendência, que é de Gerente de Mercado. Ele também era membro efetivo do Comitê de crédito de todo o estado.

A oportunidade de ser gerente de uma agência surgiu quando foi convidado para atuar na agência Setor Público em 2002. A agência Setor Público é *top* de linha. É uma agência diferenciada, de nível um e existem poucas agências nível um no país e no estado de Santa Catarina menos ainda. Nessa agência, o gerente passou a exercer o cargo de gerente de negócios ou de gerente de administração.

CAPÍTULO 5 REVELANDO E COMPREENDENDO OS SIGNIFICADOS

Este capítulo objetiva apresentar os resultados da pesquisa visando compreender a vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família segundo a percepção de gerentes que atuam em uma agência do Banco do Brasil. Os resultados foram estruturados em cinco seções.

A primeira seção revela o espaço social das relações em família, onde analiso a representação da família para os gerentes, o significado da paternidade e da relação com os filhos e as bases das relações em família.

A segunda seção, o espaço da prática gerencial, revela o contexto e a prática da atividade dos gerentes.

Na terceira, quarta e quinta seções apresento os resultados do tema central do estudo: a vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

Na quarta seção, são revelados os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, o qual indica os fatores que geram conflito na prática gerencial e nas relações em família, as implicações dos conflitos experienciados para a prática gerencial, para as relações em família e para os próprios gerentes, o diálogo como fator que minimiza os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família e as atitudes para evitar o surgimento de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

A quinta seção apresenta o tempo como mediador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Nessa seção, abordo a percepção do tempo na prática gerencial e nas relações em família, a dedicação e a gestão de tempo para a prática gerencial, para a família e para o estudo e a segmentação do tempo para a prática gerencial e para as relações em família.

A sexta seção faz emergir a busca do equilíbrio entre a prática gerencial e a família. Esse tema revela como os gerentes definem o equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família, a percepção de fatores significativos na busca do

equilíbrio, a busca do equilíbrio como um processo difícil, mas realizável, a experiência como facilitadora na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família, a conciliação de interesses entre a prática gerencial e a família e a priorização da família em detrimento da ascensão profissional.

Os temas são redigidos separadamente, mas as categorias de significados são permeáveis. Existe uma ligação entre cada parte e o todo, dando ao fenômeno da pesquisa um caráter singular.

No final de cada seção é apresentada uma reflexão teórica acerca da análise compreensiva interpretativa dos significados. Vale considerar que essa discussão teórica à luz dos significados revelados caracteriza o “olhar” do pesquisador. Dada à natureza complexa do estudo, esse “olhar” é multifacetado e pode levar a múltiplas reflexões e interpretações.

5.1 O ESPAÇO SOCIAL DAS RELAÇÕES EM FAMÍLIA DOS GERENTES

Nesta seção, abordarei o tema família na visão de seis homens, gerentes de banco e com família constituída (esposa e filhos). Eles são pais de meninos, meninas, adolescentes e adultos. Todas as esposas desses gerentes exercem atividade profissional (uma é empresária, uma é funcionária pública e quatro exercem atividades em instituições financeiras – bancos).

O tema abordado nesta seção está estruturado em três subseções. Na primeira, os gerentes revelam a sua percepção sobre a representatividade da família em suas vidas. Posteriormente, emergem dos resultados da análise compreensiva interpretativa as bases da relação em família e finalmente os gerentes expressam o significado da paternidade e da relação com os filhos.

5.1.1 Representação da família

Os relatos dos gerentes revelam que a família é um núcleo social que representa a base de sustentação de tudo, o alicerce do ser humano, o sentido da existência. A família representa uma maneira de realização pessoal.

Esses significados são verificados nas seguintes falas: “...a família representa o **sentido da existência**. É algo que tem um valor fundamental...”[G1.54];

a família “...é a grande oportunidade de minha **realização pessoal...**” [GIV.38]; “...a família é uma das coisas mais importantes para mim, porque sem essa **base de sustentação**, a pessoa não é ninguém....”[GVI.252].

Um dos relatos dos gerentes revela que a família representa uma oportunidade de realização pessoal. Essa sensação de realização é reforçada em um dos discursos abaixo. Os gerentes relatam que a experiência de viver em família, enquanto um campo experimental para a evolução das pessoas, envolve uma série de sentimentos como felicidade, esperança, agradecimento, carinho, afeto, amor, alegria de viver, tristezas, ansiedade, medo, trauma, perda. Esses sentimentos são indicados nas falas a seguir:

... a família é a **oportunidade** de você se sentir **extremamente realizado**. Na vida familiar eu penso que é o grande **campo**, digamos **experimental**, para você até **melhorar, evoluir**, que você... ninguém nasce sabendo ser pai, sabendo ser um marido, é um **aprendizado**.... [GIV.168].

... família é o ambiente em que você é criado e que possibilita a você, primeiro como pessoa, como ser humano, ter **sentimento**, e o primeiro sentimento que a gente **aprende** a ter que é o **amor**, ao pai, amor à mãe, amor aos irmãos, amor à família, que vai te ajudar depois, em vários outros aspectos [GIV. 274].

...a família é baseada numa relação de **confiança**, de **carinho**, de **amor**, de **afeto** uma série de sentimentos bons juntos ali que deixa uma coisa mais a flor da pele vamos dizer...[GV. 101].

[a família é].... **esperança**, **amor**, **alegrias**, **tristezas**, **ansiedade**, **medo**, tudo, a família é um **universo**.... [GI.293].

O primeiro ponto a ser destacado nas falas é a importância do ambiente onde um dos gerentes foi criado, no qual estabeleceu vínculos sociais e afetivos. A convivência, as relações de troca, de idéias e a cobrança estão presentes no ambiente familiar e são responsabilidade da família.

Três dos gerentes atribuem significados diferentes para o amor. Um deles afirma que é na família que se aprende a amar. O outro considera o amor, o carinho e afeto necessários à convivência. Para o outro gerente, o amor representa o significado da família.

Um outro gerente destaca que a família também representa esperança. A esperança envolve um desejo, uma expectativa de realização. Esse gerente relata que a família também representa alegria e tristeza, assim como ansiedade e medo. Ansiedade e medo de quê? A ansiedade gera uma sensação de mal-estar, de aflição. Já o medo surge diante de uma situação de perigo, de temor. O último significado para a família é que ela é um universo.

No dicionário Houaiss de Língua Portuguesa, o universo, em um sentido figurado, é o ambiente em que se atua ou vive. É qualquer domínio moral, intelectual, material, artístico em que se vive. A família é um espaço social em que esses domínios estão presentes.

Nos relatos de quatro dos gerentes pesquisados, a família é tudo. A palavra tudo significa felicidade, sustentação pessoal, realização. A família também é considerada determinante nas ações de um dos gerentes. Isso fica evidenciado nos relatos a seguir.

...a família é a base de tudo na minha vida.... [GII.60]

...eu me considero uma pessoa **feliz**, mas **tudo** parte da minha **família**.... [GII.62].

...A família é **tudo**.... [GIII.63].

...**tudo** que eu quero dizer é uma **sustentação pessoal** é fora isso eu não vejo.... [GIII.61].

...mas é, eu vejo a **família**, pra mim, **extremamente importante** em tudo o que eu penso em **fazer**, em **realizar**, a família tá presente.... [GIV. 172].

...eu acho que **o principal de tudo é a família**, a família, saúde e trabalho, são três coisas assim que são importantíssimas.... [GVI. 254].

A supremacia colocada à família em relação ao trabalho, que ratifica a sua importância para os gerentes, também foi evidenciada nas falas de três dos gerentes pesquisados.

...acima do **trabalho** vem a **família**... [GII.8].

...existe aí essa relação de trabalho e família. Eu acho justamente o seguinte: **família** vem **em primeiro lugar** e **trabalho** é um **meio** pra você ganhar os recursos pra você sustentar a sua família... [GII.250].

...eu coloco a **família** como sendo **o primeiro lugar**, depois viria o trabalho e depois lazer, esporte, cultura, mas a família pra mim é fundamental, **o alicerce do ser humano**. Se o cara não tem a família acho que o cara tá desorientado... [GIII.157].

...eu sempre procuro... a família está **em primeiro lugar**... [GVI.220].

...se eu tiver que **deixar** o **banco** por **problema familiar**, eu deixo o **banco**... [GVI.221].

A família parece ser efetivamente o alicerce do ser humano. Para um dos gerentes, sem a família a pessoa fica desorientada, desorientada, confusa. Priorizar a família, para os gerentes, é colocá-la acima do trabalho, do lazer, do esporte, da cultura. Esse sentido de prioridade também está presente na fala de um outro gerentes ao relatar que “se tivesse que deixar o banco por um problema familiar, deixaria o banco”.

Para os gerentes pesquisados, a família também **representa a base para a construção de valores**. A construção envolve o estabelecimento de uma base

sólida, que dará a sustentação da edificação dos valores, que representam princípios orientadores das ações e de padrões de comportamento. Nessa representatividade significativa, a família aparece sob dois aspectos: a família de origem e a família que construiu.

“...Eu é... hoje, lógico, bem mais maduro, penso que hoje você tem que trazer a família sob dois aspectos: primeiro a **família de onde eu vim**, segundo a família que **eu construí**...” [GIV. 34].

...a **família de onde eu vim**, lógico como o **primeiro núcleo social**, ela tem uma importância muito grande. É o referencial para sua vida. Eu acho que muito dos **valores** que eu tenho hoje foi a família, essa primeira família que me deu. Então, digamos assim, eu ganhei de herança isso. Existe uma herança, de repente, que eu trouxe e outra que eu construí por conviver com essa família... [GIV. 35].

...são os padrões que você tem, os **valores** que você observa neles que te fazem essa ligação. Eu acho que hoje eu compreendo melhor isso, lógico, mais maduro, nos tempos da juventude, na infância, não se tem a noção exata do que isso representa... [GIV. 229].

...eu acho que esses **valores**, na família, primeiro o conceito de família. Você aprende a questão do **respeito**, da **honestidade** que eu vi assim presente nos meus pais. Isso é algo que, no trabalho, tem muita importância... [GIV. 231].

...um dos **valores** fundamentais que a minha mãe deixou, ela já faleceu faz 7 anos, foi a **seriedade**, a **honestidade**, o **valor aos estudos**, a **dedicação** aos estudos... [GIV.58].

Um dos gerentes indica que a pessoa valoriza como herança os valores que a família de onde veio transmitiu. O pai e a mãe têm influência na formação, nos primeiros vínculos estabelecidos na sociedade. Os valores aprendidos com a primeira família e a compreensão do significado do papel que os pais representaram na vida vêm com a maturidade. Na infância e na juventude não se tem a noção exata do que a família representa.

As falas dos gerentes revelam os valores que foram aprendidos com os pais, como o respeito, a honestidade, a seriedade, a valorização e a dedicação aos estudos. Esses valores também são essenciais em seu ambiente de trabalho.

Um dos gerentes ressalta que a disciplina e o comprometimento que exige dos funcionários também é exigido dos filhos, sobretudo com relação ao estudo e aos horários.

...principalmente com os filhos, eu poderia citar assim, digamos, a questão da **disciplina**, do **comprometimento**, que você aqui de repente você tem que exigir que o teu funcionário é, tenha esse **comprometimento**, e em casa tu tem que passar isso pro teu filho, na medida em que ele tem que ser **comprometido** com os **estudos**, tem que ser comprometido com o **horário**... [GIV. 237].

A experiência como foi relatada por um dos gerentes levou-o a agir de forma diferente em relação às suas filhas. “...meu pai era um homem mais autoritário. Não

tinha muito contato com ele...”[GI.69] e hoje “...é bem diferente o contato que eu mantenho com as minhas filhas...” [GI.70]. O gerente não tinha um contato próximo com o pai, mas na sua relação de pai com as filhas o seu comportamento mudou em função da experiência vivida na infância. Nesse relato, fica evidenciado que os padrões de comportamento difundidos na família de origem podem ser transformados quando não há um vínculo forte entre pai e filho, levando a uma revitalização ou mudança nas atitudes.

Em sua vida em família, a paternidade e a relação com os filhos têm um significado especial para os gerentes pesquisados.

5.1.2 O significado da paternidade e da relação com os filhos

Os gerentes pesquisados percebem a paternidade como um campo experimental e de aprendizado, cujo objetivo é educar os filhos e prepará-los para a vida em sociedade, pois como pais têm uma responsabilidade muito grande de transmitir aos filhos valores e atitudes para o sucesso destes. Um dos gerentes relatou que a paternidade é

...um **campo experimental** enorme do qual não tinha conhecimento. Quando vê, tá lá, nos braços da sua esposa, um ser que você tem que ajudar, encaminhar e é uma experiência nova... [GIV. 83].

...a oportunidade de você se **sentir extremamente realizado**. Na vida familiar, eu penso que é o grande campo, digamos, experimental pra você até melhorar, evoluir, que você... ninguém nasce sabendo ser pai, sabendo ser um marido é um aprendizado... [GIV. 169].

...a **realização** assim, **de um sonho**, acho que meu de ser pai, e pude experimentar desde o nascimento até hoje, todas as etapas de um filho. Então, foi uma experiência assim fascinante. Ainda está sendo, tenho um filho com quinze e outra com dezenove, então já são idades com outro tipo de **relacionamento**, estão na **adolescência**... [GIV. 78].

Nessas falas, palavras como **experiência, experimentação, aprendizado e realização** representam a paternidade como um meio para a melhoria e a evolução do ser humano. Como ser pai é um processo de várias fases, a relação entre pai e filho também vai sofrendo transformações. Na fala de um dos gerentes pesquisados a vivência da paternidade envolve situações novas que o levam a um aprendizado.

“...por mais idoso, mais experiente que a pessoa possa ser, mesmo numa relação com uma criança, ele sempre vai ter situações novas, vai ter sempre alguma coisa a **aprender**...” [GII.34].

A **confiança** e a **participação** na educação dos filhos se manifestaram de forma diferente na fala de cada gerente pesquisado. Todos reconhecem a importância do relacionamento com os filhos. Eles consideram a paternidade como uma função difícil e um espaço rico para o aprendizado, que é um meio de preparação dos filhos para a vida em sociedade. Algumas falas que ilustram esses significados são apresentadas abaixo.

...eu me vejo como um pai cada vez **melhor**, mais **confiante**, mais **participativo**. Esse é o meu desejo, tenho e existem limitações pra isso... [Gl.161].

...a função de pai é **difícil**, eu até 'mexo' assim com alguns colegas que gostam de ler muitos livros de administração, mas e livros sobre educação de filhos, quantos você leu? Então, eu tenho essa **preocupação**. Eu, há sete anos, desde que eu cheguei aqui, eu sou estudante de Logosofia, que é uma ciência, que tem como base a busca pela evolução do ser humano... [GIV. 81].

...eu procuro **aprender** assim, principalmente na parte de **relacionamento**, que o filho eu procuro ajuda, que é um tipo de conhecimento que você não, não, não é muito disponível, não é muito fácil de você... Tanto é que somente agora você vê livros, até sendo mais vendidos, tratando de **relacionamento** pai e filho, **marido e mulher**... [GIV. 170]

...na verdade é um **ser**, que é ligado a você **eternamente**. Então, você sabe que a partir de um momento ele vai ter que andar sozinho. Vai se encaminhar na vida. E a tua missão é justamente fazer com que isso se dê da melhor forma possível, ou seja, que ao sair de casa, que eles tenham **condições de defesa**, os **valores pra se colocar**. Acho até que a missão é difícil, o mundo hoje aí está complicado, mas também não dá pra isolá-los do mundo. Acho que você tem que preparar eles... [GIV. 259].

Nesse último discurso, o gerente considera a paternidade uma missão difícil porque envolve o incerto, com o futuro. Os filhos são preparados para a vida, para o mundo e eles serão os responsáveis pelas relações sociais que se estabelecerão no futuro da humanidade. A missão do pai é levar o filho a desenvolver valores e criar condições para se defender quando tiver que viver sozinho.

Existem bases da relação em família que foram reveladas pelos gerentes e que serão apresentadas a seguir.

5.1.3 As bases das Relações em Família

A análise dos relatos dos gerentes revelou que o diálogo, o apoio e a convivência são considerados por eles como bases para a relação em família.

5.1.3.1 O diálogo

O diálogo surge nas falas dos gerentes como um fio condutor da troca de informações na família. Na ótica dos gerentes pesquisados, o diálogo é uma relação de troca aberta entre os membros da família, sobre suas expectativas, seus problemas e também uma forma de compartilhar experiências, de dar exemplos. As falas a seguir ratificam a importância que o diálogo representa na relação em família.

...as famílias de hoje especificamente quem têm mais acesso à informação sabe como é **importante o diálogo, estar junto, dar o exemplo...** [GI.71].

...eu acho que a **cumplicidade** tem aumentado à medida que a gente tem construído projetos com um sentido de **compartilhamento** é isso que eu percebo. Nós estamos unindo nossos horizontes, tudo a partir desse **compartilhamento** que nasce do **diálogo** sobre a **expectativa de futuro**, sobre essa necessidade assim que brota do **diálogo muito forte...** [GI.212].

...uma coisa que mais me faz ver com a família e o trabalho do dia-a-dia de certo é o **diálogo**. **Diálogo** pra mim é **fundamental**, principalmente na família, tem que ter o **diálogo** sempre, não pode deixar a gente ficar botando aquelas coisinhas ruins pra baixo do tapete, quando for ver o tapete está daquele tamanho, aí a coisa não tem mais volta. Então, o **diálogo é fundamental...** [GIII.46].

...a gente sempre teve um **diálogo** muito **aberto**, a minha esposa e eu com elas, e elas contam pra gente os **problemas**. Nunca tivemos maiores **problemas**, fora assim de **relacionamento**, inclusive, e a gente sempre consegue saber delas. Elas são boas filhas realmente. A gente tem **orgulho** de ter passado para elas bons **exemplos**, e bons **conhecimentos** assim, uma série de coisas... [GVI. 167].

Nas falas de um dos gerentes, o diálogo está presente nas expectativas para o futuro, na construção de projetos. Para outro gerente, o diálogo é necessário para evitar deixar “as coisinhas ruins para baixo do tapete”. Se o “tapete” ficar cheio de coisas ruins, não há mais volta. Ainda, na experiência relatada por outro gerente, o diálogo com a família é aberto. As filhas contam seus problemas e ressalta que nunca tiveram problemas de relacionamento. Ele relata que tem orgulho das filhas e que conseguiu passar a elas bons exemplos e conhecimentos.

A capacidade de diálogo, para um dos gerentes pesquisados, está associada ao crescimento intelectual do casal. O tempo e a maturidade fizeram o gerente perceber a necessidade do casal viver uma relação sintonizada e harmoniosa para evitar um distanciamento.

... ela [a esposa] amarrou o futuro dela ao meu de uma maneira incondicional naquela época, mas as coisas **evoluem**, o tempo **passa**, a **maturidade** vem e você vê que o ideal é que o casal **trabalhe e cresça** de uma maneira mais **sintonizada** possível, mais **harmônica** possível, sob pena de até se **distanciar** até talvez intelectualmente e isso poderá gerar um desconforto em termos de **capacidade de diálogo...**[GI.185].

Como se vê, o diálogo parece ser um mecanismo para a busca de uma relação em família harmoniosa, democrática e saudável. O acesso à informação, o compartilhamento, a cumplicidade e a relação de troca são fatores que demonstram a importância do diálogo na relação em família. No livro “pais brilhantes, professores fascinantes”, Cury (2003, p. 43) coloca o diálogo como uma moeda na relação entre pais e filhos.

...se pegássemos todo o dinheiro de uma empresa e o jogássemos no lixo, estaríamos cometendo um grave crime contra ela. Ela iria à falência. Será que não temos cometido este crime contra a mais fascinante empresa social – a família, cuja única moeda é o diálogo? Se destruirmos o diálogo, como se sustentará a relação “pais e filhos”? Ela irá à falência.

Para o autor, “não há mágica para construir uma relação saudável. O diálogo é insubstituível”. Mas a busca do diálogo não é um processo simples, pois envolve a capacidade das pessoas em ouvir o outro. “... ouvir é extremamente difícil; entender, um ato de heroísmo. Se nos respeitarmos, aprendemos a ver, ouvir e sentir” (DESIDERIO, 1983, p. 37).

O respeito ao próximo e o desenvolvimento da capacidade de ver, ouvir e sentir são ingredientes na relação em família, pois possibilitam um diálogo mais aberto, franco e verdadeiro. Isso só é possível quando essa relação é pautada pelo apoio.

5.1.3.2 O apoio

As falas dos gerentes revelaram que o apoio teve um significado no desenvolvimento pessoal e profissional e também possibilitou uma sensação de força para enfrentar os desafios e dificuldades. Os agentes que apoiaram os gerentes em suas vidas foram a esposa, os pais e as pessoas mais próximas. O apoio dos pais tinha como objetivo a preocupação com a formação e o desenvolvimento. Um dos gerentes relata que procura ouvir a família como uma forma de evitar que suas decisões o prejudiquem.

...graças a Deus tenho conseguido um **apoio** muito grande da minha família. Naquelas **decisões mais difíceis** que a gente tem que tomar, eu procuro sempre **ouvir** o que a minha **família pensa a respeito** e com isso tenho conseguido tomar as decisões, assim que não tenham um **impacto negativo pra minha família...** [GII.204].

...eu destacaria principalmente o **apoio** que a minha esposa sempre deu no meu projeto profissional... [GI.24].

...eu, em conversa com a minha esposa, sempre tive um **apoio** muito grande... [GI.176].

...ela de certo modo aceitou, renunciou essa possibilidade, por acreditar que nós estamos construindo algo juntos. Estava no banco do Brasil com uma expectativa de médio a longo prazo que é a expectativa que o banco do Brasil oferece e a minha esposa **aceitou essa expectativa**... [GI.183].

Nessa experiência relatada pelo gerente, o apoio da esposa foi determinante para que ele pudesse atender às suas expectativas profissionais. Além da esposa, o apoio de outras pessoas, como babás ou empregadas domésticas, também foi determinante, principalmente para quem tem filhos pequenos, como relata um dos gerentes pesquisados.

...e aí quando vieram... veio a primeira filha, desde que veio a primeira filha a gente sempre procurou se cercar assim de alguma pessoa, **que auxiliasse**, uma boa babá. Então a gente sempre dependeu muito... [GVI. 118].

...a gente **sempre teve uma pessoa com a gente**. Depois empregadas, enfim, e até que elas já estavam grandinhas e eu disse bom, agora não precisa mais não. Ter assim uma diarista, isso temos até hoje... [GVI. 121].

Um outro gerente compartilha desse significado e também ilustra que o apoio das pessoas mais próximas dá mais força para enfrentar as dificuldades e essa percepção deve ser compartilhada com os filhos. Ele relatou o seguinte:

...se a gente tiver o **apoio** das pessoas que estão **mais próximas**, é meio caminho andado. Eu vou me **sentir mais forte** para encarar os **desafios** e superar todos os **obstáculos** que surgirem, e esse **legado** que eu tenho dos meus **pais** eu **procuro** também **passar** para os meus filhos, de uma forma assim que eles se sintam seguros naqueles momentos difíceis, que eles saibam que **eles têm a gente do lado deles**. Com isso podemos auxiliá-los a resolver os problemas que eles venham a enfrentar... [GII.191].

Esse apoio dos pais passa de geração a geração, consolidando-o como um valor construído nas relações em família. Ao viver o papel de filho, recebemos apoio dos pais. Ao viver o papel de pai apoiamos os filhos. O apoio nasce na convivência, nos laços que são tecidos e que formam uma trama significativa na família.

5.1.3.3 A Convivência

Os gerentes atribuem significados vinculados à convivência, e a consideram uma grande oportunidade de aprendizado, da construção de vínculos de afetividade¹¹. Ninguém convive sozinho. Como relatou um gerente “...tem uma pessoa que me disse uma vez, ‘passarinho não nasceu pra viver sozinho’, o ser

¹¹ A afetividade é o elemento nuclear e definidor da união familiar (LOBO, 2004, p. 258).

humano também...” [GV. 64]. A convivência só é possível na relação entre, no mínimo, duas pessoas.

Essa convivência é essencial para “...tomar as decisões compartilhadas...” [GII.37], que estão associadas a “...busca de soluções adequadas...”[GII.73]. Um dos gerentes relatou que a convivência com os filhos ajuda na orientação em várias fases da vida e é uma forma de complementar a educação formal por meio de bons exemplos.

...eu acho que o pai e a mãe devem estar sempre **presentes** junto aos filhos, procurando **orientá-los** na medida do possível em todas as fases da sua vida, e sempre procurando dar educação, disponibilizar pra eles o melhor ensino... [GVI. 155].

...e esse ensino formal ser complementado sempre **com bons exemplos**, dados pelos pais, porque de nada vale a gente falar: faça o que eu faço... faça o que eu digo e não faça o que eu faço, também não adianta. Na prática isso aí não vigora... [GVI. 156].

...então eles têm que ter **bons exemplos**. Não adianta a gente dizer: olha, não faça assim.... não mete o dedo no nariz e bota o dedo no nariz na frente da criança. É claro que ela vai terminar é... sendo,... então o **exemplo** dos pais eu acho que é fundamental. A gente dá **bons exemplos**, ter uma **conduta correta**, para que os filhos também tenham esses bons exemplos... [GVI. 157].

...e aí a gente sempre fica vendo hoje, observando as duas, elas lêem horrores de livros, se preocupam em ler [...] os **bons exemplos que a gente deu**, porque eu estava sempre lendo, a minha esposa sempre lendo, pouco ligávamos a televisão, normalmente... a maioria da gurizada usava muito joguinho, jogava na TV, aqueles joguinhos... [GVI. 160].

Na experiência relatada por esse gerente, ele vê nas filhas os reflexos dos bons exemplos que foram passados para elas. A convivência dos pais com os filhos os orienta visando educá-los e transmitir padrões de comportamentos sociais. Os hábitos dos pais são transferidos para os filhos por meio da convivência.

...quando eu trabalhava no Centro eu almoçava em casa. Agora eu estou trabalhando aqui e já me cortou o horário do almoço. Então, hoje as minhas filhas estão almoçando sozinhas, não que elas precisem que eu esteja junto porque já estão bem criadinhas, mas é uma oportunidade de **conviver**, até por coisas simples o fato de ter almoçado junto muito tempo é ali que tu ensinas, por exemplo, um filho a se portar na mesa, não comer de boca aberta, usar o guardanapo, coisas básicas de educação que você tem que estar junto para fazer. Eu estou almoçando aqui e elas estão almoçando lá. Hoje em dia acho que já estão corrigidas, sei lá, mas isso já tira a oportunidade de educação, das coisas básicas de educação. O **convívio**, um exemplo que dei para elas e para a vida toda...[GV.116]

Esse gerente relata que, em função de estar trabalhando numa agência mais distante de casa, não tem a oportunidade de almoçar com as filhas. A convivência em família no horário do almoço é uma experiência que o levou a ensinar as filhas coisas básicas, mas importantes, de educação.

Esses discursos servem para ilustrar o papel do exemplo dos pais na convivência e na formação dos filhos. Essa preocupação dos pais em relação aos filhos faz parte de um processo de preparação para a vida em sociedade, como, por exemplo, abrir mão de gostos pessoais em função da convivência pacífica.

...a questão de **conviver** no mesmo ambiente às vezes você tem que abrir mão de, digamos assim, teus gostos para o bem do conjunto. Por exemplo, eu estou em casa, quero ver um programa na TV e tem outro familiar que quer ver um outro programa. Às vezes tenho que abrir mão disso. Então, desde cedo se vai aprendendo a compartilhar o que você tem, seja da parte material, e até o próprio afeto lá do pai e da mãe, quando chegam os irmãos... [GIV. 232].

Outro gerente pesquisado destaca em sua fala que a convivência familiar é determinante para o futuro da família. A convivência familiar é uma estratégia que tem no diálogo, na boa vontade e no amadurecimento os ingredientes essenciais para a união da família.

...eu vejo o **futuro da minha família** como consequência de algo que está sendo **construído ao dia a dia**. É uma **estratégia de convivência familiar** que tem no **diálogo**, na **boa vontade**, no **amadurecimento**, no estudo em conjunto, todos buscando melhorar no sentido de **união** a cada dia. Eu vejo como algo sem muito atropelos. Eu estou num momento de bastante **otimismo** em relação as possibilidade do **convívio familiar** que vem melhorando a cada ano...[GI.163].

Esse e outros discursos mostram que as bases da relação em família estão integradas. O diálogo, o apoio e a convivência são fundamentais no desenvolvimento do núcleo familiar. Um dos gerentes ainda revela que um modelo ideal de família depende de uma visão compartilhada em família, sobretudo na busca de soluções e nos comportamentos. A relação de troca, a capacidade de ouvir e a tomada de decisão compartilhada propiciam condições para a convivência no ambiente familiar. O gerente ainda ressalta que é preciso ter um trabalho que possibilite o seu desenvolvimento e uma relação em família mais harmoniosa.

...na minha opinião, o **compartilhamento de soluções**, de **atitudes**, de **comportamentos** que devem ser tomados e a pessoa deve ter essa **troca** e **ouvir** todos os integrantes da família para tomar **decisões compartilhadas**. Eu acho que um **modelo ideal** [de família] seria ter **esse ambiente dentro de casa** e também ter um trabalho que ofereça condições para que eu possa me **desenvolver** e **conviver** de uma forma harmoniosa na família...[GII.39]

5.1.4 Reflexões finais do espaço social das relações em família dos gerentes

A análise compreensiva interpretativa do tema família à luz de pressupostos teóricos me possibilitou entender a família como um dos contextos do ser humano (PATRÍCIO, 1995), que enfrenta problemas trazidos pelo meio ambiente e a cultura

de nossa época (DRESSEN e SILVA NETO, 2000), que na sociedade moderna passa a ser o centro da estruturação da vida psíquica, preocupada com questões de afetividade e de relacionamento (ROMAGNOLI, 1999).

Entender a família no contexto da sociedade moderna é uma atividade complexa em função de uma teia de relações de amplitude macro (sociedade), meso (família) e micro (pessoa). Para Lobo (2004, p. 244), “a família atual parte de princípios básicos, de conteúdo mutante segundo as vicissitudes históricas, culturais e políticas: a liberdade, a igualdade, a solidariedade e a afetividade. Sem eles, é impossível compreendê-la”.

Não é possível compreender a família sem considerar o contexto histórico, cultural, político, econômico e social até porque

precisamos reconhecer que há vários tipos de “família”, que os papéis maternos e paternos são multidimensionais e complexos e que pais e mães desempenham papéis diferentes em contextos culturais diferentes. Para compreender como a “família” funciona, é preciso, sobretudo, estudar as interações e as relações desenvolvidas entre os diferentes subsistemas familiares, o contexto histórico, social e econômico no qual as “famílias” estão inseridas e a “família” em diferentes contextos culturais (CERVENY, 2002, p. 18).

A compreensão do universo da família não é uma tarefa fácil se o nosso olhar não for interdisciplinar. Essa relação é marcada por relações complexas, plurais, abertas, multifacetárias e globalizadas (FARIAS, 2004).

Poderia discutir o conceito de família como ponto de partida dessa análise, mas não é esse o meu objetivo. Além disso, não há uma definição única de família (ROMAGNOLI, 1999), uma vez que o conceito de família é relativo, subjetivo (PATRICIO, 1995). Essa conotação mais subjetiva está associada ao deslocamento do foco no biológico e reprodutivo para uma perspectiva mais centrada em padrões (valores, sentimentos, idéias, etc) que orientam a vida em sociedade (DIAS, 1992). Isso ficou evidente na falas dos gerentes, que consideram a família um espaço social importante, uma vez que foi percebida como a base de tudo, o alicerce que dá a sustentabilidade para suas ações e também representa o sentido da existência, uma forma de realização pessoal.

Autores como Farias (2004) e Lobo (2004) destacam que a família é um meio de realização pessoal, de afetividade e de dignidade humana de seus membros. Quando os gerentes colocam a família como a base de tudo, há uma preocupação com a priorização da família, pois é nesse espaço social que se constroem as relações sociais e afetivas que os ajudarão no exercício de papéis em

outros espaços sociais. Osório (2002) coloca a família como viga mestra no processo evolutivo do ser humano.

Outro aspecto indicado pelos gerentes em relação à família é que ela representa o sentido da própria vida. Ao resgatar KROM (2000, p. 24), constatei que o sentido que a família atribui a própria vida está associado à maneira como ela se organiza. Para a autora,

...torna-se evidente que esse sentido que perpassa gerações é transmitido intergeracionalmente e permeia todas as estruturas relacionais na família. Vai dando origem aos significados atribuídos às experiências e determinam as hierarquias de valores, influenciando a maneira como a família vê o mundo e o sentido que as pessoas atribuem as suas vidas.

É evidente que a representação atribuída pelos gerentes à família faz parte de suas crenças e conseqüentemente de suas atitudes dentro do núcleo familiar. Ao expressarem sentimentos como felicidade, esperança, agradecimento, carinho, afeto, amor, alegria de viver, tristeza, ansiedade, medo, trauma e perda, os gerentes demonstram uma visão sócio-afetiva para a família, diferente de uma econômica e reprodutiva (FARIAS, 2004).

Os gerentes expressaram sentimentos diversos em torno da família ligados à afetividade e ao relacionamento (ROMAGNOLI, 1996, p. 13). Para Lôbo (2004, p. 258), "... a afetividade desponta como elemento nuclear e definidor da união familiar".

Um significado associado às percepções dos gerentes em relação à família é o seu papel na construção de valores como o respeito, a seriedade, a honestidade, a valorização e a dedicação aos estudos, a convivência e o compartilhamento, reforçando que é na família que se estabelecem os primeiros vínculos com a sociedade.

Isso pode ser ratificado por Dias (1992, p. 13), ao destacar que "a família reproduz no seu interior os padrões da cultura em que vive. Esses padrões (valores, sentimentos, idéias, etc) que orientam a vida em sociedade [...] são transmitidos ao indivíduo no processo de socialização". O processo de construção de valores, no caso dos gerentes pesquisados, emergiu das relações com a família de origem (pai, mãe e irmãos). É evidente que essa relação social em família é dinâmica e "assume formas, tarefas e sentidos a partir de um sistema de crenças, valores e práticas, estruturados na cultura das gerações que incorpora e na classe social a qual pertence" (PATRICIO, 1995, p. 47).

Isso ratifica o caráter dinâmico da família, na medida em que os gerentes também citam a família que eles construíram, estabelecendo assim novas relações familiares, mas incorporando ou revitalizando os valores aprendidos com a sua família de origem. A forma como os integrantes de um núcleo familiar vivenciam essa dinamicidade pode possibilitar a introdução de um novo sistema de valores e crenças, desencadeando atitudes e hábitos que revitalizam o papel da família na sociedade.

Ao citarem a família de origem e a família que construíram, os gerentes se referiram ao núcleo familiar (CARTER; McGOLDRICK, 1995; ROMAGNOLI, 1999; OSORIO, 2002; CERVENY, 2002).

Os gerentes ilustraram que a primeira família serviu de referencial para a construção de valores e onde se estabelecem os primeiros vínculos com a sociedade. As experiências vividas na primeira família também serviram de base na construção da segunda família. Para Cerveny (2002, p. 22), uma família é construída a partir da história compartilhada por seus membros. A autora ressalta que a família tem um ciclo vital que consiste em "...etapas evolutivas do desenvolvimento da vida familiar, ou seja, fases que a família vivencia enquanto sistema, movendo-se através do tempo".

Um outro aspecto revelado nas falas dos gerentes foi a paternidade e o relacionamento com os filhos. A paternidade foi considerada um campo experimental e de aprendizado, como também uma maneira de realização pessoal. Para Berthoud (2002, p. 50), um filho "...é uma experiência única, independente de ser ou não o primeiro filho, pois o modo como será vivenciada está intimamente relacionado ao momento da vida de cada um dos membros do casal". A paternidade envolve várias fases. Foi considerada por um dos gerentes como uma missão difícil. É um processo que promove aprendizado, realização, experimentação e experiência e foi considerada um meio para a evolução.

A paternidade é um vínculo de afetividade que se estabelece entre pai e filho e segue o ciclo natural da vida. Wagner et al (2005) ressalta que o bom relacionamento entre pai e filho está associado ao nível de escolaridade dos pais. A escolaridade, segundo os autores, também é responsável pela redução da dicotomia entre a função paterna (provedor) e a materna (cuidar da casa e dos filhos) promovendo, assim, uma reestruturação de papéis nas relações em família.

Os gerentes indicaram a existência de três bases para a relação em família: o diálogo, o apoio e a convivência, fatores que estão intimamente ligados ao relacionamento familiar. Desiderio (1983, p. 137) reforça a importância do relacionamento conjugal ser pautado no respeito mútuo e no papel da bidirecionalidade entre o eu, o tu e o nós.

.... o 'nós', na vida conjugal, deve basear-se, para um bom relacionamento, no respeito do 'eu' e do 'tu'. Assim, se eu considero meus objetivos, finalidades, sentimentos, emoções e sensações e acato os do outro, forma-se um contato relacional que conduz à amizade e solidariedade humanas, cada vez mais profundas quanto mais souber respeitar o 'nós', o 'eu' e o 'tu'. A diluição do 'nós' é desrespeitá-lo, alterando-o como o imagino ou como a sociedade o idealiza.

O relacionamento em família só é possível se houver o diálogo. Para os gerentes pesquisados, o diálogo envolve uma relação de troca entre os membros da família e está ligado às expectativas, aos problemas e também envolve uma maneira de compartilhar experiências, de dar exemplos e de aumentar a cumplicidade. O diálogo, na percepção dos gerentes, é um mecanismo na busca de uma relação em família mais harmoniosa, democrática e saudável. Em suas pesquisas sobre família, Cerveny (2004, p. 23-24) destaca que "...o diálogo é um dos maiores objetivos da família contemporânea" e "...esse desejo é uma realidade e existe um sonho de que o diálogo possa trazer a melhoria das relações familiares". Também vale ressaltar que a família é um sistema democrático, um espaço aberto para o diálogo entre seus membros (FARIAS, 2004, p. 61). Os gerentes ressaltaram em suas falas a importância do espaço para o diálogo, que segundo eles também está ligado ao respeito.

Nas relações em família, o apoio da esposa, dos pais e de pessoas mais próximas foi determinante para os gerentes, uma vez que os ajudaram a enfrentar dificuldades. Cada um dos agentes teve um papel na vida dos gerentes. Os pais tiveram apoio na formação e desenvolvimento; o apoio da esposa foi essencial no atendimento das expectativas profissionais e as pessoas mais próximas os apoiaram na criação dos filhos. Um dos aspectos revelados pelos gerentes é o papel do apoio da família no processo de tomada de decisões. Eles consideram necessário ouvir a família e a partir do momento em que a família participa das decisões, os gerentes podem encontrar alternativas que os ajudem a enfrentar as dificuldades.

O apoio nasce na convivência. Para os gerentes, a convivência exerce um papel determinante no futuro da família. É na convivência com as pessoas que se

aprende a dividir, a ter paciência, senso de justiça, de compreensão, a ceder e modificar o tipo de amor ao longo do tempo (CERVENY, 2004, p. 148). No caso dos gerentes pesquisados, a convivência é uma oportunidade de aprendizado, sobretudo na educação com os filhos; também auxilia na construção de vínculos de afetividade, de conduta e o é um meio que os pais utilizam para dar bons exemplos aos filhos. Isso indica que a convivência pode ser considerada como modeladora de atitudes (DESIDERIO, 1983, p. 24), um meio para que as pessoas desenvolvam suas potencialidades em busca de sua realização pessoal (FARIAS, 2004, p. 56).

Os gerentes também destacaram três fatores que propiciam a convivência familiar: a relação de troca, a capacidade de ouvir e a tomada de decisão compartilhada. Vale ressaltar a criação de um ambiente propício para a convivência se configura como um grande desafio, uma vez que é preciso criar um ambiente em que as pessoas sejam capazes de expressar seus sentimentos, suas reações, respeitando as individualidades e pensando no bem estar da família.

O espaço social das relações em família revelou como é importante cultivar o diálogo, o apoio e a convivência no relacionamento familiar. Além do tema família, o **espaço social** do trabalho dos gerentes envolve o **exercício da prática gerencial**. Os significados desse tema e sua análise compreensiva interpretativa são apresentados na próxima seção.

5.2 O ESPAÇO SOCIAL DA PRÁTICA GERENCIAL

Neste estudo, a palavra trabalho se refere a um conjunto de atividades e papéis exercidos pelos gerentes no contexto de uma instituição bancária. Esse contexto da prática gerencial delimita um espaço social vivido em uma organização. “O espaço organizacional, ao mesmo tempo engloba espaços individuais e coletivos de trabalho” (CHANLAT, 1996, p. 108). Katz e Kahn (1987) consideram o espaço organizacional um mapa que possui uma série complexa de atividades inter-relacionadas. Para os autores, o “espaço organizacional é a transformação social do espaço físico ou objetivo que proporciona a topografia da organização. É o uso dos espaços físicos para objetivos sociais” (KATZ; KAHN, 1987, P. 81). Os gerentes têm o seu espaço individual, mas também se relacionam com clientes, pares e

subordinados, o que caracteriza a dimensão coletiva do espaço social da prática gerencial.

A análise do tema delimitou duas categorias de significados essenciais: o contexto e as competências da prática gerencial.

5.2.1 O contexto da prática gerencial

O contexto da prática gerencial está situado em uma agência que integra um dos quatro pilares¹² do Banco do Brasil: a agência setor público. Esse contexto de atuação envolve a comercialização de produtos e serviços em um setor exigente, competitivo, que demanda qualidade. O perfil dos gerentes teve que se adequar à nova dinâmica competitiva do setor bancário, uma vez que esses profissionais deixaram uma visão de prestador de serviços para atuarem como vendedores.

Essas transformações decorrentes do contexto da prática gerencial demandam dos gerentes uma preocupação com a implementação de estratégias, por meio do estabelecimento de metas na busca de resultados para a organização. As falas dos gerentes apresentadas a seguir ilustram o contexto da prática gerencial.

... o **setor bancário** está bastante **exigente** porque é, por outro lado tem mais exigência por parte do nosso consumidor porque ele exige que o serviço seja de boa qualidade também, então é natural assim com maiores **concorrências** há mais **bancos disponíveis** aí o nível de **exigência** seja maior...[GII.235].

...hoje a **atividade bancária exige** bastante dos funcionários. Se tem que mostrar resultados e, você é **pressionado** por **vendas**, atingir determinadas **metas** e **tem que mostrar resultados. Se você não fizer** o que o pessoal te **cobra** pode colocar outra pessoa que faça no teu lugar...[GII.138].

... Nós, funcionários do banco temos sempre essa idéia de tentar **superar as metas**, de tentar **atingir o máximo possível**, do potencial do mercado. Mas isso sem sufocar os funcionários, também deixando eles numa situação, também muitas vezes de que eles não consigam atingir. A gente tem que dar as condições, todas as condições pra que eles consigam atingir essas metas...[GVI.177].

...a **atividade bancária** é uma atividade de **prestação de serviço**. Então, você trabalha e está prestando um serviço para a **comunidade**, para a cidade. Porém, nos últimos anos em função aí da globalização da economia e da chegada aqui no país, aqui no Brasil, principalmente de outros bancos, bancos internacionais, isso gerou assim uma **competitividade** maior na indústria do setor bancário e nós entramos assim no banco há mais de vinte anos nós estávamos assim com a cultura do banco só de prestação de serviços. Hoje, para se manter no mercado, o

¹² De acordo com Bündchen (2003, p. 15), em 2002, o banco delimitou uma nova arquitetura organizacional, segmentada por quatro grandes pilares negociais: o pilar atacado, o pilar varejo, o pilar administração de recursos de terceiros e o pilar governo. O pilar Atacado atende às médias e grandes empresas. Já o pilar Varejo responde pelo atendimento às pessoas físicas e micro e pequenas empresas. O pilar Administração de Recursos de Terceiros localiza-se no Rio de Janeiro e gerencia o maior volume de captação em fundos de toda a América Latina. Por fim, o pilar Governo, que é responsável pelo atendimento dos entes públicos, aí incluídas as três esferas do Poder, Executivo, Legislativo e Judiciário.

banco tem que vender produtos e serviços, ao invés daquela atitude reativa tem que ter uma atitude pró-ativa. Tem que ir ao **encontro do mercado**. De **bancário** passamos a **ser vendedores**. Os **bancos** estão **exigindo mais**, porque nós estamos **trabalhando com metas**. Para a empresa atingir o retorno esperado, ela tem que vender X produtos e a partir daí que você tem essas metas estabelecidas você tem **que correr atrás** daquela **meta**. Você tem os **prazos determinados** e com isso muitas vezes você acaba trabalhando assim de uma forma meio **pressionada**...[GII.230].

... o processo que os bancos passaram levou alguns Gerentes a esse balizamento. De um lado, **coordenar uma equipe**, de outro lado atuar como **vendedor**. Então, hoje o banco vende **produtos e serviços**. Na qualidade de Gerente, tivemos que nos adaptar, principalmente eu que sou mais antigo do banco. Hoje você tem que compartilhar essa questão de **vender**, ou seja, de **cumprir essas metas do banco**, que é colocar seus produtos. Ao mesmo tempo **gerenciar uma equipe** que tem todos os **processos internos**, a serem feitos, tem tudo, **normas a serem cumpridas**. Então você tem que se **equilibrar entre esses dois pontos**. Por um lado satisfazer as **metas do banco**, da empresa, por outro lado também não descuidar dos **processos internos** porque o banco sempre mexe com o dinheiro, que é uma mercadoria valiosa...[GIV.210].

Os gerentes revelam em suas falas que o contexto da prática gerencial sofreu transformações decorrentes de uma maior exigência dos consumidores e também pelo aumento da concorrência. As transformações no ambiente empresarial, na última década, levaram muitas organizações a repensarem o seu foco de atuação. No Banco do Brasil não foi diferente, pois é uma organização que atua em um setor dinâmico e competitivo, em cujo mercado houve o ingresso de vários bancos estrangeiros. Os gerentes compartilham alguns significados em relação a esse processo e ressaltam que o banco do Brasil teve que mudar a sua filosofia empresarial, revitalizando a cultura de prestação de serviços e inserindo o processo de comercialização de produtos como determinante para sua atuação no mercado.

A gestão de resultados foi implantada no contexto das agências e os gerentes tiveram que rever as suas práticas gerenciais e incorporar as atividades de vendas em seu trabalho. Além disso, eles indicaram alguns significados representativos em sua prática gerencial, pois passaram a atuar de acordo com metas, com atitudes mais pró-ativas para ir ao encontro do mercado, visando captar clientes pela venda de produtos e serviços.

Um dos gerentes relatou que o processo de gerenciamento no banco os levou a balizar três aspectos de sua prática gerencial: o gerenciamento de equipes, o cumprimento de normas e os processos internos e também a importância de compatibilizar o cumprimento de metas sem descuidar dos processos internos.

A frase “tem que mostrar resultados” indica que é preciso vender mais para trazer um retorno para a organização. As palavras “pressão” e “cobrança” estão

presentes no contexto da prática gerencial. Os parâmetros que desencadeiam a pressão e a cobrança estão ligados à gestão por resultados.

Conforme relatado, o banco, para permanecer no mercado, deve atuar de forma pró-ativa. O gerente ilustra um novo papel exercido pelo bancário após o aumento da competitividade, que envolve a venda de produtos e enfatiza que o estabelecimento de metas levou o banco a exigir mais de seus funcionários. Todo o contexto da prática gerencial revelado nas falas dos gerentes traz desafios em sua atuação. As falas a seguir reforçam como o contexto da atividade bancária trouxe mudanças na prática gerencial.

...então, você não pode descuidar dessa questão dos **processos internos**. E é um **desafio** você fazer isso. Fazer com que você tenha sucesso, comercialmente, nas **vendas**, no **mercado** e ao mesmo tempo também não descuidar dos processos internos. Porque a **segurança nas operações**, a **qualidade** é um desafio ...[GIV. 211].

...eu vejo assim como uma **atividade** é um **desafio** também, porque o **cliente setor público** é diferente do **setor privado** que pode fazer tudo que a lei não proíbe o setor público, só pode fazer o que a lei prevê. Só o que está escrito. Então, tem que mudar o enfoque de muitas atividades de muitos produtos que o banco tem. Depende de lei específica. Então, você tem que **trabalhar** desde a **concepção dessas leis** que permitem a colocação do produto. É um trabalho assim com uma maturidade maior. Quando eu fui convidado pra vir pra essa **agência** também encarei como um **desafio** e também para aumentar assim o seu **nível de conhecimento**, a tua **lateralidade**, porque estava acostumado a fazer durante muito tempo um determinado tipo de trabalho. Então, acho **que está fazendo** uma coisa diferente é um fator de motivação pra mim...[GII.171].

Nas falas desses dois gerentes, o desafio tem um significado compartilhado, que envolve comercializar um produto dentro dos parâmetros estabelecidos pela legislação. Quem normatiza esses parâmetros são os processos internos, que possuem dois indicadores essenciais em sua gestão: a segurança das operações e a qualidade. Um dos gerentes também atribui um significado ao desafio de atuar na agência relacionado ao seu foco (setor público) e também pela legislação que regulamenta as atividades. O aumento do nível de conhecimento também representou um desafio por se tratar de uma atividade diferente de outras agências e uma forma de aumentar a sua lateralidade. A lateralidade no contexto bancário envolve o exercício de várias atividades ocupando o mesmo cargo. No banco do Brasil isso é possível em função dos diversos campos de atuação, como ilustra uma das falas a seguir.

...o trabalho que eu faço é um trabalho que eu gosto de fazer, e dentro do banco existem varias opções de serviço. Tem a parte **técnica**, tem a **negocial**, tem a de **relacionamento**, tem a **estratégia**, tem locais que se tu tiver descontente com o trabalho que tu estás fazendo tu tem condições de ir pra outro. Eu já trabalhei no Cesec que era eminentemente técnico, na super que é estratégia, aqui que é

negocial, em outras agências que é negocial com público diferente, então, essa mudança faz bem, essa mudança de foco, de rumo de vez enquanto...[GV.57].

...nesse **tipo de agência**, é uma agência que o banco nunca teve na **prática** se trabalha um **governo do estado**, ou uma **prefeitura** ou um **tribunal de trabalho** e uma agência comum de varejo hoje não. Hoje tu vê que tem **produtos e serviços específicos pra esse segmento**. Quando a gente consegue vender para um órgão público a gente se sente bastante **motivado** e sabemos que nós temos um **mercado** todo pela frente já que o banco nunca trabalhou nessa área, então a gente sabe que tem um mercado todo pela frente nos esperando...[GIII.50].

No que se refere ao contexto de atuação do gerente, existem áreas de atuação com focos específicos. Cada área tem as suas especificidades. Na agência Setor Público, por exemplo, o público alvo são as instituições públicas e há uma preocupação com o atendimento das necessidades dos clientes. O contexto da prática gerencial na agência setor público é motivador pela amplitude do mercado, pelo desafio de atuar em um novo segmento dentro do Banco do Brasil. Nas falas a seguir, a motivação no contexto da prática gerencial é mais uma vez ressaltada por um dos gerentes, que indica outros atributos como o relacionamento, o planejamento e a organização de suas atividades como fundamentais em sua prática.

...é um **excelente ambiente de trabalho** é um trabalho muito bom de se fazer e **relacionamento** basicamente claro tem um **relacionamento bom** pra tu poder **implementar** um produto, **vender** um produto e acaba te **motivando** pra cada vez vender mais produtos. Eu acho assim um trabalho muito **interessante e apetitoso** cada dia que passa tem uma coisa nova na área de setor público...[GIII.124].

...as agências que não têm essa condição, vamos dizer assim, de fazer esse **planejamento**, de **agendar suas visitas** de ter o seu **fluxo diário** a sua **rotina diária** ali...realmente a gente tem uma **condição especial** nós estamos procurando **aproveitar** melhor. Quando o **banco dividiu em pilares** nossa forma de **atendimento** eu vejo que o banco conseguiu se organizar melhor...[GIII.43].

...eu vejo assim que é um **serviço** é uma **etapa nova da nossa vida** que a gente tem que parar bastante para **pensar, planejar, organizar** porque a gente está tratando com **gente pública**. A gente não está mais tratando com **pessoa física** ou uma empresa, uma microempresa. A coisa tem que ser mais **organizada**, mais **planejada**. Então isso é bom. Hoje em dia a gente tá pensando grande. Então, realmente tu tens que parar pra pensar, as vezes **planejar, discutir**, fazer **simulações** fazer **contatos, relacionamentos**...[GIII.122].

O gerente reforça o papel do ambiente de trabalho e do relacionamento na comercialização de um produto. O trabalho desenvolvido na agência é interessante e apetitoso porque não é rotineiro (cada dia que passa tem uma coisa nova). O que deixa o gerente motivado é justamente a possibilidade de explorar um mercado novo.

O gerente usa a expressão pensar grande, pois o cliente foco da agência é uma grande instituição e isso demanda do gerente discussões, simulações, contatos

e relacionamentos. Nesse discurso, o gerente ilustra que o fato de a agência, que atua hoje, ter um planejamento possibilita um maior aproveitamento. A segmentação do banco em pilares melhorou a forma de organização. Ele relata que o planejamento envolve o agendamento de visitas, que é uma atividade relacionada à organização de suas atividades no dia-a-dia do banco.

O planejamento no contexto da atividade do gerente requer pensamento, planejamento e organização. Isso é necessário em função do público alvo, que são instituições públicas, diferentemente de outros gerentes que atuam em agências que lidam com pessoas físicas e empresas.

A análise compreensiva interpretativa acerca do contexto da atividade dos gerentes pesquisados revelou que as transformações ocorridas no ambiente empresarial provocaram mudanças na estrutura de atuação do banco e suscitou na introdução de uma nova filosofia de negócios, pautada na gestão de resultados, na comercialização de produtos e também na gestão dos processos internos. Isso demandou transformações na prática gerencial. Os gerentes relataram como vivenciam essa prática e delimitaram vários atributos que os ajudam no gerenciamento de suas atividades.

4.2.2 Fatores determinantes da Prática Gerencial

A prática gerencial envolvem vários atributos que estão relacionados ao relacionamento, o trabalho em equipe, a valorização das pessoas e o conhecimento de suas características de personalidade, a preocupação dos interesses do grupo, a flexibilidade no estilo de gestão e a decisão colegiada. Esses significados estão intimamente ligados à gestão de pessoas e começam a ser desvelados nas falas a seguir.

...ser Gerente é **lidar com pessoas**. Lidar com pessoas nunca é fácil. A gente tentar conseguir contentar a todos. Então, a gente tem, na medida do possível, **chegar mais próximo** disso aí, que as pessoas se **sintam bem, trabalhem bem**, não sob... tendo muita **pressão**. Tem que ter uma, um **certo controle**, uma certa... é, nós temos **metas a cumprir**, e isso aí a gente tem que passar pra equipe, de uma maneira tal de que eles se sintam à vontade pra trabalhar esse **atingimento de metas**, mas não também de uma maneira tal que eles se sintam numa **pressão** que não consigam dar conta...[GVI. 175].

...eu acho, na minha opinião e é isso que prego aqui dentro e que tento fazer com o meu dia-a-dia, o maior problema é **administrar as pessoas** ou a **maior solução** não que isso seja **negativo**, mas manter um nível, manter uma turma com **vontade de fazer e acontecer** pra mim é o **maior desafio** é o que eu mais me

preocupo na estrutura eu me **preocupo** muito **mais com o funcionário** do que com **o processo** em si até porque **o processo é normalizado**...[GV.184].

...como gerente, a minha experiência assim, já de lidar com equipes, é uma **função difícil**. Eu acho difícil pra mim, porque você **trata com pessoas**, cada uma com um tipo de **individualidade**, assim, com **características diferentes**, as vezes você tem que ser **rígido**, as vezes você tem que ser **flexível**, então, as vezes eu tenho essa **difficuldade de lidar com isso**...[GIV.89].

...o meu estilo de gerência é um pouco mais **light** assim eu acho que seja em função dos **outros estilos que eu conheço** eu deixo a pessoa mais **criar** por si peço as coisas e **cobro depois** sem pedir e ficar indicando o caminho quem tem que ser feito porque senão eu mesmo faço. Isso tem um **lado bom** tem um **lado que não é** porque as vezes tu encontra **pessoas que não gostam de trabalhar desse jeito** que gostam de **ser mandado**. Então, tudo tem que ajustar e a coisa anda...[GV.98].

Nessas falas, os gerentes destacam que gerir pessoas é difícil, pode ser um problema ou uma solução. Os gerentes destacam a importância de alguns aspectos em sua prática gerencial que delimitam um estilo de gestão. Manter uma relação mais próxima com os colaboradores, criar um clima organizacional em que as pessoas se sintam bem, trabalhem bem, que tenham vontade de fazer e acontecer é um desafio. O contexto da atividade bancária demanda uma participação ativa das pessoas. Assim, a criação de um clima saudável, sem muita pressão, mas com controle, tem um significado essencial no exercício da prática gerencial. Um dos gerentes expressa em duas frases como a equipe precisa reagir em relação à necessidade de cumprimento de metas: 'vontade para trabalhar esse atingimento de metas' e 'pressão que não consigam dar conta'. Para o gerente, a transmissão de metas para a equipe envolve sentimentos de vontade e trabalho sem muita pressão. O outro gerente destaca a priorização das pessoas em relação aos processos, pois estes últimos são normatizados.

Como revela a fala de um dos gerentes, a prática de gerir pessoas é difícil porque cada uma tem a sua individualidade e características de personalidade diferentes. Essa diversidade demanda o desenvolvimento de estilos gerenciais pautados pela contingência das relações profissionais, uma vez que, dependendo das características de um colaborador, o gerente adota um estilo mais autoritário e centralizador ou mais flexível.

Um dos gerentes classifica o seu estilo como *Light*. Para ele, *light* significa solicitar uma atividade dos subordinados, dando mais autonomia no processo criativo e cobrando depois. Esse estilo tem um lado bom e um lado ruim. O lado ruim é que as pessoas são diferentes e algumas não gostam de autonomia e precisam de

alguém para controlar o seu trabalho. E qual seria o lado bom? O gerente classificou o seu estilo como *light* ao levar em consideração os outros estilos que conhece. Esse estilo *light* de ser gerente é mais brincalhão, informal. No relato a seguir, isso fica evidente. O gerente não consegue motivar pessoas trabalhando com regras rígidas.

...entro, **brinco** com todo mundo, não é aquela coisa, uma coisa que eu não gosto como gerente é ter aquela, aquela **coisa formal de regra estabelecida**, de **hierarquia rígida**, de **padrões de desempenho** e de **atuação**, comportamento, nunca dei bola pra isso eu levo mais pro lado da brincadeira, mas pro lado da informalidade do que aquela coisa teórica de livro, coisa academicista, que tem que fazer isso planejar, controlar e, nunca trabalhei desse jeito, acho que não funciona isso, **não consigo funcionar desse jeito**, eu não consigo **motivar ninguém**, trabalhando com **regras rígidas** com coisas desse tipo...[GV.11].

Na atuação desse gerente, existe a preocupação com o grupo que ele trabalha. A expressão 'puxar brasa pra sardinha' é usada para indicar essa preocupação e indica que tal atitude gera coesão, interesse, motivação e confiança no líder do grupo. A preocupação com as pessoas que integram o grupo é necessária porque o emocional e as atividades diárias do grupo também interferem na gerência. Outros gerentes também destacam que se preocupam com o grupo, mas de uma maneira diferente da que foi relatada acima.

...todos os lugares onde eu trabalhei eu deixei **bons amigos**, tive bons relacionamentos, sempre procurei **incentivar o crescimento dos nossos colegas** e citei pra eles exemplos. Procurei auxiliá-los na **ascensão profissional**, e muitas vezes até colegas que estavam **desmotivados**. Teve um período no banco que eu trabalhei numa área, por exemplo, que o pessoal tava indo todos das agências pra aquela área ali, pessoas que **eram descartadas**, eram **consideradas descartadas**, e o banco inclusive, a diretoria do banco dizia isso: olha, infelizmente tu não tem mais lugar aqui na agência, tu vai ter que arrumar um lugar, tem vaga lá no Centro de Processamento de Dados, lá, pra digitar lá, se quiser ir. Eu peguei equipes grandes dessas aí pra gerenciar com pessoas totalmente desmotivadas e consegui com que a pessoa saísse dela altamente **motivada**, e com **garra pra avançar**, crescer....[GVI.183].

Na prática relatada pelo gerente, fica evidente a sua preocupação em ajudar os funcionários da sua equipe a acreditarem em seu potencial. Também relata que a forma como as pessoas eram descartadas pelos outros gerentes, indicando que elas não servem mais, era decorrente do não aproveitamento das potencialidades de cada uma delas. O relacionamento e a preocupação do gerente com os funcionários extrapolava a sua área de atuação. A mão amiga que o gerente deu a várias pessoas que estavam com dificuldades levou essas pessoas a reagirem diante da estagnação que a reestruturação do banco provocou. A preocupação com o grupo, o conhecimento do potencial das pessoas e a capacidade de motivá-las a se

desenvolverem fazem parte da prática gerencial. Dois dos gerentes pesquisados ressaltaram em suas falas atributos marcantes na prática gerencial, tais como: manter a coesão, o interesse e a motivação do grupo e o relacionamento.

...uma das funções de um Gerente vamos dizer assim é se **preocupar com o grupo** que ele trabalha ele quer puxar brasa pra sardinha do grupo dele até porque mantém o grupo **mais coeso, mais interessado, mais motivado** vamos dizer assim, **mais confiante** na **liderança** que existe...[GV.94]

...outra coisa também a se levar em conta porque o grupo também é formado por pessoas e o **emocional** deles o dia-a-dia deles também **interfere na gerência**...[GV.96].

O gerente considera que a preocupação com o grupo é uma forma de levar esse grupo a confiar mais na liderança. É uma relação de troca em que a preocupação do gerente em relação aos seus colaboradores é o que gera a confiança no líder. Em outra de suas falas, o gerente indica que o emocional das pessoas interfere na gerência. Isso significa que à medida que o gerente conhece os comportamentos e as atitudes de seus colaboradores, a gestão das emoções reduz a interferência na atuação do gerente.

Nas experiências relatadas por dois gerentes, o relacionamento interpessoal, presente na prática gerencial, é a base de tudo. O tudo citado por um dos gerentes envolve a motivação de seus colaboradores, a relação com o cliente, o cumprimento de metas e as relações sociais fora do ambiente de trabalho. Apesar de um dos gerentes destacar que tem facilidade no relacionamento, seu discurso é contraditório ao indicar que, às vezes, tem dificuldade de levar as pessoas a realizarem o que ele deseja e isso interfere em seu estilo de gestão. As falas a seguir ilustram essa percepção dos gerentes acerca do papel do relacionamento em sua prática gerencial.

...como gerente eu tenho facilidade na parte, digamos, é de **relacionamento**, de motivar as pessoas, eu acho que tenho facilidade. O que eu não tenho muita facilidade, às vezes, é fazer com que as **pessoas façam aquilo que eu quero**. Então, às vezes, eu sou **um pouco rigoroso**, às vezes eu sou um pouco, não consigo ter esse equilíbrio...[GIV.90].

...eu procurei manter aquela minha postura de ter sempre um bom **relacionamento**. Pra mim assim a **base de tudo** é ter um **bom relacionamento** profissional...[GIII.105].

...o **relacionamento** é um ponto assim crucial na minha carteira é o relacionamento, se eu não tiver um **bom relacionamento** com o meu cliente eu não vou, eu não vou conseguir pelo menos **o mínimo possível de metas na minha carteira** que são os depósitos judiciais...[GIII.121].

...na situação que a gente tá hoje a gente tem ocasiões que a gente tá trabalhando de noite, entre aspas, mas assim participando de um encontro de pessoas de um **relacionamento** de interesse do banco unir o útil ao agradável vamos dizer assim.

Não é um sacrifício, qualquer sacrifício que a gente tenha que ir num **jantar** ou **participar de um futebol** se encontrar no fim de semana com pessoas de um órgão público não é assim que a gente precise mostrar como um trabalho, mas a gente sabe que a gente tá fazendo um **relacionamento** pra manter dentro do banco...[GIII.129].

Uma das habilidades gerenciais presentes na atuação de gerentes é o processo decisório. Esse processo envolve uma escolha que pode ser definida a partir de um processo individual ou coletivo. A decisão colegiada reforça a importância dos relacionamentos na prática gerencial, como indica um dos gerentes em sua fala.

...sempre que possível acredito que a **decisão compartilhada** é a melhor é a melhor porque, porque você **tem mais pessoas pensando** então a tendência é de que as pessoas pensem em coisas que você pode passar despercebido essa questão no banco. Quando se vai decidir sobre uma concessão de um crédito é isso é muito salutar a **participação** das demais pessoas justamente porque podem te colocar aspectos poder vir a tona aspectos que de repente você não está vendo. A **decisão colegiada** ela é uma decisão que é mais demorada pra acontecer mas a implementação pode ser mais demorada mas quando você decide sozinho a sua decisão pode ser mais rápida mas a implementação pode ser mais difícil [GII.212].

Na prática gerencial, a decisão compartilhada é melhor porque envolve o maior número de pessoas que tem visões diferentes. O gerente exemplifica que a participação de várias pessoas na decisão de uma concessão de crédito é salutar pelos diferentes pontos de vista. A decisão colegiada é mais demorada do que a decisão individual, que pode ser mais rápida, mas a implementação pode ser mais difícil. O tempo é citado pelo gerente como um fator que influencia a tomada de uma decisão colegiada. Quando várias pessoas emitem sua opinião visando a uma decisão, os diversos pontos de vista levam as pessoas a terem várias visões, o que as leva a vislumbrarem outras alternativas. Isso demanda tempo, mas promove uma integração e participação das pessoas envolvidas no processo.

Um dos gerentes reflete sobre o contexto em que assumiu um cargo gerencial e considera que, em função da mudança no banco, teria mais dificuldades de exercer o cargo de gerência, que foi facilitado pela estrutura do banco pautada por regulamentos e normas.

...eu hoje analisando, eu acredito que não estava preparado, se fosse hoje, nos tempos de hoje, teria muito mais dificuldades, porque o banco mudou. Hoje o banco tem uma postura de digamos, de você ter primeiro **um líder**, um **coaching**, você tem toda essa questão **motivacional** pra trabalhar na equipe. hoje você tem um sistema de **avaliação dos funcionários**, tem a questão do **auto desenvolvimento**, coisa assim que eu não estaria preparado, se fosse hoje, pra assumir um cargo assim. Na época foi mais fácil por essas questões que eu te coloquei, a estrutura já estava montada, você entrava lá e o negócio já tava tudo **normatizado**, com normas, o banco é muito sujeito a regulamentos e normas, então você acaba tendo facilidade...[GIV.26].

Uma análise da situação no contexto atual faz o gerente refletir que não estaria preparado para assumir um cargo gerencial hoje, em razão das transformações ocorridas no Banco do Brasil. O gerente cita três fatores essenciais na prática gerencial: liderança, *Coaching*, motivação para trabalhar em equipe.

Ao vivenciarem a prática gerencial, os gerentes reforçam uma série de competências essenciais em sua atuação relacionados com a difusão de estilos gerenciais pautados na gestão de pessoas.

4.2.3 Reflexões finais do espaço social da prática gerencial

Nessa seção, realizo uma reflexão teórica a partir da análise compreensiva e interpretativa dos significados do contexto e a caracterização da prática gerencial. O espaço social do trabalho dos gerentes é uma das dimensões que influenciam a incidência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

A prática gerencial é um conjunto de ações que envolvem atividades e papéis exercidos por gerentes no espaço social do trabalho. O papel e a atividade gerencial são temas centrais na administração (MAXIMIANO, 2002).

A atividade gerencial é uma prática social e, como afirma Dewey (1979, p. 6), “toda a prática social que seja vitalmente social ou vitalmente compartilhada é por sua natureza educativa”. A adoção do termo prática gerencial também está associada à noção de saber prático (REIMBOLD; BREILLOT, 1995) ou entendimento prático proposto por Zarifian (2001) em seu estudo sobre competências¹³. Essas considerações denotam que a prática gerencial é resultante de um processo de aprendizagem mediado pelo desenvolvimento de competências e também pela experiência.

No estudo realizado com os gerentes, o contexto da prática gerencial envolve o ambiente externo e interno. Hill (1993, p. 298) ressalta que “gerenciar o contexto significa identificar e estabelecer relações eficazes com as principais pessoas e grupos de quem suas equipes dependem”. Para efeito deste estudo, o gerenciamento do contexto envolve, além das considerações de Hill (1993), a introdução de uma filosofia de negócios que esteja em consonância com a dinâmica competitiva do setor.

¹³ A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (ZARIFIAN, 2001, p. 72).

Isso se tornou evidente quando os gerentes ratificaram que a atividade bancária passou por transformações decorrentes do aumento de competitividade no setor. O aumento da concorrência e uma maior exigência dos consumidores foram apontadas como determinantes para a introdução de uma nova filosofia de negócios no Banco do Brasil.

Salinas et al (1998), Oliveira e Moraes (1999), Rocha e Bastos (1999) e Oliveira (2001) resgatam historicamente os fatos marcantes no processo de transformação no Banco do Brasil. O primeiro deles é apontado por Oliveira e Moraes (1999) e ocorreu em 1986 com a extinção da chamada conta-movimento, que retirou a possibilidade da organização efetuar saques diretamente de uma conta do Tesouro Nacional. O Banco do Brasil deixou de ter autoridade monetária, mas foi autorizado a praticar qualquer tipo de operação ativa, passiva e acessória, permitidas às demais instituições financeiras. Isso possibilitou a organização a atuar nas mesmas condições dos bancos privados.

Entretanto, Oliveira (2001) destaca que apesar do Banco do Brasil passar a atuar em uma nova realidade sem a tutela do Governo Federal, a organização e a forma de gestão sofreram poucas alterações. A cultura e a estrutura continuaram sendo balizadas por um modelo de empresa pública.

Um momento marcante na história do Banco do Brasil, segundo Salinas et al (1998) foi o processo de mudança radical decorrente de profundas transformações ocorridas no ambiente empresarial ocasionadas pela implantação do “Plano Real” em 1994. Os autores ressaltam que o ingresso dos bancos estrangeiros contribuiu para o aumento da competição no setor, o que levou os bancos a iniciarem um processo de modernização por meio de ajustes nas estruturas, na redução de custos, na introdução de novas tecnologias e na oferta de novos produtos e serviços. Esse processo introduziu uma nova dinâmica empresarial, que objetivou satisfazer as necessidades dos clientes e fazer frente à concorrência.

Rocha e Bastos (1999) destacam que foi a partir de 1995 que o Banco do Brasil implementou uma série de medidas conhecida como Plano de Ajustes. Essas medidas tinham como foco ações internas e outras voltadas para o mercado, que estavam baseadas em dois princípios básicos: eliminar o desequilíbrio financeiro do banco, no curto prazo, por meio da redução de custos e incremento de receitas e modernizar a empresa, em médio e longo prazos, visando atuar em um mercado competitivo e numa economia estável.

Uma análise dos relatos dos gerentes pesquisados indica que as mudanças na estrutura de atuação do banco, caracterizadas pelos autores citados anteriormente, levaram a introdução de uma nova filosofia de negócios, ampliando o contexto de atuação da organização; revitalização da cultura organizacional; implantação de gestão por resultados e; uma mudança no foco de atuação dos profissionais.

A revitalização da cultura envolve não uma mudança de todos os valores organizacionais, mas a incorporação de atitudes e comportamentos que levem a uma mudança na forma de agir das pessoas que atuam na organização. Hurst (1997) chama esse processo de revitalização da cultura de renovação. Salinas et al (1998) ressaltam que o foco no cliente marcou uma transição na cultura do Banco do Brasil e isso teve implicações na própria estrutura do banco, uma vez que o desenho organizacional não estava alinhado a nova orientação estratégica (foco no cliente). Como afirma Galbraith (2001) se as estratégias mudam, as organizações também precisam mudar. A estrutura deve refletir a situação da organização (MINTZBERG, 2001). A noção de situação indicada por Mintzberg (2001) reflete os pressupostos da teoria da contingência e, no caso do Banco do Brasil, está intimamente ligada ao contexto ambiental em que a organização estava inserida.

No estudo realizado por Salinas et al (1998, p. 15), foram identificadas várias ações no Banco do Brasil direcionadas para mudanças na estrutura e ideologia.

com relação à estratégia, destacam-se o foco no cliente e nichos de mercado, desenvolvimento de novos produtos e a ênfase na capacitação profissional. No que tange à ideologia, constatamos ações voltadas para viabilizar a descentralização das decisões e propiciar maior autonomia aos funcionários.

Os gerentes que participaram da pesquisa vivenciaram todo o processo de transformação no Banco do Brasil e ratificam, em seus relatos, as implicações das mudanças apresentadas pelos autores citados anteriormente em sua prática gerencial.

Eles revelaram que a introdução da gestão por resultados foi conseqüência da preocupação do Banco com a implantação de estratégias. Esses profissionais não atuam na formulação de estratégias dentro da estrutura do Banco, já que elas são centralizadas em níveis hierárquicos superiores. Eles atuam na transposição dessas estratégias para o contexto da agência de acordo com as metas estabelecidas pela administração superior da organização. Essa preocupação com a gestão de resultados levou os gestores a reavaliar suas práticas, uma vez que o foco

passou a ser na comercialização de produtos e serviços bancários, o que demandou uma postura gerencial mais pró-ativa no que se refere à captação de clientes. Hill (1999, p. 295) indica que

com uma tendência global à reestruturação e à dinamização organizacional, os executivos precisam desenvolver gerentes que consigam resistir ao mercado em constante mudança e às responsabilidades cada vez maiores. Sem gerentes capazes, as organizações mais horizontais e enxutas não conseguem sustentar a qualidade, o bom atendimento e o desempenho financeiro.

As palavras de Hill (1999) caracterizam bem o contexto da prática gerencial e fornece indicadores que ratificam a necessidade de profissionalização e qualificação dos gerentes decorrente do processo de reestruturação no Banco do Brasil.

Um ponto a ser destacado na atuação dos gerentes é que eles precisam compatibilizar a visão estratégica com a gestão dos processos internos e indicaram a existência de fatores que influenciam a sua atuação no contexto da agência: gerenciamento de equipes; cumprimento de normas e processos internos; conciliação de metas com processos internos e; comercialização de produtos dentro de parâmetros legais. Isso indica o nível de complexidade do contexto de atuação do gerente. O conhecimento, juntamente com a experiência indica a relevância do saber prático (REIMBOLD; BREILLOT, 1995) na realização de atividades.

Os fatores caracterizam o contexto interno da atuação dos gerentes. Eles atuam no gerenciamento de equipes e na atividade bancária as pessoas exercem um papel determinante, na medida em que todas as transações comerciais com os clientes e também os processos internos são mediadas por relações interpessoais. O trabalho gerencial e operacional no contexto de uma agência é vinculado a normas, rotinas e leis. O conhecimento desses aspectos é crucial para o cumprimento das metas, uma vez que a atividade bancária sobre a influência de sistemas normativos externos, que são ajustados ao contexto de cada organização.

Os gerentes apontaram que a segurança das operações, a qualidade e o nível de conhecimento são os indicadores que balizam a gestão dos processos internos.

Um aspecto inerente à prática gerencial dos pesquisados é que eles atuam em um novo segmento comercial do Banco do Brasil – o setor público. Existem especificidades no trabalho desses gerentes em relação a outros contextos dentro da estrutura do Banco, como o das agências que têm foco no varejo ou no atacado.

Os clientes são empresas públicas do poder executivo, legislativo e judiciário, vinculadas ao governo federal, estadual e municipal.

Os gerentes classificaram esse novo segmento dentro do Banco do Brasil é desafiador e motivador pela amplitude do mercado. Vale destacar que nesse tipo de agência, não é o cliente que vai até o gerente na agência, mas o gerente que vai ao encontro do cliente. É uma nova concepção de comercialização de produtos e prestação de serviços bancários direcionados para um novo mercado, que demanda experiência e qualificação profissional.

Nesse contexto da prática gerencial o relacionamento, o planejamento e organização de atividades passam a ser fundamentais, pois os gerentes precisam compatibilizar a sua jornada de trabalho de acordo com as necessidades e o tempo dos clientes. O ritmo de trabalho no contexto da agência também é diferente, à medida que os contatos, as simulações e as discussões entre a equipe da agência e os clientes são necessárias tanto na captação, quando na efetivação de uma operação contratual. O relacionamento no contexto da agência setor público é essencial, pois existe a necessidade de compatibilizar as normas e a legislação visando oferecer um produto customizado para o cliente dentro dos preceitos legais e normativos. A troca de informações ajuda a garantir qualidade e segurança à operação. No trabalho do gerente, o planejamento e a organização do seu trabalho também é condição *sine qua non* para o seu bom desempenho.

Diante do que foi revelado na análise compreensiva interpretativa dos relatos dos gerentes acerca do contexto da prática gerencial, os resultados sugerem que o Banco do Brasil estabeleceu uma orientação estratégica que desencadeou várias transformações no contexto da prática gerencial. Daft (2003) considera que existem várias formas das organizações lidarem com a competição. A busca da excelência, para o autor, envolve quatro fatores: orientação estratégica, alta administração, projeto organizacional e cultura organizacional.

No que se refere à orientação estratégica, a proximidade com o cliente, a busca de respostas rápidas diante de problemas e oportunidades, o foco e as metas empresariais estão presentes no contexto da prática gerencial. O processo de transformação ocorrido no Banco do Brasil parece ter trazido, com base na análise do que foi relatado pelos gerentes, implicações na visão das lideranças e uma preocupação com a institucionalização de valores básicos. No que se refere ao projeto organizacional, a reestruturação da empresa em pilares negociais segmentou

o campo de atuação das agências, o que demandou uma estrutura mais ágil e descentralizada para atender as especificidades de cada campo de atuação.

De acordo com Salinas et al (1998), o ajuste ocorrido no Banco do Brasil abrangeu uma reestruturação da direção geral e órgãos regionais, além do redimensionamento do quadro de pessoas e implantação de gerências regionais, a descentralização do processo decisório e a adoção de um modelo de administração colegiada. Contextualizando as considerações de Salinas et al (1998) para o momento em que esta pesquisa foi realizada, fica evidente a consolidação desses ajustes, sobretudo daqueles que incidem diretamente na prática gerencial.

Uma análise dos relatos dos gerentes indica a existência de um relacionamento pautado no compartilhamento de informações, na produtividade por meio das pessoas e na preocupação com a gestão por resultados. Todo o processo de mudança ocorrido no contexto da organização levou os gerentes a repensar a sua forma de atuação no banco, provocando um processo de adaptação e aprendizado.

Os gerentes revelaram, por meio dos relatos, alguns atributos relevantes em sua prática gerencial que se configuram e estão ligados mais a mobilização de habilidades e recursos do que conhecimentos. Isso pode ser decorrente da grande experiência que os gerentes possuem na organização, fazendo prevalecer questões de natureza social e comportamental em relação às de natureza técnica. Além disso, existem processos, normas e leis específicas para o setor, que estão estabelecidas, demandando dos gerentes a mobilização de recursos e de pessoas para conduzir o processo de implementação de estratégias.

Do ponto de vista técnico, o trabalho requer um conhecimento especializado. Eles atuam em um contexto em que o relacionamento, o clima e a participação são determinantes na prática gerencial, com destaque para a participação e o envolvimento das pessoas no estabelecimento e cumprimento de metas e na gestão dos processos, fatores fundamentais em um sistema de gestão por resultados.

Os fatores determinantes na prática gerencial reveladas nas falas dos gerentes envolvem o gerenciamento de equipes, o relacionamento interpessoal, o processo decisório participativo (colegiado), o desenvolvimento e valorização das pessoas, a preocupação com os interesses do grupo, a flexibilidade no estilo de gestão, o gerenciamento das emoções do grupo, a liderança e motivação para trabalhar em equipe.

Esses fatores estão integrados em torno do gerenciamento de pessoas e podem ser associados aos papéis gerenciais¹⁴ indicados por Quinn et al (2003). Os autores vinculam algumas competências aos papéis gerenciais em um quadro de valores competitivos. Uma análise dos fatores determinantes da prática gerencial apontados pelos gerentes indica uma forte similaridade com as competências dos papéis de facilitador e de mentor (QUINN et al, 2003). No papel de mentor, as competências-chave indicadas pelos autores são as seguintes: “compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados”. Já no papel de facilitador, “a construção de equipes, o uso de processo decisório participativo e o gerenciamento dos conflitos” são as competências-chave da liderança gerencial. Vale ressaltar que a gestão dos conflitos não foi indicada pelos gerentes como fator na seção referente à prática gerencial, uma vez que esse tema é abordado em uma seção específica.

Hill (1999) considera que a gestão de pessoas deve fazer parte do aprendizado dos gerentes. Ela destaca que

os gerentes devem desenvolver o julgamento interpessoal em três áreas fundamentais: estabelecer credibilidade em vez de se basear na autoridade formal, obter o compromisso do funcionário em vez de controlá-lo e liderar a equipe em vez de gerenciar indivíduos (HILL, 1999, p. 300).

A busca da credibilidade, do comprometimento e da liderança determinam um estilo de gestão. No estudo realizado com gerentes do Banco do Brasil, o estilo de gestão emergiu como um fator determinante na prática gerencial.

Eles consideram que o seu estilo é pautado pelas contingências das relações profissionais e indicam que o estabelecimento de uma relação mais próxima com os colaboradores, um clima organizacional que propicie as pessoas se sentirem bem e trabalharem com vontade são fundamentais em sua prática gerencial. Eles ainda reforçam a preocupação com o desenvolvimento do grupo e consideram que os comportamentos e as práticas diárias do grupo também influenciam em sua prática gerencial. Analisando os estilos de gestão propostos por Yukl (1998), os gerentes têm um comportamento mais direcionado para as relações do que para as tarefas e as mudanças.

Os gerentes que são orientados pelas relações direcionam as suas ações na melhoria das relações e de apoio às pessoas, incrementando a cooperação e o

¹⁴ Os papéis propostos por Quinn et al (2003) são os seguintes: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador.

trabalho em equipe, assim como o aumento da satisfação do trabalho do subordinado, e na construção de um elo de ligação com a organização. Componentes chaves incluem dar suporte, desenvolver, reconhecer, consultar e gerenciar conflitos (YUKL, 1998).

A preocupação com o grupo, de acordo com os resultados da pesquisa, objetiva manter a coesão e a criação de uma relação de confiança dos subordinados em relação ao gerente. Para os gerentes, a gestão de pessoas não é um processo fácil, uma vez que cada colaborador possui sua individualidade e características de personalidade diferentes. Essas considerações denotam uma percepção que leva em conta a influência da dimensão subjetiva do grupo na prática gerencial.

De acordo com Davel e Vergara (2001, p. 50),

considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida anterior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais.

Inserir a dimensão subjetiva na prática gerencial denota uma preocupação com a multidimensionalidade humana (SILVA; REBELO, 2003). Como as pessoas têm a sua individualidade e a sua personalidade, gerenciá-las se torna uma atividade complexa.

Isso também ficou evidente quando os gerentes ilustraram que o emocional das pessoas interfere na gerência. À medida que os gerentes conhecem os comportamentos e as atitudes de seus colaboradores, passarão a considerá-los em sua prática gerencial, o que indica uma postura mais humanista e situacional. Vale ressaltar que os comportamentos dos colaboradores também exercem influência nos comportamentos gerenciais. Como ratifica Hill (1999, p. 302), “os gerentes têm que aprender a administrar a si mesmos e a suas emoções. Caso contrário os sentimentos inevitáveis de tensão e ansiedade podem afetar muito suas atividades diárias”.

O relacionamento interpessoal é outro fator da prática gerencial apontada como a base de tudo. Os gerentes consideram o relacionamento tudo em sua atuação, pois envolve a motivação dos colaboradores, a relação com o cliente, o cumprimento de metas e as relações sociais fora da empresa. Isso indica uma forte ligação com os papéis interpessoais de Mintzberg (1990). Intimamente ligada ao relacionamento, a competência associada a decisão colegiada ratifica a valorização da participação das pessoas na prática gerencial. Apesar desse tipo de decisão

demandar mais tempo para sua escolha, os resultados podem ser mais satisfatórios, uma vez que propicia o desenvolvimento de visões compartilhadas e a criação de uma relação de confiança dos colaboradores em relação aos gerentes.

A partir dos resultados da pesquisa, considero os fatores indicados pelos gerentes como essenciais em sua prática gerencial. Resgato Motta (1991, p. 26), para ilustrar que “a gerência é a arte de pensar, decidir e agir, é arte de fazer acontecer, obter resultados, que podem ser previstos, analisados, mas obtidos através das pessoas numa interação constante”. Essa definição está presente na prática gerencial dos gerentes pesquisados. A valorização das pessoas na prática gerencial indica que “elas são estratégicas para uma organização, pois possuem o conhecimento necessário para gera inovação e contribuir para a sobrevivência da organização” (SILVA, 2005, p. 200).

Um dos fatores que pode contribuir para essa percepção dos gerentes de valorização das pessoas é a sua experiência. Eles já atuam no Banco do Brasil há mais de 20 anos e, ao longo desse período, vivenciaram experiências que levaram ao desenvolvimento de competências gerenciais. Como afirma Motta (1991, p. 8),

a experiência adquirida em serviço é valiosa para o dirigente. A observação, pelo indivíduo, de práticas gerenciais – boas e más – na solução de problemas e na condução dos destinos da empresa ajuda a formar atitudes e valores do trabalho gerencial.

Ao contextualizar a prática dos gerentes no Banco do Brasil, a intenção foi caracterizar o espaço social da atuação desses profissionais, que somado ao espaço social das relações em família delimita o campo de ação deste trabalho. Em seguida, procuro analisar, de forma compreensiva interpretativa, como os gerentes vivenciam o conflito nesses dois espaços sociais.

5.3 VIVENCIANDO O CONFLITO ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA

Captar os significados dos conflitos subjacentes às experiências de seis gerentes do Banco do Brasil pesquisados, entre a prática gerencial e as relações em família, me ajudará a responder as questões de pesquisa desta tese.

Já abordei os Temas Família e Prática Gerencial anteriormente e a minha preocupação, nesta seção, é captar, descrever e interpretar as categorias de significados dos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

A palavra conflito apresenta vários significados para os gerentes, onde é indicado como uma divergência, uma diferença de percepção, um problema, uma discussão, uma desavença, um desafio, uma possibilidade de mudança, de crescimento.

O relato de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família revelou, a partir da categorização dos dados, alguns significados que me levaram e compreender melhor o fenômeno, uma vez que as falas dos gerentes expressaram **fatores** que **geram conflito** na **prática gerencial** e na **família**, e as suas **conseqüências**. Também indicam as **repercussões** da **qualificação profissional** e da **prática gerencial** nos **conflitos familiares** e os **reflexos** dos **conflitos na família** no seu **desempenho** no trabalho. Os gerentes reconheceram o **diálogo** como um **fator** que **minimiza os conflitos** entre a prática gerencial e a família e expressaram **atitudes** para **evitar o surgimento de conflitos** nesta relação. A análise compreensiva e interpretativa de cada uma das categorias de significados é apresentada a seguir.

5.3.1 Fatores que geram conflito na prática gerencial

Alguns dos gerentes revelaram em suas falas fatores que geram conflitos na prática gerencial, os quais, segundo seus critérios, estão relacionados à **incapacidade gerencial** para planejar as atividades, às **diferenças de percepção** na realização de atividades e à **incompatibilidade** entre interesses pessoais e organizacionais, além do **aumento da complexidade** da prática gerencial. Outros fatores indicados, que os levaram a vivenciar conflitos no trabalho foram decorrentes das **transformações ocorridas no banco em que trabalham**, as quais demandaram mais tempo de dedicação ao trabalho somado à necessidade de qualificação. Outro fator foi a **possibilidade de ascensão na carreira**. Os conflitos decorrentes desses dois últimos fatores trouxeram implicações para a família.

A **incapacidade gerencial**, como um fator que gera conflito, está ligada à falta de clareza no direcionamento do trabalho. A prática gerencial requer a capacidade de planejamento das atividades. A ausência dessa competência provoca conflitos, aponta um dos gerentes.

...na **órbita do trabalho** o **conflito** normalmente na minha **visão**, deriva na **incapacidade gerencial**, é na incapacidade normalmente do gestor de

estabelecer com clareza um direcionamento para o trabalho que ele deseja realizar com a equipe...[GI.85].

Outro revela que os conflitos surgem em um ambiente profissional em função de **diferentes visões gerenciais** e se manifestam entre gerentes e superiores, gerentes e colaboradores e também entre os colaboradores.

...aqui no banco é também pensar uma coisa, é ter uma **visão** de um determinado serviço ou alguma ação que eu **planeje** e vamos dizer que o meu **superior não pensa dessa forma**, ou um **outro colega** na mesma situação. Eu entendo que essa forma seria uma forma de ter um **conflito**...[GIII.73].

Esse significado também é compartilhado um terceiro gerente, que destaca uma situação em que as **diferenças de percepções** entre eles e seus colaboradores e até entre estes mesmos, são **fontes de conflitos** quando **não existe a predisposição das pessoas** em aceitarem pontos de vista divergentes sobre como realizar determinada atividade, como revela em sua fala a seguir.

...é existe uma tendência de que você começando a fazer alguma atividade e você rotinizar aquela atividade. Se deu certo aquilo você vai fazendo de forma contínua e muitas vezes é, nem sempre, aquela forma é a melhor. Então, se você tiver algum **questionamento**, alguma pessoa que entenda de uma forma diferente e te questiona sobre aquilo, até num primeiro momento tu podes estar acostumado a fazer de uma forma e você recebe um **feedback** dizendo que aquilo de outra forma seria melhor. Isso pode **gerar um conflito** num primeiro momento, mas esse **conflito pode ser interessante**, porque você pode **ver outra forma** de realizar essa **atividade**...[GII.228].

Por outro lado, o mesmo gerente opina que divergências indicam formas diferentes para realizar uma atividade. A palavra “divergência” foi utilizada pelo gerente no discurso a seguir para ilustrar o significado de conflito. Essa divergência também pode estar associada à **incompatibilidade** entre os interesses pessoais e profissionais, provocando o conflito.

...os conflitos podem gerar **mudanças** dentro de uma **organização** dentro até da **família**. Na minha opinião eles surgem quando **há divergências** quando há, por exemplo, a gente fala muito em **conflitos de interesses**, por exemplo, **interesses pessoais com interesses organizacionais**...[GII.108].

Segundo outro gerente, os **conflitos de visão** ocorrem quando surgem divergências na maneira de implementar as estratégias. A palavra “rei” é utilizada para representar os responsáveis pela formulação de estratégias. No planejamento para implementação das estratégias existe muita discussão e diferenças de percepção sobre como conduzir o processo. Para esse gerente, o surgimento de conflitos no âmbito das agências é normal – “... esses conflitos no âmbito das gerencias na hierarquia das agências ou dos centros em que eu trabalhei, isso

acontece mesmo....” [GV.104] – e se situa no nível profissional, mas não interferem nas relações pessoais.

...os **conflitos que têm acontecido**, que tenho presenciado no dia-a-dia do trabalho são **conflitos de visão** sobre como desempenhar essas, **fazer valer essas estratégias** que foram traçadas. Tem gente que gosta de fazer de uma maneira, tem gente que gosta de fazer de outra, tem gente que acha que tem que **fazer mais do que o rei pede**, tem gente que acha que **faz menos do que o rei pede**, tem gente que acha que a coisa **anda sozinha**, tem gente que acha que tem que **interferir**...[GV.103].

Essas experiências revelam que o **conflito na prática gerencial** ora se manifesta quando o gestor não define claramente o trabalho a ser realizado, ora quando surgem divergências ou conflitos de interesses, mas também pelas diferenças de visão estratégica. Segundo os relatos, esses conflitos também surgem no processo de implementação de estratégias. O processo de formulação de estratégias do banco é centralizado, mas a sua implementação ocorre no âmbito das agências, local em que os gerentes têm mais liberdade no estabelecimento de ações e é natural que surjam pontos de vista, idéias e pensamentos divergentes.

Além da incompatibilidade entre os perfis gerenciais, um dos gerentes destaca o aumento da **complexidade dos papéis gerenciais** como responsável pela maior incidência de conflitos, o qual gera uma maior preocupação decorrente da responsabilidade inerente ao cargo, que aumenta à medida que o gerente tem uma ascensão profissional.

.... os **conflitos** na minha vida profissional, ainda eles tiveram um **papel mais significativo** a partir do momento em que eu **comecei** a assumir **papéis de maior complexidade** e a **função de gerente** se revelou uma **função complexa** nesse particular, uma vez que o gerente acaba **sofrendo pressões** dentro da base, dos funcionários, da clientela, assim como da superintendência ou da própria diretoria. Esse **conflito** de **papéis**, de **funções** e de **responsabilidade** num primeiro momento ele traz uma **carga de preocupações** muito grande pro gestor... [GI.93].

Na experiência relatada por este gerente, vê-se a complexidade da função gerencial como decorrente das pressões dos agentes (funcionários, clientes, superintendência, diretoria). Para cada um desses agentes, existem funções a serem desempenhadas e um nível de responsabilidade inerente, o que provoca um conflito de papéis. Isso não significa que o gerente assume um outro papel no exercício de sua atividade, mas que o papel de gerente sofre mudanças em função do aumento das funções e responsabilidades, o que traz grandes preocupações para ele. Esse gerente relata como vivenciou o momento **de transformação no Banco do Brasil** e como isso provocou vários **conflitos** na sua vida profissional e familiar.

...em **1996** já poderia chamar assim de quase a **virada do Banco do Brasil**, de um **processo de estagnação**, de ameaça, para um **processo de recuperação**. Em 1996, na época em que eu assumi como administrador, já havia arrefecido um pouco, mas eu trazia uma **carga emocional** de **ansiedade** de **angústia**, de **medo** com relação ao futuro profissional em razão desse processo de transformação da empresa e eu me via naquele momento como alguém que teria que se reciclar rapidamente, sob pena de perder espaço na organização...[Gl.115].

O ano de 1996 foi marcante para o Banco do Brasil e estabeleceu um marco no processo de recuperação. O gerente exemplifica como viveu nessa época um **conflito decorrente da necessidade de qualificação** para não perder espaço na organização. Na sua experiência, ele vivenciou a **ansiedade**, a **angústia** e o **medo** em relação ao seu **futuro**. O **conflito** surgiu a partir do momento em se **conscientizou** do tempo que havia desperdiçado e da necessidade de **repensar a sua vida profissional e pessoal**, como ilustram as falas a seguir.

...um **conflito** que me marcou como administrador do banco foi a necessidade de **voltar a estudar** por conta de uma **mudança que aconteceu na organização** e na própria economia como um todo. O banco do Brasil estava até cerca de 8, 9 anos atrás, não via com bons olhos aquele funcionário que saía do trabalho e ia para a universidade... [Gl.97].

... esse **conflito** entre o **tempo** que havia sido **desperdiçado** mesmo justificando que atendia os **interesses da organização**, ele demorou um pouco para ser absorvido. Foi um **conflito** entre um **passado em que eu atendia às expectativas da organização** e uma **mudança muito brusca** que exigiu um **reposicionamento** todo, um repensar da minha vida profissional e pessoal que teve muitos **reflexos** e também **repercutiu** evidentemente **na minha vida familiar**... [Gl.101].

...eu destacaria que o principal **conflito existencial, profissional** versus **familiar** tenha sido essa **mudança**, essa **transformação** pela qual a empresa passou...[Gl.112].

Nas reflexões relatadas por este gerente, sobre o tempo de dedicação para a instituição, visando atender aos interesses desta, fica evidenciado que o conflito surgiu quando ele se deparou com outro cenário, que demandava a necessidade de qualificação profissional para se adequar ao novo contexto em que a organização estava inserida. Esse conflito profissional teve repercussões em sua vida em família, causando conflitos no ambiente familiar, sendo decorrentes do tempo e das pressões do trabalho.

Outros gerentes relatam conflitos associados à ascensão profissional que envolvem a necessidade de mudança de cidade, que por sua vez está associada a vários interesses profissionais, pessoais e familiares e não é uma decisão unilateral. Por esse motivo gera conflito.

... o outro **conflito** que eu vejo claramente no banco é em razão de que a **ascensão profissional** está muito ligada à **mudança de ambiente**, de **cidade**. Toda vez que **decidir** ascender profissionalmente, vai ter esse conflito...[GIV.125].

... mas será que **vai ser bom** para minha **família**, eu ir pra aquele lugar, eu sair daqui? De que forma eles vão encarar isso, essa **mudança**? É o aspecto **financeiro**... [GIV.126].

O conflito ocorre no nível individual quando o gerente avalia os impactos dessa mudança para si mesmo e para a família e reflete sobre a percepção que membros da família terão diante desta perspectiva. O fator financeiro envolve as despesas que um processo de mudança de cidade acarreta e é um dos fatores considerados pelos gerentes na ascensão profissional¹⁵.

Além dos fatores que geram conflito na prática gerencial, os gerentes também indicaram fatores que geram conflito nas relações em família, que serão desvelados na próxima seção.

5.3.2 Fatores que geram conflito nas relações em família

Os gerentes relatam que em suas experiências existem fatores, mais associados ao relacionamento que geram conflito na família, como a **incapacidade de dialogar**, a **interpretação da linguagem** e a **divergência** entre os cônjuges, este último relacionado a interesses pessoais, diferenças de percepção e de pensamento, como fatores que provocam conflitos, dos quais o gerente não consegue se desvencilhar ao chegar no ambiente de trabalho. Esses fatores se tornam evidentes nas seguintes falas:

...a minha visão de **conflito na família** é a **incapacidade de dialogar**. Na minha opinião eles surgem quando há **divergências** quando há, por exemplo, a gente fala muito em **conflitos de interesses**, por exemplo interesses pessoais com interesses organizacionais....[GI.82].

...a raiz dos conflitos familiares na minha visão parte normalmente de um distanciamento que começa na linguagem, na questão da **interpretação da linguagem**...[GI.83].

...conflito na família, o que pode acontecer, **criação de um filho**, por exemplo, uma reprimenda a um determinado hábito de um filho ou de uma filha. Isso tu faz de um jeito, o teu cônjuge faz de outro e isso gera um **conflitozinho** lá dentro...[GV.99].

O **diálogo** e a **linguagem** são fatores que estão intimamente relacionados, e destes depende a boa comunicação. A existência de um distanciamento entre os membros da família, a falta de diálogo, as divergências de percepção e de valores na criação dos filhos, também associadas à linguagem, são geradores de conflitos. Um dos gerentes considera o conflito decorrente de uma divergência entre os interesses pessoais e organizacionais.

¹⁵ Esse significado é aprofundado na seção 5.5.6

Como relatou um dos gerentes, “.... você interpreta determinadas situações de uma forma que nem sempre é a mesma da outra pessoa e nesse momento então surgem os conflitos” [GII.130]. O diálogo foi apontado pelos gerentes como responsável pela minimização de conflitos e esse significado será revelado em seguida (ver seção 5.5.6). Em um relacionamento, as divergências são naturais, mas os gerentes se preocupam com as conseqüências dos conflitos, como ilustram as falas a seguir.

...você **interpreta** determinada **situação** de uma forma que nem sempre é a mesma da outra pessoa [a esposa] e nesse momento **surgem os conflitos** e dependendo de como **você está naquele dia** você pode agravar ainda mais essa situação, **agindo** de forma inadequada, não só com a pessoa, o **cônjuge**, mas também com **filhos**. Já tive situações de **discutir** com a minha esposa e ficar dois três dias **sem se falar** porque ninguém queria **ceder** em determinada situação... [GII.131].

...havendo uma **discórdia** maior na família, uma **briguinha** uma **desavença**, aquilo dali realmente fica **machucando**...[GIII.142].

As **diferenças de percepção** entre os cônjuges causam conflitos, que podem ser agravadas pela atitude inadequada da pessoa no momento em que surge o conflito. A falta de consenso entre os cônjuges interfere no clima da família. Isso fica evidente quando um dos gerentes relata que as discussões levaram o casal a passar dias sem se falar, pois nenhum deles abriu mão de seu posicionamento. As discórdias, as briguinhas e as desavenças trazem conseqüências de ordem psíquica.

Outro relata uma situação em que a **diferença de percepção** das pessoas **gera um conflito**, mas também destaca que isso acontece quando existe uma **relação de confiança**, deixando-o mais predisposto a colocar seus pontos de vista. O relato a seguir ratifica essa percepção.

...a maneira de tratar uma conta pra pagar pode gerar **conflito**, a maneira de trabalhar um **deslize** qualquer já **gera conflito** uma série de coisas que, e lá a coisa tende a aparecer mais porque existe uma **relação de confiança**...[GV.100].

Nos relatos fica evidente que os conflitos na família têm seqüelas maiores que os conflitos experienciados na prática gerencial. As **divergências entre os cônjuges** é apontada como o fator causador dos conflitos, que está intimamente relacionada com a atitude impositiva de um dos membros da família diante de uma situação. Assim, as conseqüências de um conflito familiar são maiores para o relacionamento entre marido, mulher e filhos do que para o trabalho. Isso é observado nas seguintes falas:

... na família os conflitos, acho que são mais, as **seqüelas** são piores vamos dizer assim, porque lá acaba havendo um **interesse pessoal** de você se impor em certa **situação**, vamos dizer assim. Tem um determinado conflito que tens aquela tua linha de pensamento e a **esposa** ou a **filha** têm aquela linha de pensamento e a gente vê também **conflito** entre minha **mulher** e minha **filha**. A gente às vezes tem que **interferir**. Eu acho que ali pode tornar um, as **conseqüências** ali são piores do que aqui dentro do banco...[GIII.75].

... lá dentro de casa com a família já é diferente. Eu **posso ficar de bico** com a minha mulher, dois, três dias como ela pode ficar comigo dois, três dias. A minha filha emburrada de um dia pro outro, acordar ainda, realmente a **seqüela** lá é a **conseqüência** é **maior**. Lá, vamos dizer assim, devido a um conflito, mas como todo administrável nada que o tempo não resolva, dependendo da situação e **diálogo**. É aquilo que eu falei. Acima de tudo o que não pode é ficar ali **cozinhando** uma coisa que **está enterrando a família** e a gente deixar por isso...[GIII.144]

Tanto os conflitos da prática gerencial como os das relações em família tiveram implicações para os gerentes pesquisados. Na próxima seção, essa categoria de significados é apresentada.

5.3.3 As implicações dos conflitos experienciados na prática gerencial e nas relações em família no comportamento dos gerentes

Nos relatos das experiências dos gerentes houve a percepção de que os conflitos entre a prática gerencial e nas relações em família tiveram implicações para eles à medida que provocaram reações emocionais, tiveram implicações no estado de saúde física e nas relações afetivas.

... se acontecem **conflitos no trabalho** que te prejudicam que te deixam **estressado, chateado, magoado, irritado** alguma coisa parecida pode ser que haja um pouco de **reflexo** disso depois **na família** porque também você vai chegar em casa **chateado, magoado, cansado** e se não houver uma **sintonia** legal na própria pessoa isso acaba interferindo lá... [GV.77].

... da mesma maneira quando acontece algum **conflito no trabalho** uma **discussão** mais acirrada chego em **casa magoado**. Os **filhos** e a **esposa** sempre perguntam: "**o que você tem hoje!**". Nada que tenha desestruturado, vamos dizer assim, tanto na família. Eu não lembro de nada que tenha botado a perder um dia de convivência com a família e um dia de convivência no trabalho, mas eu já **lembro** de ter **chegado em casa chateado** ou no **trabalho chateado** em função do **problema** que demora a **desligar**... [GV.86].

Dias de muito trabalho, cheios de pressão e estresse levam estes profissionais ao cansaço, exaustão, irritação, além de não conseguir se desligar quando chegam em casa. Nem sempre é possível se recuperar emocionalmente a tempo de evitar que esse estado físico e emocional interfira na família, pois pessoas não são como máquinas, programadas para desligar em determinado momento. Os gerentes usam a palavra desligar para 'apagar' os problemas e as discussões

vivenciadas na prática gerencial que os deixaram **chateados, magoados, irritados e estressados**. Há uma tentativa de controle, mas nem sempre isso é possível.

Por outro lado, também indicam que os conflitos de relacionamento com esposa e filhos os levam a ficar **chateados** e a **agirem** de forma **inadequada**.

... eu me lembro já de ter chegado para **trabalhar** meio **chateado** em função de briga com esposa, por exemplo, uma **discussão mais acirrada** de alguma coisa que sempre acontece e é aquela história, **nem sempre você está bem nem de um lado nem no outro**...[GV.83].

... se você for **contrariado** por algum comportamento da esposa, dos filhos, às vezes você acaba **agindo** de forma **inadequada** com aquelas pessoas que realmente te interessam que é a família... [GII141].

... **relacionamento**, digamos, conjugal, que está mal encaminhado, um **conflito** com um filho, isso realmente é visível assim, o **transtorno** que dá na vida **profissional** da pessoa...[GIV.132]

... se realmente tu estás vivenciando no teu núcleo familiar um **problema** sério, fatalmente vai **interferir no trabalho**, está com problema de saúde na família, é, ou um problema até de **desavença** com a esposa ou com algum filho, algum problema mais... Tranqüilamente vai ter reflexo no trabalho...[GVI.237]

... então acontece isso. Não sei te relatar exatamente quando, se foi semana passada, se foi quinze dias, as **discussões** existem em **casa, briga com filho**, às vezes, se **irritam contigo**, fica **chateado**. Isso interfere como também interfere o lado contrário que eu te falei. A **gente briga aqui dentro**, chega em casa meio **acabrunhado**... [GV.150].

Nessas falas alguns significados indicam que existe um reflexo que se manifesta pelo **transtorno** e pela **preocupação**. O transtorno é **visível**, causa **incômodo** e **perturba** a pessoa na sua vida profissional.

As **desavenças** com **esposa** ou com **filhos** podem ter conseqüências mais visíveis, como deixar **chateado, acabrunhado** e **abatido**. Evitar desavenças significa evitar um conflito.

Os relatos revelam ainda que os conflitos podem ocorrer do trabalho para a família, ou vice-versa, mas nos dois casos o conflito interfere no comportamento e nas atitudes dos gerentes. Nessas falas fica evidente a bi-direcionalidade de um conflito.

Experiências de relação de hierarquia, que mexem com a auto-estima, como, por exemplo, levar uma repreensão do seu superior, são relatadas como fortemente refletidas no meio familiar:

... essa 'puxada de orelha' é que realmente **refletiu dentro de casa**. Passei alguns meses **chateado** com aquele negócio que ficava **martelando** na minha **cabeça**. Sempre gostei de trabalhar na banco, fui chamado à atenção, realmente estava pisando na bola e não devia ter feito aquilo, mas de qualquer maneira a **chamada de atenção** me **prejudicou** bastante até **no lado familiar**... [GIII.88].

...em termos de **problemas de saúde** eu nunca tive. Agora emocionalmente sim, realmente me **afetou**, digamos uns 2 ou 3 meses que eu fiquei, não todo o dia

obviamente, mas sempre com aquela **coisinha** na **cabeça** que me **incomodava**. **Hoje já não me incomoda**, passou, **faz parte da minha vida profissional**, não interfere mais nada... [GIII.96]

Essa experiência relatada é tida como parte da vida profissional e embora por um tempo tenha interferido até no relacionamento com a família, passa, como o tempo, a ser entendida como uma experiência profissional, deixando de interferir na família.

Os conflitos com os superiores também provocam dificuldades na realização da atividade gerencial e interferem na auto-estima do subordinado. Os discursos abaixo ratificam essas considerações.

...o **trabalho** pode contribuir na geração de conflitos familiares na medida em que ele, por exemplo, te tira um tempo longo do convívio familiar. Na medida em que você tenha **relações conflituosas** com o seu superior imediato, que você resolva mais problemas, pode **prejudicar** na medida em que você tenha **dificuldade de realizar o trabalho** e isso te traga **problemas de auto-estima**...[GI.148].

... e aquele fato assim, por exemplo negativo dentro do banco, uma **condição errada no serviço**, uma '*mijada*' de um superior, realmente levar pra família isso pra minha esposa **conversar com ela**, mas ela já me deu força. Mas num primeiro momento eu passo alguns dias **cozinhando** aquele negócio **comigo**, um fato negativo (...) e aquilo ali **fica intrigando a família, não fica bom o relacionamento familiar** realmente, e até que chega uma hora que a minha esposa chega e diz o que é que está acontecendo e você acaba abrindo realmente... [GIII.69].

Nesse mesmo relato, aparece outro tipo de conflito, que é não revelar para a família, quando se está vivendo um conflito no trabalho, e isso torna a situação tensa em casa também. Os depoimentos mostram que o homem, nesse tipo de problema, precisa de tempo para refletir sobre um conflito. Sua atitude (de não falar) leva a família a ficar intrigada, o que gera desconfiança e até animosidades, prejudicando o seu relacionamento familiar.

Esse fato de não falar para a família sobre os conflitos na prática gerencial, por preferir não preocupar esposa ou filhos, pode gerar problemas de saúde físicos e emocionais, como relata um dos pesquisados:

[conseqüências de conflitos vividos no trabalho]...é, inclusive, vários, todo o **emocional**, até no **físico**, de repente uma **gastrite**, uma **úlcera**. Eu lembro uma época na nossa agência lá no Oeste de Santa Catarina que houve **uma grande redução no quadro**. Nós éramos 30 e tinha que ficar 20. Então, nós tínhamos que escolher 10 pessoas que poderiam, que deveriam, ir em busca de uma outra vaga. Isso é complicado, pois implica na pessoa sair da cidade...[GIV.189].

... antes de tomar a decisão foi pior ainda, antes aí era complicado, de repente ficava lá, **pensando, uma noite mal dormida**. São decisões difíceis quando envolvem pessoas ... [GIV.194].

...com a **família** eu não dividia essa **minha angústia**, talvez até pelo fato de ser, como te falei, meio **reservado**, não dividia essa angústia. De certa forma isso é **ruim**, de repente se eu me abrisse poderia ter uma ajuda...[GIV.196].

...mas **na família não prejudicou**. Eu acho que não. Lembrando hoje da época. O que pode realmente é, no meu **emocional**, eu ter **digerido sozinho** essa **dificuldade**. Com todas as conseqüências **físicas**, uma situação de **estresse é complicada, difícil**...[GIV.197].

Este relato exemplifica como o processo de tomada de decisão envolvendo a redução do quadro de funcionários levou um dos gerentes a ter problemas físicos e emocionais como gastrite e estresse. Ele viveu um conflito pessoal, porque precisava tomar uma decisão, era uma escolha difícil e não compartilhava com a família. A forma como o gerente conduziu o processo, sem dividir a angústia com seus familiares por ser uma pessoa reservada, demonstra que essa não foi uma postura correta e ele relata ter consciência disso. No seu entendimento essa situação, ruim para ele, não prejudicou a família.

É possível depreender dos relatos que, no espaço social onde os gerentes trabalham, o tempo dedicado a qualificação profissional e as pressões repercutiram em conflitos nas relações em família.

5.3.4 Implicações da qualificação profissional e da prática gerencial nos conflitos familiares

Os gerentes percebem que a qualificação profissional e as pressões sofridas no espaço social da prática gerencial trouxeram repercussões para suas famílias. Essas repercussões são reveladas inicialmente por um dos gerentes nos relatos apresentados abaixo.

.... é como eu falei. O fato de eu estar **vivendo um conflito**, muito mais **interior** do que **conflito com as pessoas da organização** ele teve **repercussão** na família na medida em que a faculdade me obrigou a freqüentar toda noite os bancos escolares e **me tirou do convívio familiar** intensamente nos últimos 6, 7 anos da minha vida... [GI.106].

....o **distanciamento** que houve durante esse período, de **dia** trabalhando no **banco**, à **noite** indo para a **universidade**, foi a **razão** de alguns **conflitos familiares**, não em grande intensidade... [GI.103].

Nessa experiência, o gerente relata que o empenho de tempo na busca de qualificação profissional privou-o do **convívio familiar** por um período de 6 a 7 anos e isso o levou a viver um **conflito** muito mais **interior** do que com as pessoas da organização. Ele passou a vivenciar um conflito a partir do momento em que buscou atender às expectativas do banco, até o momento em que as mudanças ocorridas na instituição o levaram a investir em qualificação e a partir daí passou a viver **conflitos familiares**, pois se dedicava ao banco e à Universidade, sobrando **pouco tempo para a família**. Nessas falas, o gerente relata que a **necessidade de**

qualificação não gerou conflito em sua atividade profissional, evidentemente, pois quem foi suprimida de sua presença foi a família. Nesse discurso fica evidente que o ônus referente a qualificação profissional recai sobre a família.

...e a **dificuldade** foi que existiu evidentemente no período em que a minha filha estava com 5 a 7 anos. Eu estive **ausente** muito **intensamente** e **os conflitos emergiam** de uma **necessidade** mesmo da minha **esposa reclamar**, de exteriorizar **sentimento de perda** com a família, **insegurança**, que são comuns nesse tipo de situação...[GI.240].

Aqui, este gerente ratifica como a sua ausência do ambiente familiar causou conflitos com a esposa, que passou a **reclamar** e a exteriorizar um sentimento de perda e de insegurança em relação à família. Esse sentimento de **insegurança**, de **perda** revelado pela esposa decorreu da **falta de tempo** do gerente para a família.

A busca do auto-desenvolvimento foi o preço que, segundo seu relato, o gerente pagou para se manter competitivo. O custo pago para o auto-desenvolvimento foi a privação do convívio familiar, pois além do tempo dedicado ao trabalho no banco e ao estudo na universidade, ainda tinha o tempo de deslocamento, que no seu caso era maior em função de estudar em outra cidade, ou viajar a serviço do banco. Conseqüentemente, o tempo para a família era reduzido como indicam as falas a seguir.

...eu **viajava todas as noites**. Isso de certo modo afetou a minha presença, talvez numa **quantidade maior de horas** junto a minhas **filhas** e a minha **esposa**. Como é algo que praticamente perpassa todo o período que estive à frente da agência como administrador é difícil classificar isso como um fato isolado. Na verdade ele acabou sendo incorporado ao meu dia-a-dia... [GI.39].

...é, muitas vezes se a pessoa passa **muito tempo viajando**, o **trabalho dele exige** que ele passe muito tempo fora, muitas vezes termina **conflitando com a família**, porque tu não estás tendo condição de dar uma devida atenção para os filhos, para esposa...[GVI.240].

Nas falas dos gerentes relatadas nessa seção até o momento, dois aspectos merecem destaque. O primeiro deles envolve o tempo. Esse fator está intimamente ligado ao relacionamento e há uma associação do tempo com o convívio familiar. É uma relação de reciprocidade entre tempo de dedicação ao trabalho e à convivência familiar. O segundo fator também está ligado ao tempo e envolve se ausentar da família em função de viagens a trabalho, o que reduz o tempo de convivência em família, gerando **cobranças** e **pressões** pela falta de atenção.

Um outro gerente relata que os **reflexos do trabalho na família** são causados pelas **pressões** de superiores que cobram muita dedicação ao trabalho, não sobrando tempo para a família, o que provoca conflitos também.

...o diretor do banco te **cobrando** a **implementação** daquele **produto** para jogar no **mercado** numa **determinada época**. Tu tinhas que te **dedicar** realmente naquilo ali aquilo ali era tua **prioridade** e realmente tu acabavas **passando por cima da família**... [GIII.111].

... eu sempre **me lembrava** [da família], às vezes, a mulher ligava - "**você não vem pra casa?**". Não, não dá. Estou cheio de **rolo** aqui. Tenho que resolver, quer dizer eu sentia a **pressão da família** querendo que eu voltasse para casa e eu sentia também que quem me pagava o salário era o banco e eu precisava dar aquele sangue um pouco mais para o banco. É coisa assim que eu não deixava passar da noite pro dia... [GIII.110].

Essa situação indica que mesmo diante das **pressões** da família, cobrando maior participação do gerente em casa, a necessidade de resolver os "rolos" no banco, levou o gerente a priorizar o trabalho, já que o banco pagava o seu salário e isso implicava em "*dar aquele sangue*", expressão que significa **dedicar mais tempo** para a empresa. Porém, ele mesmo aponta a **experiência** como o fator responsável por uma **mudança** que obteve na forma de gerenciar os reflexos de conflitos do trabalho na família.

...já tive **problema aqui dentro do banco**, na agência, que acabou surtindo **efeito na família**, mas fez parte, passou, serviu de lição. Talvez se acontecer um **conflito** semelhante assim, de eu ter um **conflito profissional**, eu até administraria de outra forma, na **família**, até pela **experiência** que eu passei, eu até levaria de uma outra forma... [GIII.149].

Os gerentes pesquisados também relataram que perceberam que os conflitos na família têm implicações no desempenho deles na prática gerencial. Essa categoria de significados é apresentada a seguir.

5.3.5 As implicações dos conflitos familiares no desempenho dos gerentes no trabalho

Os conflitos experienciados nas relações em família pelos gerentes interferiram no seu desempenho no desenvolvimento de atividades no trabalho. Suas falas revelaram outros fatores que desencadeiam **conflitos familiares** e estão relacionados com problemas de saúde dos filhos e também de relacionamento com a esposa. A seguir, os gerentes revelam quais são os reflexos dos conflitos que interferem no seu desempenho. Na fala a seguir, fica evidenciada a relação entre conflito familiar e desempenho no trabalho.

.... é lógico, se você tem algum **conflito familiar**, independente do tipo que for, reflete aqui no teu **desempenho**. Eu vejo isso em mim, às vezes e vejo até nos **colegas**. [GIV.130].

A ocorrência de um conflito em casa provoca um reflexo no ambiente de trabalho. E quais são esses reflexos? “...dificilmente eu consigo trabalhar bem se eu tô mal em casa...” [GI.134]. “...atrapalha todo o meu dia-a-dia dentro da empresa” [GI.135]. A casa é o espaço onde a família se relaciona. A vivência de conflitos nesse espaço social leva alguns gerentes a terem dificuldade de trabalhar. Frases como “... se eu tô mal em casa...”, “...você não está bem em casa...” indicam que teve algum acontecimento que os afetou e foi levado para o trabalho. Os conflitos familiares provocam **mudança de humor, falta de disposição, preocupação e dificuldade de concentração na realização de atividades**, interferindo no desempenho dos gerentes, como ilustram as falas a seguir.

...quando as coisas não vão bem em casa, a tendência é que isso tenha algum reflexo no seu **desempenho** no seu trabalho... [GII.64].

... quando você está assim nessa situação, você não está bem é em casa com as pessoas com quem você convive diariamente eu sinto assim que o meu **desempenho** no trabalho ele sofre também algumas, tem uma queda natural de **desempenho**. **Eu não consigo desligar**, eu não consigo ser um GII em casa e um GII diferente no trabalho. Eu acho que a gente acaba trazendo aquela, o teu **humor muda** a tua **disposição** muitas vezes também **muda**. Você não consegue se **desligar** daquele problema aquele **problema** sempre te **vem à mente** [GII.133].

...você muitas vezes não consegue se **concentrar** naquilo que você tem que fazer dentro da organização e isso acaba **influenciando no teu desempenho** ...[GII.136]

... quando você **não** consegue **resolver essa situação** você fica com aquela **preocupação**, e muito **por mais que você queira** é você não consegue se **desligar** daquela **preocupação** e isso pode **interferir no seu desempenho**...[GII.181].

... eu particularmente já **passei por varias situações** dessas e não que **eu não tenha dado conta das minhas atividades**, mas eu entendo que poderia ter sido melhor em função se tivesse resolvido esses problemas em casa...[GII.182].

Um dos gerentes indica que essa queda no desempenho é natural, pois os acontecimentos interferem na **concentração**. A frase “não consegue se desligar” significa que os pensamentos do gerente estão conectados no ambiente familiar. Esses conflitos também interferem no **estado de espírito**, no **ânimo** e na **disposição**. Isso é percebido nas seguintes frases: “...o teu humor muda, a tua disposição muitas vezes também muda...”. A **resolução de conflitos** no ambiente familiar ajudaria os gerentes a desempenharem melhor as suas atividades.

... na minha visão a **interferência pode se dar em qualquer nível**. É aquela coisa: tu **acordas mal em casa** tem uma **discussão** em casa, isso vai te **afetar** no dia de trabalho. Tu não vais **desenvolver** o que poderia, porque tu vai estar com a **cabeça em dois lugares**... [GV.75].

Este gerente relata que a interferência de conflitos pode ocorrer em qualquer nível, o que denota uma bi-direcionalidade (trabalho→família ou família→trabalho). No discurso a seguir há uma experiência relatada em família que interfere no desempenho profissional.

... Não com extensão maior que um dia, eventuais **problemas** que acontecem na família como, por exemplo, tive um tipo de **doença familiar** com a minha filha mais nova, que não durou mais do que 2 ou 3 dias, evidentemente que **atrapalha o dia-a-dia** dentro da organização, mas graças a Deus nunca tive um problema que tenha se entendido por muito tempo, que tenha prejudicado o trabalho. Ao contrário e **dificilmente eu consigo trabalhar bem se eu estou mal em casa** então atrapalha todo o meu dia-a-dia dentro da empresa e, por exemplo, tem problema com filho ou tem problema com a esposa, a minha **performance** é muito afetada, especialmente a **minha dinâmica de trabalho**, minha **capacidade de gerenciar**, minha **criatividade**. Tudo isso fica afetado quando eu vivencio um **conflito, um problema de relacionamento familiar** [GI.136].

Na experiência relatada por este gerente, um problema com o filho e com a esposa afeta a sua **dinâmica no trabalho**, o qual envolve a capacidade de adaptação, de mudança, habilidade marcante na prática gerencial. Porém, um **conflito vivido na família** interfere nessa **capacidade** e afeta o seu **desempenho**.

Na fala a seguir, o gerente relata que o **conflito em família** é notado pelas pessoas no ambiente de trabalho, **interferindo** nas suas **atitudes**, na **concentração** e na **realização de atividades**.

... quando tem uma **discussão** dessas, tu chegas aqui logo o pessoal já nota, já chega sem brincar, porque não tem ânimo pra isso, aí às vezes o que tu tens hoje ah, não é nada relatar problema familiar aqui, não faz sentido, mas acontece ocasionalmente uma **discussão** mais acirrada, aí por causa de algum **problema** em casa é claro tu chegas aí tu já não rende aquele dia, porque o **trabalho** exige **concentração** daqui a pouco tu te pegas pensando no **problema** que aconteceu, quer dizer aquele processo que tu estás desenvolvendo dentro da instituição sofre um determinado '**baquezinho**' e a **concentração** já vai, o que deveria ser pra tocar o processo pra frente, tu acabas deixando uma coisa que poderia ser feita hoje que tem prazo pra fazer tu **deixas** pra amanhã... [GV.149].

No caso desse gerente, existe dificuldade de **concentração**, pois **pensamentos** se voltam para o que aconteceu no **ambiente familiar**. A **falta de concentração** é um fator que reflete em seu **desempenho**.

Em uma de suas falas emergiu um outro significado: "... não é só a família do gerente e a função do gerente, mas tem a família dos outros envolvida e tem as outras pessoas que também às vezes interferem na própria gerência..." [GV.97].

A noção de interferência da família na prática gerencial ganha amplitude no momento em que o gerente incorpora a família dos colaboradores e os próprios colaboradores como agentes que interferem em sua atuação. Essa noção de interferência provocada por um conflito assume uma dimensão complexa e

multidimensional, pois envolve não apenas a relação trabalho e família do gerente, mas também a relação família das outras pessoas [que trabalham em sua equipe] e a sua atividade como gerente.

Para minimizar os conflitos na relação trabalho e família, os gerentes reconhecem o diálogo como determinante e expressam algumas atitudes para evitar a interferência de conflitos do trabalho na família e vice-versa. Essas duas categorias de significados são apresentadas a seguir.

5.3.6 O diálogo como fator que minimiza os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família

O **diálogo** foi apontado pelos gerentes como uma das bases para as relações em família e também se revelou um dos fatores capazes de minimizar conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. O diálogo envolve a capacidade de ouvir o outro. Na prática gerencial, o diálogo representa uma troca de idéias, uma discussão envolvendo vários pontos de vista visando um acordo. Já na família, o diálogo ajuda a interagir com cautela no casamento, refletindo sobre os problemas e adotando um posicionamento a fim de alcançar um objetivo comum. As falas a seguir ilustram esse significado.

... o **diálogo** é a melhor **solução** pra **resolver** os **conflitos familiares** e **aqui dentro também**, mas aqui [no banco] é uma equipe e a gente procura resolver tudo em equipe, problemas assim de um com outro a gente realmente não vê...[GIII.101].

...nada melhor do que o diálogo, dependendo da situação o **diálogo** é bom. Agora aqui no **banco** o **diálogo** assim é cada um colocar sua posição e chegar a um denominador comum...[GIII.78].

...já em casa não em casa precisa do **diálogo** mesmo. Baixar a cabeça, pensar realmente um ceder mais do que o outro, mas é assim dessa forma que eu vejo o **conflito**...[GIII.79].

...se acontecer de não conseguir resolver e chegar na família, **conversar** com a **família** que tá com **problema** assim assado inverso não é verdadeiro tem **problemas** de **família** que **não confesso** antes de passar, mas o **problema** de **trabalho** é uma coisa que **dá pra falar** até porque não existe muito **segredo** não. Existe problema de família e ai é resolver lá **conversando** dentro da família também pra chegar aqui com o problema já resolvido e a solução mapeada...[GV.114].

Segundo este gerente, no ambiente de trabalho, o diálogo serve para buscar uma decisão compartilhada pela equipe. Esse tipo de decisão ocorre quando há condições para cada integrante colocar o seu ponto de vista até chegar a uma solução compartilhada. Na resolução de conflitos familiares, o diálogo está vinculado

a um processo de reflexão para chegar a um consenso. Quando um conflito não é resolvido no trabalho e chega na família, o gerente procura compartilhá-lo, mas não o faz quando o conflito é familiar.

...conversar **abrir o jogo mesmo, tanto pra** resolver conflito interno **na equipe é abrir jogo** conversar **é expor se existe** conflito **explica o porquê tentar** achar a solução ali, pra que isso se resolva ali e não vá adiante não se leve pra família...[GV.113].

Para ele, uma **relação franca e aberta** é pautada no **diálogo**, na **conversa**, auxiliando a minimizar os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. As filhas desse gerente chamam a atenção dos pais para evitarem comentar de assuntos de trabalho no ambiente familiar e isso é realizado a partir de um **diálogo** franco com toda a família. Essa conduta das filhas é uma forma de evitar que os problemas de trabalho integrem o cotidiano das relações familiares. O gerente revela na fala a seguir que qualquer problema ocorrido em um espaço social leva as pessoas de sua família a ficarem chateadas.

...quando **conflito de trabalho interferir na família conversa** acho que o pai não tá bom, eu não tô legal aconteceu isso e ai toca pra frente até porque no dia-a-dia delas, das filhas e da esposa também, nem tudo corre bem lá. Uma **nota ruim** leva um filho a ficar **chateado** em casa; **brigou** com o namorado chega **chateado** em casa, uma **discussão** com uma amiga chega em casa **chateado** isso tudo é **processo de vida**, não é muito mistério. Se acontecer tem que ser resolvido, não tem como fugir disso...[GV.120].

O diálogo aberto também é apontado por um gerente como uma forma de **evitar a interferência de conflitos**. "...não tem muita interferência, até porque a gente sempre colocou bastante, **conversou** bastante sobre isso, sempre fui bem aberto com a esposa e com as filhas..." [GVI.137]. Ao evitar a incidência de conflitos, os gerentes passam a ter uma relação familiar mais equilibrada.

Estimular a **confiança recíproca** por meio de **relações francas e abertas** pode auxiliar os gerentes a **minimizar os conflitos na relação trabalho e família**. Para isso, é necessária a existência de um bom relacionamento social e afetivo, procurando avaliar os problemas que provocaram os conflitos com maturidade em busca de uma solução compartilhada.

Uma das categorias de significados que emergiu no processo de análise envolve as atitudes adotadas pelos gerentes para minimizar o conflito entre a prática gerencial e as relações em família.

5.3.7 Atitudes para evitar o surgimento de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família

Essa categoria de significados revela que os gerentes adotam várias atitudes para **evitar** que os conflitos experienciados na prática gerencial interfiram na família ou vice-versa.

Um dos gerentes pesquisados procura **manter a calma** para evitar transparecer para os filhos que está passando por algum problema. Para ficar calmo, ele procura realizar algumas **atividades físicas e de lazer**, além de **refletir** sobre uma determinada situação que esteja lhe causando algum incômodo.

...eu procuro me **manter calmo** até pra não deixar transparecer pros filhos ou pra quem **você tenha que dar o exemplo** alguma coisa assim que esteja me incomodando eu acho que consigo administrar de uma forma bem adequada essas questões...[GII.146].

...eu faço, procuro fazer **algumas atividades**, quando eu estou assim com a cabeça com muita coisa, durante o dia eu me desafiei bastante e estou com muita coisa na cabeça então eu procuro fazer algumas atividades físicas. Eu faço **caminhadas** então uma caminha na Beira Mar ajuda bastante e acabo **espairecendo**. Eu também procuro alguns momentos de **ficar sozinho** pra poder **pensar** melhor em **determinadas situações** é, também, algumas **atividades de lazer** alguma coisa sempre que possível e eu acho que dessa forma eu consigo administrar a situação e chegar **num denominador que seja razoável pra mim e pra minha família**...[GII.147].

Como a intenção é procurar manter a calma, essas atividades o ajudam a espairecer e também contribuem para alcançar um “...denominador que seja razoável para mim e para a família”. Esse denominador comum pode minimizar o conflito, evitando que ele afete a família.

Enquanto um gerente procura manter a calma para evitar que a sua atividade gerencial traga implicações para a família, um outro gerente adota a segmentação dos espaços sociais como uma forma de evitar o surgimento de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Ele faz isso vivendo dois mundos de forma distinta: o mundo do trabalho e o mundo da família e relata que a segmentação é realizada por meio de um processo de conexão mental. Ele procura conscientemente informar para si mesmo se conectar, refletindo sobre as atividades a serem desenvolvidas e também faz a mesma coisa quando sai do trabalho se conectando à vida na família. Não misturar esses dois mundos indica que um não deve interferir no outro.

...quando eu estou vindo aqui pro trabalho eu procuro, bom, agora eu tô indo **trabalhar**, vou me **reconectar**, bom, tenho que chegar lá no banco, eu tenho que

fazer isso, fazer aquilo, encaminhar isso, encaminhar aquilo, procuro dar uma **desligada** e isso tem me ajudado bastante. Quando eu saio daqui, ao final do expediente, eu já vou me **conectar** com a **vida lá na família**. Bom, ficou pendente isso, tenho que fazer isso...[GIV.52].

...**viver esses dois mundos**, de maneira distinta, o mundo familiar e o mundo profissional, **não procurar misturar**, isso é uma chave pra mim assim, porque são mundos completamente diferentes...[GIV.136].

...Então realmente, é **viver os dois mundos** naquele ambiente que você tá, não misturar, e se possível procurar ser o mais independente possível nos dois, eu acho que é por aí...[GIV.138].

Como o gerente vivencia esses mundos? Tomando como referência uma de suas falas, ilustro a seguir a sua forma de viver várias vidas.

...se fosse fazer uma análise do meu dia-a-dia, na verdade eu diria que **vivo várias vidas**. A **primeira** delas é o meu **mundo interno**. Aquele que, de repente, só eu **desfruto, converso** com os meus **pensamentos**, as minhas **inquietudes**, os meus **planos**, os meus **projetos** que só eu usufruo. Tem a **vida de relação** no trabalho, que é um mundo à parte. Eu hoje, [GIV], não sou, às vezes, o [GIV], mas sou o **gerente experiente**, da **agência** que cuida e que **tem metas**, tem uma **função**, um **trabalho** a fazer, um **compromisso** com a empresa e cumpre determinados objetivos. O **outro mundo** é o da **família**, muito importante para mim, porque é a **oportunidade** que tenho de me **realizar** em vários aspectos, de construir **valores** para minha **família**, procurando passar para os meus filhos o que é certo, o que é correto. Também tem o **mundo da vida social**, com os amigos. Esses são os vários mundos que eu transito no dia-a-dia e todos eles são importantes. Eu procuro não misturar muito...[GVI.243].

Esse relato revela uma visão de mundo, que é segmentada. O gerente utiliza essa visão de mundo na sua vivência de conflitos e também no tempo, procurando minimizar os conflitos de uma dimensão em outra e viver cada espaço social de forma segmentada em quatro mundos: o interno, o da relação no trabalho, o da família e o da vida social.

Outro gerente também tem uma **maneira de agir segmentada**, só que neste caso a intenção é evitar que os conflitos experienciados nas relações em família interfiram na prática gerencial. Há uma separação dos dois espaços sociais (o do trabalho e o da família). As falas a seguir revelam como ele vivencia a segmentação.

...eu sempre **consegui separar**. Eu vinha pra cá, eu sou um outro GIII. Aqui eu sou **GIII profissional**. Então todo mundo, eu tenho realmente um **carisma** muito grande aqui pelos colegas, em todas as agências que eu passo, realmente eu sei disso. Eu não trago problema algum. Eu estou com **problema até ali**. Eu **entrei** aqui **dentro da agência** sou outro, é **bom dia** pra **todo mundo**...[GIII.89].

...eu **não mudo meu temperamento**, meu **comportamento** em função de ter um **conflito** extra banco. Eu não, realmente nunca vivenciei, nunca trouxe um problema que me prejudicasse aqui dentro...[GIII.90].

...é eu **consigo facilmente**, facilmente mesmo **separar as coisas**. Se eu tenho um **conflito de família** eu não trago pra cá de maneira alguma...[GIII.145].

...a partir do momento em que eu entro aqui dentro eu posso **vir matutando** aquele **problema familiar** até botar o pé dentro dessa porta. A hora que eu entro

aqui já dou bom dia para o guarda, brinco com ele, brinco com a telefonista. A coisa já desanda e já esqueci...[Gill.146].

...a partir do momento em que **eu saio daqui**, alguma coisa **eu já posso até ficar matutando** esse negócio, **problema que eu causei** ou que **foi causado pela família** que possa estar me **incomodando**, mas **não interfere em nada no serviço**. Isso facilmente eu faço brincadeira, facilmente não me interfere em nada no serviço **o problema que eu tenho na família**...[Gill.148].

Nessas falas e na experiência relatada por este gerente há uma **segmentação unilateral** ou **unidirecional** adotada para evitar que o conflito vivido na família interfira no trabalho. Na experiência relatada por esse gerente, os conflitos da família não interferem na prática gerencial, mas os conflitos da prática gerencial interferem na família. Adotar uma atitude visando segmentar ou separar os conflitos experienciados na relações em família da prática gerencial é uma forma de tratar a relação de trabalho com profissionalismo, mas será que na família a relação também não deveria ter o mesmo grau de importância?

5.3.8 Reflexões finais da vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família

A análise dos resultados indica a existência de fatores que geram conflito no trabalho e que ocorrem em virtude da divergência de percepções, visões e interesses na relação entre grupos, como também de mudanças no contexto da organização em que os gerentes atuam. Os conflitos decorrem das diferenças individuais (Quin et al, 2003), mas também surgem a partir de transformações organizacionais. A incapacidade de planejar as atividades e o aumento da complexidade da prática gerencial também motivaram o surgimento de conflitos no trabalho dos gerentes.

Um conflito vivenciado no espaço da prática gerencial só passa a ter implicações para as relações em família quando os gerentes necessitam despende mais tempo de dedicação ao trabalho e para atividades de ensino, visando à qualificação necessária para se adequar às transformações organizacionais. Nos estudos de Pleck et al (1980), Greenhauss e Beutell (1985) e Carlson et al (1995) o tempo dedicado ao trabalho foi indicado como um fator gerador de conflito na família. A dedicação de tempo para a prática gerencial decorre dos níveis de responsabilidade e de autoridade inerentes ao cargo, como também da necessidade de investimento em desenvolvimento profissional. Os resultados do estudo realizado

por Pittman (1994) foi identificada uma relação entre o tempo dedicado ao trabalho e a qualidade dos relacionamentos conjugais.

No nível individual, os conflitos ocorrem quando os gerentes avaliam os impactos dessa mudança para si mesmos e para suas famílias, levando-os a refletir sobre a percepção que os membros da família terão diante dessa perspectiva.

Existe a preocupação, por parte dos gerentes, em refletir sobre as conseqüências da ascensão profissional na vida em família, pois isso leva ao surgimento de um conflito de interesses (pessoais, profissionais e familiares). Os interesses, na percepção de Morgan (1995), estão ligados a objetivos, valores, desejos e expectativas, que levam as pessoas a adotarem determinados padrões de comportamento. Carlson e Kacmar (2000) consideram que os valores das pessoas, em relação aos papéis que realizam em cada domínio (família/trabalho), têm significativas implicações na vivência de conflitos.

Foi evidenciada pelos os gerentes a existência de fatores que geram conflito na família, ocasionados por problemas ligados à comunicação e às divergências de percepção e de interesses com os cônjuges. A falta de diálogo e a maneira como as pessoas interpretam a linguagem reforçam a importância da comunicação na família visando manter uma relação mais harmoniosa.

A percepção dos gerentes é de que os conflitos nas relações em família os afetam emocionalmente e isso refletiu em seu desempenho (CARLSON et al, 1995, SMYRNIOS et al, 2003) na prática gerencial, pois estes levam a mudança de humor, a dificuldade de concentração, a preocupações e dificuldades na realização de atividades, uma vez que seus pensamentos se voltam para a situação que gerou o conflito no ambiente familiar.

Os conflitos decorrentes da prática gerencial também tiveram repercussões nas relações em famílias dos gerentes. Eles ressaltaram que tanto os conflitos familiares quanto os conflitos experienciados na prática gerencial trouxeram conseqüências emocionais e físicas para eles. Nos resultados dos estudos realizados por Smyrnios et al (2003) e Marchese et al (2002), as conseqüências emocionais e físicas também foram indicadas como decorrentes dos conflitos na relação trabalho e família. Pleck et al (1980) ressaltam que um trabalho que demanda uma alta carga física ou mental pode gerar fadiga e irritabilidade, causando problemas na família. Greenhauss e Beutell (1985) e Smyrnios et al (2003) também destacaram a existência de evidências de que estressores no

trabalho produzem sintomas de tensão como ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade. No caso dos gerentes pesquisados, a pressão e o estresse do trabalho os deixaram cansados, exaustos, irritados. O tempo dedicado em um papel particular também pode produzir sintomas de tensão (GREENHAUSS; BEUTELL, 1985).

A análise das situações de conflito experienciados pelos gerentes sugerem fortemente a existência de um transbordamento ou sobrecarga emocional (BARBOLOMÉ; EVANS, 1980; SMYRNIOS et al, 2003; EVANS, 1996). No caso dos gerentes pesquisados, o transbordamento ou sobrecarga emocional envolve pensamentos ou sentimentos associados à vivência de um conflito em uma dimensão (prática gerencial/família) que repercute na outra (família/prática gerencial). Lambert (1990) destaca que o transbordamento emocional pode ser negativo ou positivo. Na vivência de conflitos pelos gerentes pesquisados, esse transbordamento emocional é negativo, pois traz implicações para a prática gerencial. Ele seria positivo se o gerente desenvolvesse, por exemplo, a habilidade para tomar decisões e usasse essa habilidade para lidar com seus filhos (LAMBERT, 1990).

Os resultados reforçam a existência de uma bidirecionalidade dos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família (HAMMER; THOMSON, 2005, MARCHESE et al, 2002). Hammer e Thomson (2005) destacam que altos níveis de conflito estão relacionados a resultados disfuncionais para as pessoas (insatisfação com a vida, ansiedade, depressão, saúde precária); para os relacionamentos (aumento de conflitos interpessoais, divórcio) e para a organização (absenteísmo, atrasos e perda de empregados talentosos).

Quental e Wetzell (2002) reforçam essa percepção ao indicarem que a interferência excessiva do trabalho na família pode levar ao surgimento de problemas de relacionamento com o cônjuge e isso tem implicações na qualidade da vida em família. O inverso também é apontado pelas autoras como prejudicial, na medida em que a interferência da família no trabalho pode trazer prejuízos à carreira, reduzindo a satisfação com a vida profissional. Na pesquisa realizada com gerentes do Banco do Brasil, a redução da satisfação não foi evidenciada. Todos demonstraram estar satisfeitos com a carreira escolhida.

Os “dados” revelados neste estudo indicam que os conflitos experienciados na prática gerencial trouxeram repercussões para as relações em família quando

demandaram um tempo maior de dedicação ao banco e ao estudo. A necessidade de se dedicar mais ao trabalho e as pressões sofridas na organização trouxeram implicações no convívio e no distanciamento da família. Os conflitos emergiram em função das reclamações e das pressões da família, além do sentimento de perda e da insegurança causados pela ausência do ambiente familiar. Evans (1996) aponta as pressões do parceiro e da família como um indicador de que as pessoas estão insatisfeitas com o estilo de vida que elas levam. Acredito que a cobrança é um dos fatores que leva a insatisfação das pessoas, mas ela é natural na medida em que tanto a organização quanto os membros da família cobram um maior tempo de dedicação e isso leva um gerente ou qualquer pessoa a ter que fazer escolhas, estabelecer prioridades. No estudo realizados com gerentes, a cobrança e a pressão da família tiveram implicações na sua atuação na organização, pois os afetaram emocionalmente.

Os gerentes destacaram que os conflitos na família, decorrentes do exercício da prática gerencial, tiveram implicações no relacionamento familiar. No entanto, no tema 'o espaço social da família', eles apontaram o apoio, a convivência e o diálogo como bases das relações em família. Essas bases das relações em família podem assumir um papel relevante na minimização de conflitos.

Isso ficou evidenciado quando os gerentes apontaram o diálogo como um fator que minimiza os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, quando é usado para tomar decisões de forma compartilhada e a promover uma relação em família mais harmoniosa. O diálogo estimula um relacionamento franco e aberto e cria uma relação de confiança, contribuindo para evitar a interferência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Existem dois fatores essenciais para que o diálogo minimize a incidência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: bom relacionamento e maturidade, esta decorrente da experiência adquirida pelos gerentes ao longo da vida.

Em suas falas, os gerentes indicaram que o surgimento de conflitos no trabalho é compartilhado em casa, mas os conflitos da família não são compartilhados no trabalho. Esse resultado pode está associado à relação de confiança e o tipo de convivência inerentes ao ambiente familiar, além do apoio da esposa, que facilitam um relacionamento mais franco e aberto dos gerentes com sua família do que com profissionais do Banco. Compartilhar os conflitos da prática gerencial com pessoas da família pode ajudá-los a reduzir a sobrecarga

comportamental e física que os conflitos decorrentes da prática gerencial trazem para eles. A organização poderia desenvolver estratégias para facilitar o diálogo em torno do conflito familiar no ambiente da prática gerencial.

No relacionamento em família, o diálogo com os filhos também contribuiu para evitar o surgimento de conflitos. O diálogo melhora as relações familiares (CERVENY, 2004), pois ajuda a promover uma relação de confiança recíproca (FARIAS, 2004). A criação de um diálogo no ambiente profissional, envolvendo os conflitos decorrentes das relações em família, também podem indicar uma forma de reduzir a interferência dos mesmos no comportamento do gerente, reduzindo as suas implicações no desempenho profissional. No que se refere ao contexto onde os gerentes desenvolvem suas atividades, o nível de competitividade e a busca de resultados demandam um elevado tempo de dedicação a questões de natureza profissional. Acredito que esse contexto da prática gerencial dificulta o desenvolvimento de um diálogo sobre questões relacionadas à vida familiar dos gerentes, pois as reuniões e as atividades de planejamento são direcionadas para o estabelecimento de ações, visando alcançar metas previstas para a agência.

Além do diálogo, os gerentes expressaram outras atitudes visando minimizar os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Uma dessas atitudes envolve o desenvolvimento de atividades físicas e de lazer, além da reflexão como uma forma de lidar melhor com as possíveis interferências de conflito da prática gerencial na família; outra alternativa é a criação de mecanismos para segmentar as relações entre os diversos espaços sociais.

As atitudes apontadas pelos gerentes trazem contribuições para minimizar os conflitos. Uma delas ressalta a tentativa de evitar o transbordamento emocional negativo da prática gerencial para a família, e a outra sugere a segmentação dessa relação. Alguns dos gerentes pesquisados revelaram que procuram criar uma fronteira física e psicológica (HALL; RICHTER, 1988) para evitar que o conflito familiar interfira na prática gerencial.

A segmentação trata o trabalho e a família como esferas separadas da vida. É um esforço consciente para delinear uma fronteira entre esses dois espaços sociais (LAMBERT, 1990; SMYRNIOS et al, 2003). Essa separação é intencional quando envolve pensamentos, sentimentos e comportamentos, adotados ao exercer um papel visando não afetar o desempenho em outro papel (GREENHAUS; SINGH, 2005; LAMBERT, 1990). A segmentação dos espaços sociais foi apontada pelos

gerentes para evitar a interferência de um conflito familiar na realização de atividades no contexto da prática gerencial.

Os resultados do estudo apontaram o tempo como um fator determinante na compreensão dos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Ele assume um papel de mediador na medida em que é tanto um fator que gera conflito como um fator que o minimiza. A análise compreensiva interpretativa desse tema é apresentada em seguida.

5.4 O TEMPO COMO MEDIADOR DOS CONFLITOS ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA

O homem só pode considerar suas três coisas: o corpo, a alma e o tempo. Este último é uma coisa muito preciosa, que está à disposição de cada um, mas pode ser utilizada de modos completamente diferentes; mais precisamente aquele que usa o tempo para aprender, pensar e exercer coisas louváveis apropria-se efetivamente de seu tempo, enquanto ao contrário, o perde aquele que não sabe utilizá-lo e que deixa passar uma hora após outra sem fazer nada, sem nenhuma ocupação honesta.
Léon Batista Alberti.

O autor redigiu esse pensamento por volta do ano de 1430 em seus *livros da família* e coloca o tempo como precioso para a vida das pessoas. Essa preciosidade pode ser entendida de diversas formas, dependendo das circunstâncias em que se situam as pessoas, já que todas as experiências são vividas no tempo em um espaço social.

Na vida social atual, regulada por horários, prazos e a duração das atividades, o uso do tempo assume uma dimensão mais quantitativa do que qualitativa.

Antes da criação do relógio, a percepção de tempo não tinha as dimensões que tem hoje. A relação entre tempo e espaço social não era tão clara. Porém, a partir do advento da Revolução Industrial, marcar com exatidão o tempo de produção de um funcionário passou a ser prioridade, já que este fato estava diretamente relacionado à produtividade e ao lucro.

Com o advento da Teoria da Administração Científica, fundada por Taylor (1971) no final do século XIX e início do século XX, o estudo sistemático e científico do tempo, o qual consistia em dividir, cronometrar e registrar sistematicamente as

tarefas, serviu de base para determinar salários e estabelecer parâmetros para a produtividade do trabalhador.

Na sociedade contemporânea, essa maneira sistemática de regular o tempo sofreu mudanças, e as relações de trabalho decorrentes das transformações econômicas, tecnológicas e sociais tornaram o tempo um recurso precioso e escasso. O tempo dedicado ao trabalho passou a interferir nas relações familiares e pessoais. O relógio e a agenda passaram a regular a vida das pessoas. A noção de tempo objetivo, que predomina nessa sociedade, negligenciou a capacidade de as pessoas usarem o tempo de uma maneira mais subjetiva.

Já para os gerentes pesquisados, o tempo tanto gera quanto minimiza um conflito entre a prática gerencial e a família. As categorias de significado que emergiram do processo de análise se referem à percepção do tempo entre a prática gerencial e as relações em família; à dedicação de tempo para a prática gerencial, para a família e também para o estudo; à gestão do tempo e à segmentação do tempo, que serão apresentados a seguir:

5.4.1 Percepção do tempo na prática gerencial e nas relações em família

A primeira percepção de tempo revelada nas falas de um dos gerentes é a relação de **dependência do tempo**. “...na verdade hoje a gente é muito dependente desse fator tempo...”[GII.195].

Outro destaca a necessidade de conscientização e percepção do **valor do tempo**, para que não se transite por ele sem vivenciá-lo.

...eu acho que o tempo, ele tem um valor grande para minha vida. Na verdade a minha **existência** é pautada pelo **tempo que vivi de forma consciente**, senão você passou pela vida. As pessoas, às vezes, querem viver cem anos, mas viver cem anos pra fazer o que? De repente só **transitar** nesse **tempo** não necessariamente significa **viver nesse tempo**...[GIV.101].

Segundo sua percepção, a existência é pautada pelo tempo, porque vivemos em um mundo objetivo, regulado por minutos, horas, dias, semanas e meses. Apesar da visão cronológica do tempo, o gerente também destaca a importância da consciência da vivência do tempo. Ele usa as palavras “passar pela vida” ou “transitar nesse tempo” para ilustrar um caminho, um percurso, mas reforça que esse percurso de tempo pode não ter sido bem vivenciado. Essa percepção indica uma visão mais **qualitativa do tempo**. Existe a consciência de vislumbrar o tempo como um valor

humano, que pode ser aproveitado e não desperdiçado. Isso pode ser ilustrado nas seguintes falas.

...o **uso do tempo é uma chave**, às vezes você se vê lá na frente da TV, com o controle remoto, lá divagando e perdeu meia hora correndo canal e não assistiu nada, então você tem que estar, digamos, bem **consciente** pra saber o **valor** desse **tempo**...[GIV.99].

...se não ocorre aquilo que eu te falei. O cara diz: bah! **Já é novembro e eu não fiz nada**, já acabou o ano...[GIV.100].

...o **tempo** é igual pra todos. Temos **24 horas**. A diferença que eu vejo, é que se você tá, digamos, muito **inconsciente** no teu dia a dia, acontece aquela situação do cara chegar, pô, **já são seis horas e eu não fiz nada ainda**...[GIV.97].

Valorizar o tempo é aproveitar cada instante, estar consciente de que o bom uso do tempo é uma chave que abre as portas para a compreensão do sentido da vida, do papel que cada um representa nos vários espaços sociais. A percepção do **valor do tempo** pode ajudar as pessoas a refletirem sobre a relação entre tempo objetivo e subjetivo. As falas “O cara diz: bah! Já é novembro e eu não fiz nada, já acabou o ano...” e “...acontece aquela situação do cara chegar, pô, já são seis horas e eu não fiz nada ainda...”, indicam uma relação entre a duração e o ritmo do tempo e que o não fazer nada significa que o tempo passou e que não foi devidamente valorizado. Esse tempo não volta, já é passado.

Outro gerente reforça a percepção de **tempo objetivo**, indicando que o dia tem 24 horas e que para administrar essas horas é preciso fazer **mágica**. E qual seria essa **mágica**? Fazer render o tempo para a prática gerencial, para as relações em família e para o estudo, participar de atividades sociais com a esposa e os amigos.

...hoje em dia já reservo uma parte da noite pra família, mas a gente sempre consegue fazer as coisas, o tempo tem 24 horas por dia, essas 24 horas tu consegue administrar, muitas vezes, fazendo **mágica** até consegue trabalhar todas, o tempo **rendendo** um serviço e ainda fazer alguma coisa na família, em casa, tem que (...) arrumar alguma coisa em casa, estudar, de vez em quando conversar com os filhos, com as filhas, e os filhos e visitar a neta, participar de outras atividades, sociais, inclusive com a esposa, com os colegas, com os amigos...[GVI.205].

Na experiência relatada por este gerente o período da noite é reservado para a família. Relata a importância do tempo para o desenvolvimento de atividades em casa, estudar e participar de atividades sociais com a esposa e amigos. Ele usa a palavra **mágica** para ilustrar como faz render o tempo no desenvolvimento das atividades no trabalho, na família e na relação com os amigos.

A percepção, para um outro gerente, está associada ao **dimensionamento do tempo** diante das atividades a serem desenvolvidas. “...parece que o dia fica pequeno pra gente em função das atividades que a gente tem...”[GII.41].

Por que o dia fica pequeno? Cada gerente tem uma jornada de trabalho, que formalmente é de oito horas e a percepção de “dia pequeno” existe quando o gerente não consegue realizar suas atividades ao longo dessa jornada de trabalho. Usa como referência o tempo objetivo e concentra a maior parte desse tempo para o trabalho.

...a primeira questão é, que eu vejo é a questão de tempo, na medida em que, você, **o dia tem 24 horas, concentra a maior parte** do teu dia no **trabalho**...[GIV.121].

Um dos gerentes denota uma percepção da relação entre a **quantidade e a qualidade de tempo** dedicado à família.

...às vezes também tu tem tempo mas daí tu fica em casa vendo televisão e o filho fica lá largado no canto. Então, a questão do tempo, a **quantia de tempo** que tu estás com o filho **não é necessariamente prioritária**. O que vale é a **qualidade** do que tu fica com ele nesse pouco **tempo**...[GIV.108].

Nesse discurso, o gerente está consciente da noção de tempo **subjetivo**. O pouco tempo dedicado à família tem um grande valor quando os momentos vividos trazem significados para a vida, como uma brincadeira, um passeio de bicicleta com o filho, um carinho na esposa. As demonstrações de amor, afetividade e felicidade não são medidas em minutos, horas, dias, semanas, mas por um beijo, um abraço, um afago, um olhar, uma palavra. São momentos singulares e únicos que não têm preço e que são lembrados por um período de tempo que não se pode mensurar.

Nas falas dos gerentes, uma categoria aberta indicou que a excessiva dedicação do tempo para a prática gerencial reduz o tempo para as relações em família, provocando os conflitos no contexto dos espaços sociais do trabalho e da família.

5.4.2 O tempo dedicado à prática gerencial

A dedicação de tempo para a prática gerencial emergiu nas falas dos gerentes como uma categoria com vários significados que tem implicações para a vida em família.

...e a família fica com um **tempo menor**. Talvez seria o primeiro conflito...[GIV.122].

...um conflito advindo até da questão do próprio tempo, é a necessidade, às vezes, que tu tens de **umentar esse tempo ficando no seu trabalho 8 horas**, em determinados dias eu tenho que ficar 9, 10 horas. Então, esse conflito se caracteriza de maneira mais clara em razão de que eu possa chegar em casa, já, tarde, tendo **pouco tempo pra família**...[GIV.123].

No discurso deste e de outros gerentes fica caracterizado que a maior dedicação à prática gerencial ocorre quando despendem mais horas de trabalho do que o previsto. **A quantidade de tempo dedicado ao trabalho gera conflito na família**. Os próximos discursos ratificam esse significado.

... eu ao longo da carreira eu me dediquei, vamos dizer assim, se a gente for excluir os sábado e o domingo eu me **dediquei muito mais ao banco** do que a família é, eu me dediquei muito mais a gente já comentou na primeira entrevista de ficar até mais do que 24hs dentro da agência e realmente era assim, hoje não é... [GIII.107].

Ficar mais de 24 horas dentro de uma agência ratifica o excesso de dedicação e o surgimento de reclamação por parte da esposa.

...o que a minha esposa achava realmente ela ficava **chateada**, mas ela entendia, apesar de saber que estava me prejudicando na faculdade também e ela não queria que aquele excesso de serviço me prejudicasse na universidade. A gente estava com um objetivo de eu me formar e tudo mais realmente eu acabei rodando numa disciplina por causa dessa época de **muita responsabilidade**, vamos dizer assim, com relação à agência de São José, mas ela entendeu desde o começo que eu estava lá com a incumbência específica e que eu tinha que realmente me **dedicar**. Eu não imaginava que fosse tanto, realmente eu ia pra lá oito horas da manhã, desde o alarme inicial do pessoal poder entrar na agência, apesar de ter vigilante, até sair lá às vezes de dez, onze horas e a gente com posto de serviço nosso com máquinas, esperando o técnico da máquina pra ele arrumar a máquina depois eu iria para a faculdade. Então ficou uma coisa muito complicada [GIII.138].

Essa dedicação excessiva ao trabalho, incluindo sábado e domingo, tinha um preço – a família ficava em segundo plano. A noção de tempo para esse gerente é mais quantitativa do que qualitativa. A relação entre tempo e espaço também fica evidente quando relata que teve implicações na qualificação via universidade, em função da maior dedicação de tempo ao trabalho. Houve um prejuízo para o gerente, porque reprovou em uma disciplina.

Pelas regras do sistema, existem horários que devem ser cumpridos na Universidade. Como o gerente não cumpriu, sofreu uma punição do sistema. Após vivenciar essa experiência e também pelas cobranças recebidas, a sua percepção em relação ao banco mudou.

... então, me dedicar hoje oito horas ao banco tá bom. Nada que numa situação extraordinária eu faria um expediente maior ou até mesmo se tiver que trabalhar num final de semana...[GIII.128].

Em outra de suas falas, o gerente ressalta que sofreu muita pressão da família em função do excesso de dedicação ao banco, mas isso o levou a um processo de reflexão, desencadeando sua mudança de atitude. Os problemas vivenciados no banco provocaram conflitos na família, mas esses problemas serviram de lição para ele repensar o seu posicionamento sobre os **reflexos** da dedicação ao trabalho na família, como ressalta a fala a seguir.

... eu senti muita **pressão**, da minha esposa na época até a minha filha também a gente sabe que existia essa pressão houve realmente essa pressão da família em cima de mim até da própria minha mãe meu pai porque minha mulher as vezes reclamava pó ele ficou até tal hora no banco ta trabalhando no sábado trabalhando no domingo ta indo 7:00 h da manhã pro banco não almoça direito isso ai a gente sempre escuta... [GIII.112].

... de qualquer maneira nessa minha passagem pelo banco até hoje eu acredito que eu tenho me **dedicado muito mais ao banco do que a minha família** que não deveria ser o certo vamos dizer assim deveria trabalhar 8hs e me dedicar os outros 2 terços do dia a minha família, mas não era o que acontecia. Hoje, eu posso dizer que é meio a meio, até mais para a minha família do que para o banco... [GIII.108].

Para outro gerente, a dedicação ao banco ocorreu em decorrência do cargo, mas pôde conciliar e não comprometer a família. Ele cita a expressão 'a gente' pois a esposa também é funcionária do banco e houve um processo de avaliação sobre o nível de dedicação.

... eu tive que me dedicar um pouco mais no banco, a função exigia, mas **não chegou a comprometer a minha relação com a família**. Então nesse aspecto ai a gente pode ponderar... [GII.24].

Além das horas extras, **o aumento de responsabilidade** ao exercer uma atividade gerencial e a **necessidade de participação em atividades sociais**, relatam os gerentes, levou-os a se dedicarem mais a prática gerencial, prejudicando o convívio com a família, pois o sentimento de compromisso com o trabalho se sobrepõe aos compromissos familiares, reduzindo o tempo para as relações em família.

...eu tive a oportunidade de presenciar várias situações e confesso que quanto mais alto cargo que você alcança, a responsabilidade aumenta e você e essa responsabilidade te leva a, te **exige um tempo maior** e conseqüentemente o tempo pra ter se **dedicado a sua família diminui**...[GII.168].

...eu era uma pessoa que tinha dificuldades de **dizer não para compromissos sociais**, compromissos de qualquer ordem, me sentia muito **comprometido com os compromissos** de ordem social talvez **até em detrimento dos compromissos familiares** em alguns momentos...[GI.43].

Os hábitos das pessoas também são forçados a mudar por contingências do trabalho, o que os leva a situações de conflito emocional como, por exemplo, ficar **incomodado e chateado**.

...existe um pouco também de rotineiro, ou seja, se eu estou acostumado a todo dia ir pra casa às seis horas, sei que tenho um programa lá com a família naquele horário, o dia que não consigo cumprir isso, fico meio **incomodado**, meio **frustrado**...[GIV.60].

Ficar incomodado por ter um compromisso com a família e não poder cumpri-lo por ter de ficar no banco após as seis horas da tarde é uma experiência frustrante. Na experiência relatada por outro gerente, esse incômodo, essa chateação não existe em função da forma como gerencia o tempo no trabalho.

Um terceiro gerente entre os pesquisados tem uma maneira peculiar de dedicação de tempo para o trabalho, como ilustra em sua fala.

...o **tempo de trabalho** não existe, eu não costumo trabalhar com, até uma vez teve uma entrevista aqui e pediram pra listar 2 **defeitos** e 2 **qualidades**. Um dos **defeitos** que eu listei foi que às vezes eu sou **meio desorganizado**, também em **relação a tempo**, mas é uma desorganização até pra coibir corrida, assim tem coisas que às vezes o dia podia render mais, mas se for trabalhar com essa história do dia render mais e querer fazer tudo de uma vez só, **primeiro** tu vais te **estressar** quem ta contigo, tu vais começar a disparar solicitações de ordem seja lá que for, e vai começar a te cobrar demais também e acaba querendo fazer coisas demais e acaba não fazendo bem, não fazendo bem feito...[GV. 48].

A expressão “o tempo de trabalho não existe” foi usada pelo gerente para indicar a maneira como ele vivencia o tempo para a prática gerencial. A sua relação com o tempo é de ‘desorganização’, uma forma encontrada para estabelecer limites na realização de suas atividades. Coibindo a corrida, o gerente evita estressar a equipe e cobrar demais, pois o estresse e a cobrança têm implicações na qualidade do trabalho.

Além da dedicação de tempo para a prática gerencial emergir como uma categoria relevante para o fenômeno desta pesquisa, já que o tempo surge como um fator gerador de conflitos, a gestão do tempo no ambiente de trabalho emergiu nas falas dos gerentes como uma forma de minimizar conflitos. Esse significado é apresentado a seguir.

5.4.3 A gestão do tempo para a prática gerencial

...o administrador, ele tem que começar por aí mesmo, administrando seu tempo...[GII.49].

Neste discurso, o gerente reforça que a gestão do tempo é uma atividade do administrador. A categoria “a gestão do tempo para a prática gerencial” revelou aspectos inerentes à atuação dos gerentes, os quais podem ajudá-los a minimizar os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Todos os fatores são de natureza técnica e relacionados com a prática gerencial. São eles: a capacidade de

delegação, o uso de uma agenda para gerenciar a jornada de trabalho, a priorização de atividades, o estilo de gestão, o planejamento da agência, o perfil da agência, a compatibilidade do tempo do gerente com o tempo do cliente e as normas e rotinas da empresa.

...acho que uma das competências que eu tenho desenvolvido bem a Gestão do meu dia-a-dia e a minha **capacidade de delegação** é bom isso tem me ajudado bastante...[GI.197].

A **delegação** envolve uma transferência de responsabilidade e autoridade para um subordinado. No momento em que o gerente delega, sobra tempo para pensar e planejar suas ações, além de criar uma relação de confiança com os colaboradores, mas delegar envolve o monitoramento das atividades que foram delegadas, assim como uma relação de confiança que outros façam o que ele poderia fazer. Outro fator é a organização por agenda.

A **elaboração de uma agenda** pelo gerente o auxilia na gestão do tempo. A agenda assume o papel de controle do tempo. Ela objetiva delimitar as atividades ligadas ao trabalho, mas também atender as necessidades da família. Na experiência deste gerente, a agenda tem ajudado a gerenciar o tempo para o trabalho e para a família e ele agradece por isso.

...fazer uma **agenda** muito bem elaborada pra você poder desempenhar essas diversas atividades com isso eu quero dizer que essas varias atividades...[GII.198].

...a pessoa tem que ter uma **agenda muito bem controlada** pra poder também **reservar um tempo** que atenda também as necessidades da sua **família**...[GII.200].

...primeiro eu tento **elaborar uma agenda** de forma que sobre também um **tempo pra minha família** e eu tenho graças a Deus tenho conseguido...[GII.201].

A agenda ajuda a **minimizar os conflitos** a partir do momento em que o gerente reserva um tempo que também atenda às necessidades da família. Outro gerente destaca o **cumprimento de horário** como um fator essencial não apenas na gestão de seu trabalho, mas no trabalho dos colaboradores. "...uma coisa que eu faço é cumprir horário, como eu te falei ainda pouco, mas faço questão de que os que trabalham comigo cumpram, e eu faço questão de cumprir, isso ajuda bastante..." [GV.47]. Nas falas dos gerentes, a **gestão dos horários** e a **priorização de atividades** surgem como dois aliados do gerente para minimizar conflitos.

...acho que primeiro, tudo passa primeiro pra você **administrar bem os seus horários**...[GII.153].

...você sabe que tem uma **carga horária pra cumprir** no banco você tem que administrar de forma assim que não haja **incompatibilidade** com o horários...[GII.154].

A **gestão dos horários** passa pela conscientização do gerente sobre o cumprimento de sua carga horária. O papel da gestão é evitar a incompatibilidade nos horários. Como revela um gerente em sua fala, a incompatibilidade pode ser evitada por meio da priorização de atividades.

...colocar essas atividades, **priorizar as atividades**, trabalhar naquelas que são consideradas mais importantes e priorizar as mais importantes e, a medida que for possível, desenvolver as outras atividades. É natural que a gente tenha que fazer muitas vezes alguns sacrifícios, porque tem que se abster de fazer determinadas atividades que você gostaria, tem que abdicar de certas coisas, mas isso também entendo que seja um processo natural...[GII.155].

As **atividades são priorizadas** como uma forma de equilibrar as horas de trabalho com os de vivência social, familiar e pessoal. Existe a consciência de que alguns sacrifícios são necessários e isso leva a abdicar de algumas coisas, mas como afirmou um deles, um fator que minimiza o conflito é o **bom senso**.

“... eu acredito que o **bom senso**. O bom senso é tu realmente **pensar**, parar pra pensar. A gente tem bastante **tempo**, a gente não tem aquela loucura, lá de fora, daquelas outras agências, a gente realmente pode...” [GIII.98].

O gerente destaca o tempo para **pensar**, para **refletir** como uma forma de alcançar o bom senso e assim minimizar os conflitos. Na experiência dele, o uso do tempo na agência é favorecido em função do ritmo de trabalho ser mais lento e isso possibilitar parar, pensar e refletir, diferente do contexto de outras agências do banco.

No nível da organização, a gestão do tempo também é dependente do **estilo de gestão, do perfil do gestor e do planejamento da agência**.

...hoje posso dizer que a coisa está **mais administrada**, até em função do **perfil da nossa agência**, da forma da condução do serviço aqui pelo próprio **[gerente geral da agência]**, a implantação de **planejamento na agência**...[GIII.38].

Alguns fatores ajudam o gerente a definir melhor o tempo para a prática gerencial e para as relações em família.

...a organização me fez realmente ter o **meu tempo** aqui dentro da **agência** a serviço do **banco e com a família**, ou seja, eu tenho mais tempo agora pra ficar com a minha família do que eu tinha antes, da forma como está sendo **administrada a agência**...[GIII.39].

...em função da **administração, do perfil da nossa agência**, a gente consegue realmente **administrar o tempo** assim, tudo que eu tenho que fazer na agência até vou reafirmar em função do que foi pregado aqui por essa administração é o **planejamento**, tu acaba planejando tempo, tu te organiza bem melhor do que o outro tipo de agência assim, vamos dizer que o banco tem hoje que é o varejo, realmente os caras trabalham uma loucura, uma verdadeira loucura...[GIII.40].

Este gerente compara a natureza do trabalho da agência setor público com a de varejo. Ele relatou na seção referente ao significado **dedicando tempo para o**

trabalho que o excesso de dedicação ao banco provocou conflitos na família e nessas falas relata que a sua experiência na agência setor público o ajuda a gerenciar melhor o seu tempo e se dedicar mais à família.

Segundo a fala de outro dos gerentes, os clientes também influenciam na gestão do tempo no trabalho. **O tempo do gerente deve ser compatível com o tempo do cliente.** O cliente exerce influência na gestão do tempo do gerente no trabalho, pois tem um perfil diferente e o processo de maturação do serviço com esses clientes é maior.

...até existe uma conversa grande, e a gente interfere para **pedir** um pouquinho, **segurar** um pouquinho, **diminuir** um pouquinho, ali, alguma coisa parecida, porque o **tempo** que conta **pra mim**, que a gente tem que dar, levar em consideração é o **tempo que o cliente tem**, pra resolver o problema dele, não adianta e eu **correr mais do que ele**, também não adianta eu **correr menos que ele**, então o **tempo** aqui, o nosso tempo, aqui dentro é administrado pela **necessidade do cliente**, e o cliente governo, eles tem uma característica especial em relação ao cliente, pessoa jurídica, privada, pessoa física, porque os negócios com o cliente governo maturam com tempo maior...[GV.50].

O gerente revela em suas falas que as **normas e as rotinas da empresa** influenciam no tempo do gerente no ambiente de trabalho e por isso existe a necessidade de analisá-las cuidadosamente e sem pressa. O **conhecimento dessas normas e rotinas** emerge como essencial na relação com o cliente, que estabelece o ritmo do trabalho da equipe. **O perfil da agência** ajuda o gerente a ter tempo para planejar, uma atividade necessária para o bom andamento do trabalho.

...a **pressa** nesse caso realmente é **inimiga da perfeição**, que tem uma série de **rotinas** que têm que ser **estabelecidas**, uma série de **critérios** que o Tribunal de Contas. Às vezes o negócio não anda porque tem uma lei que emperrou e que não deixa andar...[GV.51].

...a gente trabalha com esse **tempo** até **diminuir o ritmo** em função do ritmo deles, ai quando eles pedem alguma coisa mais rápido, e tem tempo pra fazer, e temos o fato de ter poucos clientes aqui, poucos clientes embora o serviço seja bastante, existe **tempo de planejamento**, da tempo de se planejar...[GV.52].

O tempo dedicado à família é outra categoria que emergiu nos relatos e que será revelado em seguida.

5.4.4 O tempo dedicado à família

Os gerentes pesquisados relatam que dedicam o período da noite e os finais de semana para a família, porém existe a conscientização da necessidade de maior dedicação de tempo para a mesma. A família passa a ocupar um espaço central na

vida de um dos gerentes a partir do momento em que ocorre uma estabilidade na carreira. Nas falas a seguir, os gerentes reforçam a percepção de **tempo objetivo** dedicado à família.

...o **tempo** para a família ele se resume na dedicação que o tempo que eu dedico para minha família, mais na parte da **noite**, que sempre reservo um espaço para falar com os filhos, ver como é que foi o dia, o que ele fez no dia o que que ele achou de importante, os problemas que surgiram naquele dia, e então a gente procura sempre dar uma orientação...[GII.50].

Na experiência relatada pelo gerente, no **período da noite**, há um espaço para conversar com os filhos, saber como foi o dia deles, os problemas que vivenciaram. A **convivência** com os filhos é uma forma criar oportunidade para orientá-los.

... nos **finais de semana** eu me dedico mais. Sempre nos finais de semana sábado, domingo a gente faz algum programa sempre junto com os filhos vai pra praia, sai pra almoçar fora, vai pro shopping. Então é mais à noite e os finais de semana que eu reservo pra minha família...[GII.53].

...nos **finais de semana** a gente tem conseguido assim **ficar mais próximo e passar bons momentos juntos**...[GII.170].

...e o tempo da família, mas é aquela, **a noite e fins de semana**, que o que precisa ser feito se faz lá, se conversa, brinca, vai buscar num lugar, leva em outro, conversa sobre o relacionamento das meninas, namorado, amigos, faço questão de estar muito junto...[GV.53].

...durante a semana quando o **tempo da gente já é reduzido** no momento que eu posso estar em casa com os meus filhos **não é muito**, mas procuro dar bastante atenção pra eles e tenho conseguido nos últimos anos ficar mais próximos da minha família nos finais de semana...[GII.169].

Conforme relatam, o **tempo de dedicação** dos gerentes e pais de meninos, meninas e adolescentes é maior nos finais de semana. Nesse período de tempo dedicado à família, os gerentes procuram estreitar o relacionamento e a convivência com a família, por meio da realização de atividades sociais e recreativas (ir à praia e ao shopping e almoçar fora são atividades de lazer). Na experiência relatada por um deles, a convivência é estimulada pela brincadeira, pela conversa com os filhos visando estabelecer uma relação mais próxima com estes.

Um dos gerentes revela que, ao longo de sua vida e carreira, a família passou a ocupar um papel central. Essa mudança ocorreu como consequência de maior disponibilidade de tempo para a família, o qual é usado para conviver com os filhos como ilustram as falas a seguir.

...essa mudança ela foi se processando lentamente a **família** na minha visão esta **ocupando hoje um espaço central na minha vida** até maior do que já foi em tempos anteriores...[GI.44].

...o **papel central** que a minha **família** ocupa hoje ela **não ocupava no início da minha vida como administrador**. Havia **outras preocupações** de natureza profissional de natureza social que até se sobrepujar essas necessidades esse **prazer** de estar junto com os meus familiares...[GI.46].

...**disponibilidade de tempo**, mas o tempo que existe está sendo aplicado na construção de um diálogo maior com os filhos e um apoio aos filhos, sem cair num paternalismo exagerado que possa prejudicá-los no futuro, mas procurando mostrar um pouco das **minhas experiências** através dessas experiências que eles possam ter um **referencial** seguro pra tomar as **melhores decisões** junto..[GI.162].

Nessas falas, o gerente revelou que a necessidade de crescimento profissional demandou um maior tempo de dedicação à prática gerencial e isso acabou levando-o, por algum tempo, a se dedicar menos à família. No entanto, foi mudando essa visão com o tempo e isso foi se processando lentamente, e sua família passou a ocupar um espaço central, sobretudo a partir do momento que ele teve uma estabilidade maior na carreira. O tempo de dedicação à família, para ele, deve ser prazeroso e também envolve o cuidado com os filhos, sobretudo quando eles são pequenos e é importante para estimular o diálogo e um apoio maior dos filhos, compartilhando as suas experiências como uma forma de criar um referencial e ajudá-los a tomar decisões.

...realmente o **tempo é um fator muito limitador**, pra gente ter um **convívio melhor**, mas a gente tem que **procurar administrar da melhor forma possível** de modo também pra que você não se descuide por exemplo principalmente quando a gente tem filhos pequenos como é o meu caso, um menino de 13 e uma menina de 7, de forma que você também não **essa ausência não prejudique** demais...[GII.47].

No relato deste gerente, a falta de tempo é um fator limitante na busca de um convívio melhor na família. O tempo precisa ser administrado da melhor forma possível. O cuidado com os filhos, sobretudo quando são pequenos, demanda tempo e o gerente cita que a sua ausência da convivência com a família pode ser prejudicial. Os gerentes dedicam mais tempo à família no período da noite e nos finais de semana. Todo o dia é dedicado ao banco. Nesse tempo para a família, os gerentes conversam com os filhos sobre o dia deles, os problemas que eles vivenciaram. Também é um momento para brincadeiras. Esse fato é coincidente na maioria dos relatos.

5.4.5 O tempo dedicado ao estudo

Além do tempo dedicado à prática gerencial e às relações em família, o tempo dedicado ao estudo surgiu nas falas de três gerentes. Eles consideram que o

tempo dedicado ao estudo também reduz o tempo dedicado à família. Os gerentes exercem vários papéis – o de gerente, o de aluno, o de professor, o de pai e o de marido, todos eles demandando tempo. O trabalho e a universidade são sistemas sociais regulados e o gerente não tem flexibilidade em relação ao tempo cronológico destinado a eles. Já o tempo para a família é reduzido a partir do momento em que os outros dois espaços sociais (a empresa e a universidade) passam a integrar a vida dos gerentes, os quais relatam que o tempo para o estudo é vivido no período noturno. Um dos gerentes já exerceu o papel de professor e de aluno e outro revela as dificuldades enfrentadas para se dedicar ao estudo.

...eu tive uma experiência como **professor** e eu estou **estudando** desde 92. Então, praticamente **todas as noites** a gente tem atividades e então você **trabalha durante o dia** de noite **estuda** ou **dá aula**...[GII.44].

...eu cheguei a **estudar** numa outra **cidade**. Então eu praticamente almoçava em casa e chegava próximo à **meia noite** e esse **período** foi um período bastante **difícil** em termos de **disponibilização de tempo pra família**...[GI.107].

Na experiência deste gerente, o período foi difícil em função da redução de tempo para a família, pois estudava em outra cidade e além do tempo dedicado ao estudo no ambiente universitário, ainda tinha o tempo de deslocamento. O gerente relacionou o tempo disponível a três espaços sociais: a família, o trabalho e a universidade, mas também considerou que o espaço do deslocamento corrobora para tornar o tempo escasso, sobretudo para as relações em família.

...você muitas das vezes é obrigado a **desempenhar varias atividades em locais diferentes** então você tem que sempre estar como se diz na gíria **escravo do relógio** você tem que trabalhar você de repente tem que **sair** do teu **trabalho** e **tal hora** e **15 minutos** tem que estar em outra, num **sala de aula** por exemplo...[GII.196].

...a gente procura desenvolver essas atividades da melhor forma possível, mas tem o **tempo** que você tem que estar no **trabalho**, o tempo que você tem que estar numa **sala de aula**, o tempo que você tem pra **deslocamento** e você tem que **fazer** realmente uma **escala** pra poder **administrar** melhor esses **tempos**...[GII.197].

O gerente cita a gíria “escravo do relógio” para representar a relação de dependência das pessoas ao tempo objetivo e também destaca a relação entre tempo e espaço. Para ele, a gestão do tempo é uma atividade necessária e envolve a distribuição temporal das atividades para a prática gerencial e para o estudo, mas também existe o tempo de deslocamento. Ter uma escala indica estabelecer horários para cada atividade e também delimitar o tempo gasto no deslocamento.

O tempo dedicado ao estudo com o objetivo de crescimento profissional revela que essa dimensão é a que vem tomando mais tempo na sua vida de um dos gerentes, pois espera uma recompensa pelo esforço, que é a ascensão na carreira.

...é como se eu tivesse **semeando** um período de **semeadura** ainda é pra uma colheita que eu nem sei se vai acontecer, mas eu estou muito consciente que esse investimento que eu estou fazendo é na **principal dimensão** que mais toma tempo da minha vida que é o **estudo**. Ele vai ter uma recompensa certa que é o meu **auto-desenvolvimento**...[GI.201].

...essa minha **disponibilidade** pro **estudo** também me **tira** evidentemente o **tempo de outras atividades** tão importantes...[GI.202].

...a **pessoa** que trabalha **estuda a noite trabalha de dia**, ele conseqüentemente o **tempo** que ele vai **dedicar pra sua família** vai ser **reduzido**, vai ser menor, pelo fato de ele estar desempenhando essas diversas atividades...[GII.199].

A última categoria de significados relacionada ao tempo emergiu nas falas de dois dos gerentes, que adotam uma estratégia de segmentação do tempo entre a prática gerencial e as relações em família. Essa categoria é revelada a seguir.

5.4.6 Segmentação do tempo para a prática gerencial e para as relações em família

Apesar desse significado ter sido revelado por apenas dois gerentes, ele é significativo para o fenômeno em estudo, pois expressa uma maneira de vivenciar o tempo. Um dos gerentes reforça a necessidade de segmentar o tempo para as várias dimensões (trabalho, família, atividades físicas, relacionamento social e intelectual).

...eu dedico o **tempo necessário** ao trabalho, procuro dedicar tempo necessário à minha **família**, as outras dimensões também, **atividades físicas, relacionamento social e intelectual**...[GI.138].

A palavra “necessário”, contida no discurso deste gerente, expressa que o tempo é indispensável, imprescindível, preciso, vital, útil, mas o tempo necessário para uma pessoa pode ser diferente para outra pessoa. As pessoas vivenciam o tempo de maneira diferente, porque suas experiências são vivenciados de maneira diferente em espaços sociais diferentes. Para ele, além do tempo para o trabalho e para a família, ainda existe o tempo dedicado a atividades pessoais e sociais. Utilizar o fator tempo como mediador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família significa, para um dos gerentes, segmentar o tempo para cada um dos espaços sociais.

...eu procuro o **equilíbrio**. Então quando eu tô no meu **tempo de trabalho** eu procuro me concentrar aqui no meu trabalho. Quando eu tô no meu **tempo com a família**, eu procuro me concentrar naquilo e **naquele momento em que eu tô vivendo...**[GIV.98].

Na experiência deste gerente, a vivência do tempo para a prática gerencial e para a família deve ser equilibrada por meio de um processo de segmentação, isolando cada espaço social (do trabalho e da família), vivendo cada um deles separadamente. Na fala a seguir o gerente relata como ele vivencia a segmentação em busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.

...quando eu **saio de casa**, de manhã pra vim pro trabalho, eu já **me desligo** e já começo a **pensar** aqui no que eu tenho que fazer. Da mesma forma, quando eu **retorno pra casa**, no final do dia, eu já vou **ligando o tempo** que eu deixei lá oh, eu tenho que... até as **coisas domésticas** que as vezes você tem que fazer, oh, tem que mandar consertar a geladeira, o cara vai cortar a grama hoje, precisa ligar pra ele vim lá fazer. Então, eu procuro fazer, digamos, hoje a palavra é um **link** aí com o que eu deixei lá então eu **não misturo lá o trabalho, não comento**, com eles, o trabalho com a família, **procuro não misturar** isso aí...[GIV.102].

Na experiência relatada por ele, o tempo e o espaço estão conectados e separados. Eles se separam quando o gerente desliga de um espaço (a família, o trabalho) e se liga no outro (trabalho, família). O tempo está associado às atividades a serem desenvolvidas em cada espaço social. O gerente procura não misturar o espaço social da prática gerencial com o das relações em família. Como o gerente não mistura os espaços sociais, a segmentação o ajuda a viver cada um deles de forma isolada. Essa estratégia é apontada pelo gerente como uma forma para alcançar o equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.

5.4.7 Reflexões finais do tempo como mediador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família

A alocação de tempo é tanto um fator de coesão, consenso e integração, quanto um fator determinante no surgimento de conflitos (HASSARD, 1992; THOMPSON; BUNDERSON, 2001). Os resultados do estudo revelaram que os gerentes percebem o tempo entre a prática gerencial e as relações em família a partir de uma relação de dependência vinculada à objetividade. A visão objetiva, cronológica de tempo, os leva a pensarem em formas para dimensionar melhor o tempo para a prática gerencial. Existe a percepção de que o tempo é um indicador para avaliar o desenvolvimento das atividades. O dimensionamento do tempo foi associado ao volume de atividades a serem desenvolvidas pelos gerentes no exercício da prática gerencial. Transitar pelo tempo tem uma conotação objetiva. O

tempo exato do relógio, utilizado como parâmetro para mensurar de forma objetiva e exata, representa uma conotação linear e objetiva da vida das pessoas. O tempo também pode refletir a experiência subjetiva de cada pessoa (ANCONA et al, 2001).

A percepção dos gerentes em relação ao tempo associado à vida em família tem valor mais objetivo do que subjetivo. É objetivo quando os gerentes relatam que dedicam tempo para a família nos finais de semana, por meio da realização de atividades sociais e de lazer, como ir à praia, ao shopping, almoçar com a família. Esses momentos são um espaço para conversar, brincar e ficar mais próximo, promover o diálogo, o apoio, o cuidado e orientação aos filhos, bem como um momento de promover o diálogo e compartilhar experiências. Também é um momento de participar de atividades sociais com a esposa e amigos. O tempo para a família é subjetivo quando existe uma singularidade subjacente a um espaço social que não é medida de forma cronológica, mas pelas sensações, pelos sentimentos e pela afetividade. Isso indica que o tempo reflete a subjetividade experienciada pelos gerentes (ANCONA et al, 2001).

Como a quantidade de tempo é finita, a gestão das demandas do trabalho e da família envolve a realização de uma distribuição muito parcimoniosa das atividades para cada um desses domínios (THOMPSON; BUNDERSON, 2001, p. 19).

A pesquisa revelou que o tempo dedicado à prática gerencial leva ao surgimento de conflitos quando a dedicação é excessiva, reduzindo o tempo para a família e também quando existe a necessidade de investimento no desenvolvimento profissional. A busca do sucesso e da realização profissional geralmente tem um preço e requer um esforço substancial e comprometimento com o tempo (SUMMERS; NOWICKI, 2002). Esse comprometimento de tempo é maior em relação à carreira, indicando que o tempo para a família fica à mercê do tempo dedicado ao trabalho (THOMPSON; BUNDERSON, 2001). Acredito, a partir da análise compreensiva interpretativa, que as horas-extras, o aumento de responsabilidade ao exercer o cargo de gerente e a participação em atividades sociais inerentes à atuação como gerente são fatores que pesam no conflito entre a prática gerencial e as relações em família. Skitmore e Ahmad (2003) ressaltam que executivos bem sucedidos desejam ter mais tempo para se dedicar ao seu lar, além de ter uma vida pessoal que possibilite uma maior satisfação. Também desejam descobrir uma maneira para estruturar suas vidas de forma diferente, sem muitas

perdas, mas reconhecem que, raramente, agem seguindo seus desejos, isso por causa das pressões das demandas organizacionais.

Essa conotação de tempo pode ser corroborada pela imagem reificada do tempo que coloca a produtividade em primeiro lugar. Os outros tempos sociais, como o tempo próprio e de interação (SILVA; WETZEL, 2004), estão situados a margem do tempo organizacional (HASSARD, 1992; GASPARINI, 1996). “Nas sociedades modernas, a organização formal e externa substituiu a família como o *locus* principal de estrutura do tempo” (HASSARD, 2001, p. 205).

Neste estudo, ficou evidenciado que o tempo dedicado à prática gerencial também prejudicou o estudo na Universidade. Isso sugere que o trabalho não traz apenas implicações para a família, mas também para outras dimensões da vida.

A dedicação ao trabalho também trouxe incômodos para a vida dos gerentes. Isso ocorreu quando se sentiram pressionados pela família ou quando ficaram chateados ao ter que quebrar a rotina para dedicar mais tempo ao banco e abdicar do tempo para a família em função da necessidade de realização de horas extras. Essas constatações da pesquisa realizada com gerentes revela que a escassez de tempo para a família reflete o domínio que o tempo institucional (organizacional) exerce sobre o tempo de interação e o tempo próprio (C.f. SILVA; WETZEL, 2004). A escassez de tempo pode levar as pessoas a subordinarem os tempos do nível micro (tempo próprio e de interação) ao tempo organizacional por duas razões: “... primeiro porque o tempo organizacional, muito mais estruturado do que os outros dois, dita os pontos nos quais as interações podem ocorrer (...); segundo, porque o ritmo do tempo organizacional tende a determinar o ritmo das interações” (SILVA; WETZEL, 2004, p. 5).

Os gerentes revelaram que a gestão do tempo no desenvolvimento de atividades profissionais ajudam a minimizar os conflitos nas relações em família. A gestão do tempo assume um papel na redução de conflitos a partir do momento em que há uma maior delegação de atividades, o estabelecimento de uma agenda e um planejamento das atividades no trabalho. Quick et al (2003, p. 127, p. 73) apontam a incapacidade de delegar como um dos fatores desperdiçadores de tempo e indicam que o estabelecimento de prioridades para a realização de atividades melhora a gestão e evita o desperdício de tempo. Kotter (1982) ressalta o estabelecimento e a implementação de uma agenda como essenciais na ação gerencial.

O bom senso também foi apontado pelos gerentes como um fator que minimiza o conflito, e é decorrente de um processo de reflexão. O ritmo do trabalho numa agência, diferente do ritmo de outras, também contribuiu para minimizar os conflitos, sobretudo se na atividade desenvolvida existir um tempo para pensar, refletir e planejar o trabalho.

Na pesquisa, não foi evidenciado se o tempo dedicado à família minimiza os conflitos na prática gerencial. Entretanto, a dedicação de tempo para a atividade gerencial gera conflitos, pois priva os gerentes do convívio familiar.

O tempo dedicado ao estudo emergiu nas falas dos gerentes, mas não trouxe tantas implicações para a prática gerencial. Os maiores reflexos foram direcionados para as relações em família. Os resultados sugerem que existe flexibilidade em relação ao tempo para a família, enquanto que os tempos para a prática gerencial e para o estudo são regulados pelas organizações, que exercem um controle maior sobre o tempo dos gerentes. O tempo de deslocamento entre um espaço social e outro (família, trabalho, universidade) emergiu nas falas dos gerentes como outra dimensão de tempo que merece atenção.

A análise dos resultados mostra que alguns gerentes segmentam o tempo entre a prática gerencial e a família, visando separar o tempo necessário para a realização das atividades e ajustá-lo a cada um dos papéis exercidos nos vários espaços sociais. Esses gerentes adotam esses procedimentos para minimizar os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, visando buscar o equilíbrio nessa relação. A maneira utilizada por eles para segmentar o tempo tem uma conotação objetiva, pois um deles revelou que há uma tentativa de estabelecer um tempo para cada atividade e outro ilustra um processo de conexão na relação tempo-espço, separando as relações em família da prática gerencial. Acredito que essa noção de segmentação apresenta uma similaridade como o que Hassard (2001) denomina de alocação precisa do tempo. Um dos gerentes revelou que os seus pensamentos também são segmentados e usa um processo de conexão como um *link* para estabelecer a transposição de um espaço social para outro.

Hassard (2001) ressalta que, na sociedade moderna, existe a necessidade de segmentar o tempo nos vários espaços sociais (trabalho, família, lazer, religião, etc.). Essa alocação temporal e a busca da sua precisão envolvem duas questões fundamentais. A primeira está relacionada à sincronização com tolerância de tempo restrita que é mais suportável. Já a segunda envolve a alocação precisa de tempo

para tornar as suas atividades mais ajustadas a seus papéis. Isso pode ajudar a perceber melhor a escassez de tempo em cada papel, a precisão necessária para sincronizar os papéis e os conflitos nos limites entre os papéis.

As ações dos gerentes em busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família emergiu das falas do gerentes como uma ação que visa minimizar os conflitos. Esse tema indicou alguns significados peculiaridades das experiências dos gerentes na contexto do Banco do Brasil intimamente relacionados à sua carreira, que abordo em seguida.

5.5 A BUSCA DO EQUILÍBRIO ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA

O tema *equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família* emergiu nas falas dos gerentes como uma busca, uma tentativa de compatibilizar os interesses pessoais, profissionais e familiares. O processo de análise revelou que eles expressaram a sua compreensão de equilíbrio, apontaram alguns fatores significativos e reconheceram a experiência como facilitadora na busca do equilíbrio, além de apontarem como conciliam os interesses entre a prática gerencial e as relações em família e priorizam a família em detrimento da ascensão profissional.

5.5.1 Definição de equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família

...você não pode ser **100% só família** e também não pode ser **100% só trabalho**. Tem que **buscar** um equilíbrio dentro dessas **atividades**...[GII.156].

...**buscar** esse **meio termo** esse **ponto de equilíbrio** que é fundamental. Posso te falar da minha **experiência**...[GII.223].

Nas falas do gerente, encontrar o equilíbrio é não se dedicar 100% à família nem se dedicar 100% ao trabalho. A busca de um meio termo representa para o gerente o significado de equilíbrio na realização de funções específicas no exercício do papel de gerente ou no de pai e de marido. O meio termo significa estabelecer prioridades no desempenho das atividades para evitar que uma dimensão (trabalho ou família) demande mais tempo e dedicação do gerente, promovendo condições para o surgimento de conflitos.

Outro dos gerentes ressalta que a compreensão do que vem a ser o equilíbrio está associada à importância que cada pessoa dá às dimensões trabalho e família e esse grau de importância varia de pessoa para pessoa.

...esse equilíbrio, a importância que a gente dá pra um e pra outro. Isso aí depende muito de pessoa pra pessoa...[GIV. 248].

Para ele, o equilíbrio ocorre quando a **realização profissional** resulta em **algo bom** para a família. O conceito emitido por este gerente envolve dois aspectos: **realização profissional** no trabalho e **bem estar na família**. Se um desses dois aspectos não for alcançado, não existe equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família como ilustra uma das falas a seguir.

...eu acho que seria você se **realizar no trabalho** e essa tua realização **resultar em algo bom pra tua família**...[GIV. 117].

...o que adianta, digamos, eu ser extremamente **bem sucedido profissionalmente**, e isso não ter **nenhuma repercussão na minha família**, ou seja, aí eu sou aqui o gerente, mas aí eu chego em casa e **minha vida familiar não é harmoniosa**. Olha, eu não me sentiria assim realizado. Da mesma forma o contrário...[GIV.118].

Ele levanta um questionamento que reforça a relação entre realização pessoal, profissional e familiar. Há uma sensação de realização quando o sucesso profissional repercute de forma positiva na família ou vice-versa e também quando essa relação é harmoniosa. Quando esses aspectos não estão sintonizados, ocorre o desequilíbrio na relação e surge o conflito.

A sensação de **bem estar** e de **mal estar** denota uma visão positiva e negativa de equilíbrio. Quando existe uma relação de **bem estar** entre a prática gerencial e as relações em família o **equilíbrio é positivo** e quando essa relação gera **mal estar é negativo**.

...seria muito difícil pra mim ter uma vida familiar complicada ou com dificuldades e certamente o meu **desempenho** aqui se refletiria. Então, eu acho que o **equilíbrio** é justamente você **estar bem nos dois lados**, da mesma forma há o **equilíbrio** quando **você está mal**, você **vai estar mal** dos dois lados. Estou dizendo eu, se fosse eu...[GIV.119].

Na falas a seguir dois dos gerentes relatam a sua percepção sobre o equilíbrio positivo e reforçam a importância da harmonia para evitar o surgimento de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

...se eu **estiver bem** com a **minha família** conseqüentemente vou ter condições de fazer, **desempenhar** as minhas atividades também na empresa...[GII.68].

...se eu **estiver bem** com a **minha família** vou **estar bem no trabalho** que eu desenvolvo que o meu trabalho também é interessante e as **oportunidades de ascensão** virão com tempo. Aí, a gente vai ter novas oportunidades...[GII.207].

...eu acho que se **eu estou bem profissionalmente**, isso inegavelmente tem **reflexo** na família. E esse **estar bem profissionalmente** não é tão somente você estar **ascendendo** dentro da **carreira**. Você pode estar estabilizado ali numa função, se sentir bem, de estar realizando bem o teu trabalho, sendo **reconhecido**, isso é **fator de motivação**. É maior até que o próprio salário do próprio cargo. E isso resulta, lógico, **na família vai ter o reflexo**. Esse meu **sentimento de estar bem** lá na **família** vai repercutir nas minhas **atitudes**, nas minhas **atuações**...[GIV. 267].

Segundo eles, existe uma relação de reciprocidade entre bem estar familiar e bem estar no trabalho. O equilíbrio ocorre quando essa relação é harmoniosa. Há um sentimento de bem estar pessoal que se materializa nas atitudes, na atuação do gerente e também possibilita uma certa tranqüilidade para exercer os papéis de pai e de esposo.

O **bem estar** profissional também é associado ao **sucesso na carreira**, que envolve a estabilidade ou a ascensão profissional, e o sentimento de **realização profissional**, que está ligado ao reconhecimento e a motivação. A sensação de bem estar no trabalho traz implicações positivas para a família ou vice-versa. A **realização profissional** significa, então, estabilidade ou ascensão, e representa reconhecimento, sensação de bem estar e motivação. Na fala a seguir, o gerente indica o que significa o **bem estar** na família.

...**algo bom** lá na família é... eu, como **pai**, como **cônjuge**, é **estar bem comigo mesmo**. Eu acho que essa **tranqüilidade** de você chegar em casa e **não trazer**, digamos, nenhuma **frustração** do trabalho, não trazer nenhuma **mágoa** de algum colega. Isso reflete no exercício que tu tem que ter de ser um bom pai, um bom esposo. Tem tudo a ver assim...[GIV.269].

Na experiência relatada pelo gerente, o bem estar em família é o 'algo bom'. Esse algo bom envolve **bem estar** pessoal, uma **tranqüilidade** no exercício do papel de pai e de marido. O algo bom também envolve **não trazer frustração** e **mágoa** do trabalho para casa. Ser um bom pai, um bom marido é decorrente do bem estar **pessoal**.

5.5.2 Fatores significativos na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família

...a **gente busca**, tanto **eu** e a **minha esposa**, nós buscamos esse **equilíbrio**. Sabemos que é **difícil** sabemos das **limitações**, mas **discutimos** a questão, **debatemos** a questão de como é possível eu me dedicar um pouco mais a família. Eu sei que ela, na verdade, acaba ficando com a carga maior em relação as nossas duas filhas...[GI.192].

Um significado presente na fala deste gerente é a participação da esposa na busca do equilíbrio. Por meio do **diálogo**, eles discutem alternativas para que o

mesmo se dedique um pouco mais à família, mas ele reconhece as limitações e sabe que a esposa tem uma carga maior em relação ao cuidado com as filhas. A percepção de busca de equilíbrio para ele é compartilhada e **difícil**, pois o nível de dedicação de cada um dos cônjuges é diferente. O **diálogo**, na forma de conversa, de discussão, é uma maneira de conscientizar os membros da família da dificuldade de alcançar o equilíbrio. O debate também ajuda a estabelecer alternativas para alcançá-lo. O gerente relata na fala seguinte que hoje a relação entre a prática gerencial e a as relações em família é equilibrada em função do **esforço mútuo** entre ele e sua esposa.

...eu classificaria **equilibrada** hoje a minha vida profissional e familiar agora equilibrada por conta de um **esforço mutuo** que está existindo tanto meu quanto da minha esposa...[GI.28].

O esforço mútuo demanda uma relação de troca, de idéias entre os cônjuges. A comunicação intensa emerge como outro fator relevante na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e a família.

...eu acho que o **equilíbrio** com relação a conciliação da **vida familiar e da vida profissional** ocorre fundamentalmente pela **comunicação intensa** que existe na família...[GI.23].

...eu encontrei uma forma para equilibrar através da **comunicação**, do **diálogo** da **abertura**, da **participação**. A minha esposa conhece com profundidade o que acontece na minha vida profissional, um livro aberto, tanto a vida profissional dela quanto a minha...[GI.30].

Nessas falas, o gerente destaca a importância da comunicação e também da maneira como a **relação franca e aberta** entre ele e a esposa foi a forma utilizada para alcançar o equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família. Fatores como o diálogo, o apoio e a convivência estão implícitos nesses discursos, o que reforça a importância das bases das relações em família, já abordadas no tema família, atuarem como mediadoras na relação entre a prática gerencial e as relações em família. Quando a relação é franca e aberta, a comunicação e o diálogo progridem e trazem efeitos positivos.

Um dos gerentes pesquisados revelou em sua fala que o ponto de equilíbrio ocorre quando as **atividades** desenvolvidas na organização não prejudicam a **convivência em família** nem o **desempenho no trabalho**. Em sua experiência relatada emergem mais dois aspectos essenciais na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e a família: **administrar as atividades realizadas no trabalho e atender as expectativas da organização e da família**.

...hoje eu consigo já equilibrar essas **minhas atividades** de forma que não **prejudique** nem a minha **convivência com a família** também nem o meu **desempenho no banco**...[GII.80].

...o **tempo** que eu to aqui [no trabalho] eu to aqui pra trabalhar procuro desenvolver a minha **atividade da melhor maneira possível** tenho **reconhecimento** dos meus superiores minhas avaliações são muito boas e também a **minha família esta contente** com a minha participação em casa com as minhas orientações as minhas atividades em casa então eu acho consigo justamente atingir esse ponto de equilíbrio...[GII.224].

5.5.3 A busca do equilíbrio como um processo complexo, mas realizável

O reconhecimento da existência de várias dimensões na vida das pessoas é o que torna o **equilíbrio difícil**, mas esse reconhecimento é o primeiro passo para alcançá-lo. Isso é o que revela a fala de um dos gerentes pesquisados. A relação de **confiança** e o **diálogo** ajudam a avaliar qual a dimensão da vida do gerente que necessita de mais atenção. A partir do momento em que existe um espaço na família para avaliar o nível de dedicação atribuído a cada uma das dimensões (trabalho/família) e para debater alternativas para balancear essa relação, aumentem as possibilidades de equilíbrio.

...é um **equilíbrio difícil**, mas eu acho que é o **primeiro passo**. A gente tem tentado buscar esse equilíbrio em termos de nós estarmos fazendo esse esforço. É **reconhecer que existem várias dimensões na sua vida** e que é preciso estabelecer com o cônjuge uma **relação de confiança** e de **diálogo**, que contextualiza essas diversas dimensões na tua vida e que permite **avaliar onde que nós estamos pecando um pouco mais**. Isso a gente tem **discutido bastante** e nesse **balanço** tem **algumas dimensões** da minha vida que **precisam ser melhor pensadas**...[GI.194].

Na fala deste gerente, são identificadas três etapas para a busca do equilíbrio: **conscientização** (reconhecimento da existência de várias dimensões), que é alcançada por meio da criação de uma relação de confiança e diálogo; **reflexão** (avaliação de onde está pecando mais) e **ação** (discussão sobre o balanceamento dessa relação).

A **conscientização** ajuda a minimizar os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família e a encontrar o equilíbrio nessa relação, pois é um processo que auxilia as pessoas a refletirem sobre suas atitudes e a perceberem o que é certo ou errado, além de estabelecer limites. Nas falas dos gerentes a seguir, a consciência ajuda a evitar a “contaminação” do ambiente familiar pelos conflitos experienciados na prática gerencial.

...eu sou uma pessoa muito **consciente** com relação as **necessidades de equilibrar** e procurar criar mecanismos que evitem a **contaminação** do seu **ambiente familiar** pelos **conflitos** possíveis decorrentes do dia-a-dia do **trabalho**...[GI.140].

...as pessoas são meio condicionadas desde pequenas a fazerem determinadas coisas e existe uma regrinha que diz **o que acontece no trabalho não se leva pra casa, de casa não se leva para o trabalho** não é bem assim mas existe um **esforço** nesse sentido. Então, quando a coisa não é muito complicada existe no nível de **consciência** do individuo que não é para deixar interferir...[GV.81].

O esforço de equilíbrio de um dos gerentes segue uma regra: “o que acontece no trabalho não se leva para casa, de casa não se leva para o trabalho”. Nesse caso, também existe a consciência de que não é bem assim que acontece, mas ele se esforça para não levar fatos do trabalho para a família e vice-versa.

Para um dos gerentes pesquisados, não existe um **equilíbrio perfeito**. A **reflexão** emerge como necessária para um reposicionamento quando existe um desequilíbrio e representa outra etapa do processo de busca de equilíbrio. O desequilíbrio ocorre quando o gerente dá uma maior atenção a um espaço social deixando o outro negligenciado como indica a fala a seguir.

...eu tenho tido a felicidade de poder administrar com relativo sucesso essas questões, relativo sucesso porque **equilíbrio perfeito é muito difícil** então essas **várias perspectivas** que cercam a nossa vida e exigem que a gente dê **atenção pra cada uma delas**. É obvio **que maior ou menor intensidade** uma fica um pouco **negligenciada**, depois volto a retomar, faço uma **reflexão** novamente o que precisa mudar...[GI.167].

...o **equilíbrio** é muito mais em **propósito** hoje do que propriamente uma **realidade** mas um propósito muito forte, uma **consciência** que ele tem que ser percebido...[GI.195].

...as **escolhas foram feitas** e eu não sou ingênuo a ponto de dizer que é possível **equilibrar** com toda a **tranqüilidade** todas as **dimensões da minha vida** que é algo que possa ser **sistematizado** e num passe de mágica a gente viva num mundo idealizado..[GI.204].

...eu tenho algumas vezes **limitações**, mas a busca já é um passo importante a **consciência** de que a gente ta buscando esse equilíbrio mesmo **frágil** ...[GI.205].

Para ele, a busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família é mais um propósito do que uma realidade. Essa percepção é expressa nas suas falas. Se o **equilíbrio** é mais um **propósito** do que uma realidade, então ele não existe, mas é uma intenção que deve ser percebida conscientemente. A tentativa de equilíbrio depende de escolhas, sejam elas profissionais ou familiares, e isso traz algumas limitações. Equilibrar as dimensões da vida do gerente não é algo que pode ser sistematizado e num **passe de mágica** levá-lo a viver em um mundo idealizado.

O gerente tem consciência de que existem **limitações**, mas a busca do equilíbrio já é um passo importante. A busca, nesse caso, é uma tentativa e implica na delimitação de ações.

O gerente também reforça em uma de suas falas que a busca do equilíbrio é um **desejo**, uma intenção ou um propósito, como foi indicado anteriormente. Mesmo desejando o equilíbrio, o gerente é consciente de que o **relacionamento**, seja na prática gerencial ou nas relações em família, leva ao surgimento de conflito. Nesse caso, o conflito emerge quando duas pessoas possuem visões diferentes, mas a comunicação e o diálogo podem ajudá-los a minimizar os conflitos no relacionamento visando buscar o equilíbrio.

...talvez tenha um pouco mais de **intenção** do que **fato**. **É um desejo de equilíbrio muito forte**, mas não dá pra negar que **o conflito existe**, existe porque **é da natureza do relacionamento**. Quem **busca o equilíbrio** está dando um **passo importante** porque está **fazendo uma reflexão** sobre a sua situação...[Gl.190].

5.5.4 A experiência como facilitadora na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família

Para os gerentes, o alcance da estabilidade na carreira favorece uma maior preocupação com a busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família. Isso indica que essa busca está associada à **experiência** adquirida com o tempo dedicado à prática gerencial e às relações em família.

A **proximidade do equilíbrio** ocorre quando o gerente consegue dosar suas energias e suas atividades. O verbo **dosar** tem um significado na fala do gerente, pois indica uma divisão, uma mistura em uma proporção adequada. Estar mais próximo do equilíbrio significa canalizar as suas energias e dividir as suas atividades em uma proporção adequada para a família e para o trabalho.

...como já tenho 25 anos de banco e tenho 20 anos de casamento acho que eu cheguei num ponto assim de **saber dosar**, dosar as **minhas energias**, as **minhas atividades** pra que chegue mais próximo desse ponto de equilíbrio...[GII.79].

...a **experiência**, a tua **convivência** no **trabalho**, na **família**, isso tudo. A experiência vai te dar condições de **buscar esse ponto de equilíbrio**...[GII.77].

...eu **tento equilibrar** o **trabalho** e a **família** com uma **reflexão** sobre qual é a **importância da família** e isso **tem aumentado ao longo do tempo**. Com a **maturidade** a família tem ganhado um espaço cada vez mais importante...[GI.151].

Segundo os relatos, a convivência entre pessoas propicia um acúmulo de experiências que ajudam a compreender melhor as situações que ocorrem no dia-a-

dia. A **reflexão** é adotada como uma forma para equilibrar a relação entre a atividade gerencial e a família e o que possibilita essa reflexão é a **maturidade** adquirida ao longo da vida. Nesses discursos, fica evidenciado que a **experiência acumulada** ajudou estes profissionais na busca do equilíbrio. Essa busca pode ser ratificada pelas palavras “saber dosar” e “tentativa”. A tentativa de equilíbrio envolve uma reflexão sobre a importância que cada uma das dimensões exerce em suas vidas, além de uma compatibilização de energia e a da delimitação das atividades em cada um dos espaços sociais.

5.5.5 Conciliação de interesses entre a prática gerencial e as relações em família

Vários gerentes citaram a palavra conciliação para expressar um esforço na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e a família, o que significa **compatibilizar interesses pessoais, profissionais e familiares** de forma consciente e reflexiva, mediado pelo relacionamento interpessoal, visando minimizar as tensões e promover uma relação mais equilibrada entre cada espaço social.

[a conciliação]... é um **desafio**. Eu sempre tive essa noção de que não seria fácil, e não é fácil pra mim e não é fácil pra qualquer outra pessoa que tenha esse desafio, é preciso enfrentar e há mecanismos para isso, onde o principal é **you** conseguir **refletir sobre o que é essencial na tua vida**, o que tem peso, que peso relativo é esse; **fazer escolhas; saber abrir mão de algumas coisas**, também saber a hora de **dizer sim a hora de dizer não. Não tentar agradar à todos nem no trabalho nem fora dele** porque é absolutamente impossível. Hoje o mundo te exige bastante você precisa ser de certo modo **seletivo com relação a disponibilidade** do que quer, **o espaço que quer ocupar**, que tipo de habilidade pretende desenvolver e o que isso pode **gerar** em termos de **demanda de tempo**...[Gl.166].

Esta fala revela várias ações que ajudam a enfrentar o desafio da conciliação: **refletir** sobre o que é essencial; **estabelecer** um peso relativo e fazer escolhas; **abrir mão** de algumas coisas; **saber a hora de dizer sim e a hora de dizer não; não tentar agradar** à todos nem no trabalho nem fora dele. Também envolve **ser seletivo** no que se refere ao espaço que deseja ocupar; **avaliar que habilidades são necessárias** para ocupar esse espaço e **analisar o tempo** que será despendido no desenvolvimento das habilidades.

... se eu fosse colocar, se fosse possível colocar uma **balança**, as **expectativas profissionais dela e as minhas** sempre pendeu mais para **o meu lado profissional ser privilegiado em detrimento das expectativas profissionais da minha esposa**. Nós tivemos que tomar essa decisão e agora estamos fazendo uma tentativa para **equilibrar essa relação**, de modo que a expectativa

profissional da minha esposa também seja contemplada. É um **equilíbrio difícil de conseguir**, mas nós estamos trabalhando **fortes nessa direção**...[GI.26].

No discurso relatado acima, o gerente demonstra ter consciência da dificuldade de encontrar o equilíbrio quando as expectativas profissionais de um dos cônjuges se sobrepõem a do outro. Em sua experiência, a balança sempre pesou mais para o seu lado. Para encontrar o equilíbrio, é preciso conciliar os interesses profissionais e familiares, diz ele. No discurso a seguir, o gerente ratifica a sua preocupação em compatibilizar esses interesses.

...evidentemente que tem a **preocupação de equilibrar** as outras aspirações que são as **aspirações profissionais** da minha esposa. Ela está à frente de um pequeno negócio, de um pequeno empreendimento e eu sinto nela uma motivação tremenda para acertar e eu estou fazendo uma **força muito grande para apoiá-la** no seu empreendimento. Evidentemente com todas as limitações profissionais que eu tenho em relação a um eventual segundo negócio, mas eu assumo de uma maneira de **consultoria, conversando** bastante, **orientando, vendo as dificuldades** que ela está passando para administrar o seu negócio, procurando desse modo fazer com que ela também tenha essa **sensação de sucesso** que **eu pude experimentar dentro do banco**. Isso é muito importante. Talvez esse equilíbrio passe por isso, por uma **busca de apoio na formação dela** e na realização profissional...[GI.186].

Nesta fala, o gerente relata o apoio que vem dando a esposa, que está motivada e disposta a ser bem sucedida. Esse apoio ocorre pelo diálogo; pela orientação e o apoio na formação; e pela observação das dificuldades que ela atravessa na administração do negócio. Compatibilizar interesses para o gerente também significa ajudar a esposa a ter a mesma **sensação de sucesso** que ele experimenta no banco. O equilíbrio para o gerente passa pelo **apoio na realização profissional de sua esposa**. Existe a preocupação e o interesse de conciliar o sucesso profissional da esposa com o sucesso profissional dele.

A conciliação de interesses surgiu nas falas de outro gerente envolvendo duas perspectivas: **interesses pessoais e profissionais**.

...eu acho que a gente tem que **tentar sempre conciliar os interesses**, tanto os **interesses pessoais** quanto os **interesses profissionais**...[GII.4]

...nós, tanto **eu** quanto a **minha esposa**, a gente **procura** justamente isso aí, manter um **equilíbrio entre os interesses pessoais e os interesses profissionais**...[GII.175].

...nós entendemos que **não podemos ser nem um extremo de um lado nem do outro**. A gente tem que **procurar** justamente **contrabalançar os interesses** é, **não viver a empresa 24 horas e esquecer** os teus **interesses particulares** com a **família**. A gente valoriza bastante isso...[GII.176].

...a gente tem que procurar justamente **contrabalançar esses interesses** nunca **esquecendo a família**, mas também **não deixando de lado os interesses da organização**...[GII.222].

Para o gerente, interesses pessoais e organizacionais devem ser compatibilizados para que haja o equilíbrio. Essa compatibilidade de objetivos é do casal. A palavra **extremo** significa valorizar um lado e abandonar o outro, o que causa desequilíbrio na relação. **Contrabalançar** significa encontrar um meio termo entre os interesses do casal (pessoais e familiares) e os interesses da organização. Um dos gerentes também tem a mesma percepção sobre a necessidade de conciliar os interesses. Ele utiliza a expressão “se manter no meio”, ou seja, compatibilizar os interesses profissionais com os interesses familiares como uma forma para encontrar o equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família. Com essa afirmação, o gerente revela que o equilíbrio implica em dar o **mesmo peso** para os interesses profissionais e familiares.

... eu acho que quando a pessoa não tem **um meio termo**, ela **exarceba** numa determinada área, se só está **direcionada pro trabalho**, quer dizer, abandona **totalmente a família** e **não concilia esses interesses**, fica muito para um lado, desconsiderando o outro, que dizer, o trabalho é o mais importante, a família em segundo plano. A gente tem que tentar **mais ou menos se manter no meio, conciliando esses dois interesses** aí...[GVI.219].

...tentar **conciliar a carreira dela**, os **interesses dela**, da **família em geral**, das minhas **filhas**. Então sempre tentando conciliar, assim, embora tinha as propostas tentadoras e pô, mas aí **ia prejudicar a família** e eu analisava. Eu também já tinha imóvel aqui e tudo. Teria que me deslocar, e muitas vezes não poderia levar a família, teria que deixar a família aqui e ter uma **despesa adicional** lá, pelo menos um *kitinete* para morar lá, no mínimo durante a semana...[GVI.135].

...e sempre a gente **tentou conciliar** os **interesses de todos**. Para eu não me deslocar, não ficar muito longe da família, eu tenho mantido, muitas vezes até um certo **prejuízo de ascensão profissional** mais rápido, em função de **tentar conciliar**...[GVI.138].

O gerente reforça em suas falas que sempre tentou conciliar os interesses de todos (dele, da esposa e das filhas) e esse interesse coletivo o levou a até ter um prejuízo na ascensão profissional. O processo de reflexão levou-o a pensar sobre um direcionamento mais fixo para sua carreira, primando por uma carreira na região onde sua família também pudesse desenvolver as suas atividades. Outro gerente revela que o fato de sua esposa trabalhar no banco o levou a não viver um conflito familiar que tenha lhe prejudicado. Isso ocorreu em função da possibilidade de compatibilizar os interesses profissionais e familiares.

.... eu acho que não são todas as situações em que podem dar esse **conflito**, eu particularmente, não vivi assim nada em especial, um **conflito familiar** que tenha me prejudicado. Sempre deu pra conciliar, até pelo fato da minha esposa trabalhar no banco, também, e também ter essa possibilidade de sair, de se transferir, então não teve nenhuma situação característica [GIV.135].

A relação entre família e carreira revelou um conjunto de significados representativos para os gerentes e será abordada a seguir.

5.5.6 Priorização da família em detrimento da ascensão profissional

Os significados vinculados à essa categoria revelaram que alguns gerentes priorizaram a família em relação à carreira dentro do Banco do Brasil. Isso ocorreu em função dos prejuízos que a mudança de cidade decorrente da ascensão profissional traria para sua família. Priorizar a família implica em um prejuízo para a carreira. Os gerentes revelaram que a ascensão também envolve um custo decorrente da necessidade de mudança, como ilustram as falas a seguir.

...termina a gente tentando muitas vezes **prejudicando ascensão profissional** para poder **conciliar a família** e os **interesses financeiros**. O cara vai ter um prejuízo, muitas vezes terá pagar para trabalhar...[GVI.141].

...às vezes as pessoas colocam aí, **a família fica dependendo da carreira**. Eu procurei fazer o contrário, ou seja, **eu abri mão**, de certa forma, **de uma ascensão mais rápida** ou até de ter um horizonte mais amplo, **em razão da família**...[GIV.110].

Já outro gerente aponta a possibilidade de existir **um sacrifício para a família** quando há a intenção de **crescer profissionalmente**, de fazer **carreira no banco**. O sacrifício envolve **a mudança de cidade**. O gerente prioriza o **diálogo com a esposa** sobre a possibilidade de compatibilizar uma possível transferência de cidade, revelando que a conciliação não depende apenas da determinação em crescer na carreira, mas também da conciliação de interesses da família.

...acho que é tudo questão de você ser **determinado**. Se eu estou realmente **determinado a galgar um posto maior no banco** pode até haver um **sacrifício da família**, até porque se eu tiver que ir pra outra cidade claro que eu vou **escolher a cidade em comum acordo** com a minha esposa vê se ela realmente pode ser transferida pra lá pelo tribunal do trabalho se tem tribunal de trabalho nessa cidade teria que ser dessa forma...[GIII.117].

... eu já fui convidado agora nesse semestre pra ir pra outro lugar mas **eu não aceitei** até pra um **cargo melhor** mas eu não, aceitei eu tenho que acabar a faculdade e a esposa já berrou "oh, vamos pensar bem não vai assumir nada antes de falar comigo", com certeza se não der pra ir em função da família coisa que **eu dou prioridade é pra família** meu relacionamento eu não vou meter a cara aí em uma agência se a minha esposa e minha filha não vão eu não vou ficar sozinho numa cidade longe acaba a coisa não dando certo e não é essa minha intenção...[GIII.120].

Nesse relato, ele mesmo reforça a necessidade do diálogo sobre questões de natureza profissional entre os cônjuges, dizendo que não tomaria uma decisão unilateral se isso não for uma decisão colegiada, da família. Reforça a necessidade

de compatibilizar interesses e que, na possibilidade de ascensão a família seria priorizada.

Outro gerente relata a existência de oportunidades, mas aponta fatores que o levam a avaliar se valeria a pena ascender na carreira.

...tive a **oportunidade de sair**, aí já entra outro **dificultador familiar**, que os filhos **estão estudando**, estão numa outra fase da vida deles. Eu poderia até assumir uma gerência no interior, mas teria que deixar eles aqui estudando. Aí eu **fiquei pensando**, aí são duas famílias, duas casas pra custear, **financeiramente também não vale a pena**, então, alguns **limitadores assim existiram**, nesses aspectos até **financeiro**, até pela característica de **encarreamento do banco**, o fato de eu estar em um cargo e passar pra outro e ter todas essas implicações...[GIV.114].

Neste discurso, o gerente ressalta que surgiram oportunidades, mas a situação dos filhos e também os custos associados à mudança pesaram na sua decisão sobre a ascensão na carreira, que estava atrelada a mudança de cidade e ele preferiu abrir mão da carreira para priorizar a família. Nesses relatos, os interesses familiares estão acima dos interesses profissionais. O gerente reforçou em outras falas que a ascensão não é significativa, pois existe um custo financeiro e um custo de adaptação. Ele reforça que a ascensão funcional implica em mudanças de cidade e a adaptação decorrente dessa mudança.

...**financeiramente** não é significativo, aí você tem a mudança, aí tu chega lá na casa nova, teus móveis não cabem, aí tu tem que comprar tudo novo, ou vende tudo. Financeiramente, se você conversar com cem bancários do banco, essa **mudança repetida de lugares sempre tem um custo**, não só o custo da **adaptação**, mas o custo **financeiro**...[GIV. 115].

...Às vezes a **ascensão profissional** implica em mudanças grandes na vida. Tem que **mudar de local**. Tem a **adaptação**. Se eu digamos, pesar o custo dessa mudança, se eu **pesar todos os fatores**, inclusive o **financeiro**, que às vezes não compensa... me fez tomar essa decisão de **não ascender**...[GIV. 226].

...hoje, por exemplo, eu estou numa fase em que os **filhos tão se encaminhando para a universidade**. Uma saída daqui, por exemplo, vai implicar em mantê-los aqui. Ir para um outro lugar, **financeiramente não é vantagem**. Eu tenho o **custo de uma família aqui**, e tenho que pesar tudo isso nessa decisão. Evidentemente a **família**, mesmo no **financeiro**, ela tá junto...[GIV.266].

E ratifica que a mudança decorrente da ascensão não compensa, pois os ganhos financeiros não são significativos e ainda pode existir prejuízo. Outro fator presente na decisão do gerente envolve a preocupação com a formação educacional dos filhos.

No relato a seguir, também ressalta que prioriza a família em relação ao banco e que pode chegar ao extremo de sair da empresa se uma possível transferência prejudicar a família e privá-lo da convivência familiar.

...eu tenho certeza que se eu precisar, se a família, por qualquer problema que surgir, olha, não dá mais pra mim, o **banco** tá me **mandando** pra um lugar que eu não vou, **não posso ir**, porque se eu for eu vou **prejudicar totalmente a minha família**, eu vou ficar ali **longe dela**, eu vou ter a oportunidade de **privar o convívio familiar**, aí, eu, realmente peço demissão e saio, faço um **acordo** com o banco...[GVI.224].

Os gerentes revelaram que priorizaram os interesses familiares em relação aos interesses profissionais ao considerarem a possibilidade de ascensão profissional, que é um processo de tomada de decisão que envolve uma escolha. No caso dos gerentes a escolha não pode ser unilateral e tem a participação da família. Eles revelaram que a ascensão envolve mudanças em sua vida e isso traz um custo financeiro e de adaptação. A carreira da esposa, a formação educacional dos filhos e a convivência familiar também são indicadores para a tomada de decisão. Os gerentes expressaram em suas falas que tiveram prejuízos na sua carreira por considerarem que a ascensão profissional traria prejuízos para família. Essa atitude dos gerentes é considerada uma maneira de buscar o equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.

No próximo capítulo, apresento a análise dos resultados desta pesquisa, fazendo uma articulação com a literatura acerca do tema.

5.5.7 Reflexões Finais da busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família

O equilíbrio pode ser definido como a satisfação e o bom relacionamento entre o trabalho e a família, com um mínimo de conflitos de papéis (CLARK, 2000). Nas falas dos gerentes pesquisados emergiu um conceito de equilíbrio diferente do conceito apresentado, que é bidirecional e envolve uma sensação de bem estar no trabalho (realização profissional) que traz uma sensação de bem-estar na família (tranquilidade no exercício de papéis) ou vice-versa. Na família, o equilíbrio ocorre quando o gerente não traz frustração ou mágoa do trabalho e isso gera uma sensação de tranquilidade no exercício de papéis no ambiente familiar. Já na prática gerencial, o equilíbrio representa uma sensação de realização profissional, que pode ser decorrente da ascensão ou da estabilidade na carreira. A sensação de realização está vinculada ao reconhecimento e à motivação. A busca do equilíbrio foi associada à minimização de conflitos de interesses.

Se as coisas estão bem no trabalho, um sentimento de bem-estar provoca um estado de espírito propício para que as pessoas se relacionem de forma mais aberta (BARTOLOMÉ e LEVINSON, 1980). Os resultados do estudo de Pittman (1994) indicaram que a noção de ajuste entre o trabalho e família é um mediador entre fatores associados ao trabalho e a tensão na família. O autor define o ajuste entre trabalho e família como uma percepção de equilíbrio nas trocas multifacetadas entre a família e a organização do trabalho.

A falta de equilíbrio foi percebida pelos gerentes como algo negativo. Se eles não estão bem na família há uma repercussão na prática gerencial e vice-versa. Essa noção de equilíbrio tem efeitos nas atitudes dos gerentes. Uma sensação de mal-estar na família repercute no desempenho de suas atividades na prática gerencial.

A noção de equilíbrio positivo foi associada pelos gerentes à palavra harmonia e a de equilíbrio negativo a um desequilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.

Os fatores significativos na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família, apontados pelos gerentes, revelaram que na família eles estão ligados ao relacionamento com o cônjuge. O que possibilita o equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família é a capacidade de comunicação, de diálogo numa relação franca e aberta entre os cônjuges. Se não houver um esforço mútuo, fica difícil compatibilizar os interesses e promover uma relação mais equilibrada. Clark (2000) considera a comunicação e a participação ferramentas que podem ser usadas pelas pessoas para alcançar o equilíbrio entre o trabalho e a família. Pittman (1994) considera que o ajuste pode ser um facilitador para a qualidade dos relacionamentos conjugais e a satisfação e o investimento no trabalho.

A busca do equilíbrio diz respeito a não deixar que as atividades desenvolvidas na organização interfiram nas relações em família; também indica a necessidade de procurar atender as expectativas da organização e da família.

Os fatores de natureza interpessoal e organizacional sugerem a existência de uma relação entre desempenho profissional e convivência familiar como determinantes para o equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família. Os conflitos nessas dimensões (prática gerencial/relações em família) tiveram implicações nesses dois fatores. Acredito que os fatores apontados pelos gerentes

na busca do equilíbrio são essenciais para reduzir o conflito entre os espaços sociais da prática gerencial e das relações em família.

Na trajetória em busca do equilíbrio, os gerentes revelaram que é um processo difícil, mas realizável, e uma das formas para alcançá-lo envolve o reconhecimento da existência de várias dimensões em suas vidas. A noção de equilíbrio implica dar a mesma atenção às várias dimensões. O desequilíbrio surge quando essa atenção não é compatibilizada. Se existe o desejo do equilíbrio, há uma preocupação com a atenção dada a cada dimensão, o que ajuda em sua busca. A análise compreensiva interpretativa fez emergir um processo que pode ser utilizado na busca do equilíbrio, que envolve três etapas: conscientização, reflexão e ação.

A conscientização está relacionada ao reconhecimento das várias dimensões existentes na vida do gerente. A reflexão envolve uma relação conversacional com o cônjuge, pautada pelo diálogo e pela confiança, visando avaliar a intensidade da atenção dada a cada uma das dimensões. Esse processo também ocorre no nível individual quando o gerente reflete sobre um possível reposicionamento em relação a uma maior dedicação dada a uma dimensão (prática gerencial/família) em relação à outra (família/prática gerencial). Já a ação envolve a delimitação de alternativas para promover o balanceamento nessa relação.

Ainda na descrição da trajetória em busca do equilíbrio, a conciliação de interesses entre a prática gerencial e a família foi considerada relevante pelos gerentes, uma vez que os interesses pessoais e familiares pesam na ascensão profissional deles. Essa tentativa de conciliar os interesses profissionais e familiares também objetiva alcançar o equilíbrio entre o espaço social da prática gerencial e das relações em família. Entretanto, a ascensão na carreira pode ser relegada se os interesses da família não forem compatibilizados. Um dos fatores apontados para o surgimento de conflitos na experiência relatada pelos gerentes envolveu a ascensão na carreira. A estratégia de conciliação de interesses pessoais ou profissionais e familiares, e a ascensão na carreira é uma delas, foi indicada para minimizar o conflito entre o trabalho realizado pelos gerentes em suas relações em família.

Esse processo de conciliação entre a carreira e a família revelou que a percepção do crescimento profissional por parte dos gerentes estava relacionada às escolhas individuais, que envolvem não apenas a carreira na organização, mas também a carreira familiar.

Dutra (1996) destaca que a carreira envolve, além de uma seqüência de experiências vivenciadas no ambiente de trabalho, vários estágios de transições que variam em função das pressões sobre o profissional no contexto e nos vários espaços sociais em que vive. A carreira também abrange as perspectivas das pessoas e da empresa. Isso pode indicar que a conciliação entre a carreira e a vida em família está associada às expectativas da pessoa, de sua família e da organização. Planejar uma carreira, segundo Tachizawa et al (2001, p. 197), é “um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

Na pesquisa realizada com gerentes, essas expectativas apresentam significados diferentes para os gerentes. Alguns foram levados a investir no crescimento profissional a partir do momento em que as mudanças na organização colocaram em xeque a sua posição enquanto gerente pelo fato de não ter os requisitos formais de qualificação exigidos para um gestor dentro do contexto que se delineava para a organização. Já outros gerentes, ao longo de sua trajetória no Banco do Brasil, viveram situações diferentes em momentos diferentes de sua vida em família. Quando o gestor não tinha filhos ou os filhos eram pequenos, compatibilizar a carreira com a família era mais fácil, pois a ascensão envolvia a mudança de cidade e os filhos não pesavam tanto na decisão da mudança. Os cônjuges é que exerciam o papel mais importante, pois também desenvolviam uma atividade profissional. Vários gerentes encontraram dificuldades para a ascensão funcional, pois não conseguiram compatibilizar o seu crescimento na carreira com a atividade profissional da esposa, indicando que a mudança de cidade, pré-requisito para ascensão na carreira, foi um fator limitante. Os custos financeiros e de adaptação decorrentes da mudança de cidade também foram apontados como determinantes na decisão de fazer carreira no Banco.

Quando os filhos já são adolescentes ou adultos outros fatores são levados em consideração pelos gerentes ao pensarem no seu crescimento na organização, tais como a infra-estrutura da cidade onde moram e a formação profissional dos filhos. Hammer e Thompson (2005) destacam que as pessoas com responsabilidades envolvendo o cuidado dos filhos, os que possuem famílias numerosas e que cuidam de pessoas mais velhas tendem a vivenciar níveis de conflito mais elevados entre o trabalho e a família. Na medida em que os gerentes pesquisados procuraram avaliar todas as conseqüências que uma ascensão na

carreira poderia trazer para a família, eles preferiram buscar uma forma de conciliação objetivando minimizar a incidência de conflitos e vivenciar uma relação mais equilibrada entre a prática gerencial e as relações em família.

Alguns gerentes citaram a palavra lateralidade para ilustrar uma carreira dentro de um mesmo nível hierárquico, destacando que o crescimento profissional na instituição pode ser compatibilizado sem necessariamente desenvolver uma carreira vertical, ou seja, passando de um nível hierárquico inferior para um superior, mas exercendo várias funções em diversas áreas dentro de um mesmo nível. Tempo e espaço parecem ser fatores centrais para compreender a conciliação entre a carreira profissional e relações em família quando existe a preocupação em compatibilizar interesses pessoais, profissionais e familiares. Administrar a carreira significa, então, conciliar as expectativas profissionais e familiares. Essa conciliação, segundo Bartolomé e Evans (1980), também evita o transbordamento emocional de uma dimensão para outra, fator apontado na pesquisa como decorrente do conflito entre a prática gerencial e as relações em família.

Para compreender essa percepção em torno da conciliação de interesses como uma ação visando à busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família, resgato duas das cinco abordagens propostas por Quinn et al (2003) para a gestão de conflitos. Uma delas é a abordagem conciliativa, que envolve ações visando atender os interesses da outra parte e não os próprios interesses. Outra abordagem é a colaborativa, que também envolve ações voltadas para a preocupação não apenas com os interesses pessoais, mas com soluções e a colaboração. Nessa abordagem, existe a preocupação não apenas com os interesses pessoais, mas também com os da outra parte, que pode estar relacionada tanto à família quanto à organização. É necessário estabelecer uma estratégia que busque uma solução em que todos obtenham êxito e saiam vencedores. Isso depende de visão e de valores compartilhados.

Os gerentes relataram a necessidade de conciliação entre a carreira profissional e a carreira familiar, numa perspectiva mais de longo prazo, pois o objetivo é procurar priorizar os interesses familiares. Sennet (2000) coloca que a flexibilidade e os comportamentos associados à visão de curto prazo são geradores de conflitos entre o trabalho e família. Acredito que a maior dificuldade para buscar esse equilíbrio envolve a visão de curto prazo que muitas empresas estabelecem para que os gerentes tragam resultados, e isso pode demandar tempo de dedicação,

mobilidade e investimento em qualificação profissional. No caso dos gerentes pesquisados, a experiência e a maturidade foram fatores que os ajudaram a gerenciar os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

CAPÍTULO 6 CONCLUSÃO: Refletindo sobre a trajetória percorrida

A redação das conclusões de uma tese é um momento singular para o pesquisador, na medida em que delimita os últimos passos de uma trajetória percorrida visando alcançar o objetivo proposto para o trabalho, que foi compreender os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família segundo a percepção de gerentes de uma agência do Banco do Brasil.

No capítulo anterior, realizei uma análise compreensiva interpretativa dos resultados do estudo com o objetivo de ratificar a contribuição e a relevância da pesquisa realizada com gerentes nas perspectivas teórica, prática e social.

Do ponto de vista teórico, considero que o trabalho pode contribuir para o avanço do conhecimento acerca do tema, sobretudo no contexto brasileiro, em função da escassez de estudos e da emergência de temas ligados à subjetividade no contexto da atuação de gerentes. Numa perspectiva prática, acredito que os resultados podem levar os profissionais que atuam em cargos gerenciais a refletirem sobre as suas experiências no que diz respeito aos conflitos vivenciados entre a prática gerencial e as relações em família. Clark (2000, p. 749) ratifica esse posicionamento teórico e prático ao destacar que “a interação entre as responsabilidades das pessoas no trabalho e na família se tornam uma preocupação prática, assim como uma relevância teórica”. O tema deste estudo faz parte da vida das pessoas em sociedade. Por isso, espero que os resultados contribuam para profissionais que atuam na formulação de estratégias e políticas de gestão de pessoas a refletir sobre a importância de vislumbrar o espaço social da família e do trabalho como interdependentes (GREENHAUSS; BEUTELL, 1985; CLARK, 2000) e determinantes na atuação profissional. Como o trabalho e a família estão interligados, manter uma relação mais harmoniosa entre eles pode beneficiar tanto as pessoas quanto as organizações (FU; SHAFFER, 2000). Para Chanlat (2000, p.

71), “o conhecimento das práticas a partir da observação vivenciada (...) revela-nos cada vez mais particularidades importantes na compreensão dos meios estudados”.

Diante dos resultados da pesquisa e da análise compreensiva interpretativa realizada, pude constatar o papel central das relações em família na vida dos gerentes, o que me leva a fazer uma reflexão sobre a representatividade da família na sociedade. Os significados atribuídos à família denotam uma visão sócio-afetiva e também indicam a sua importância no estabelecimento de padrões de referência culturais e sociais. Como a família foi considerada a base de tudo na vida dos gerentes, os pilares que dão sustentação a essas bases são a afetividade e o relacionamento. O caráter dinâmico da família também ficou evidente, uma vez que os gerentes citam os núcleos familiares (família de origem e família que construíram) como determinantes em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O diálogo, o apoio e a convivência se revelaram como bases das relações em família. Pela análise dos resultados, pude constatar o quanto essas bases auxiliam os gerentes a evitar o surgimento de conflitos. O quadro 5, a seguir, ilustra os significados atribuídos pelos gerentes à família e apresenta as bases das relações em família.

SIGNIFICADO DA FAMÍLIA	BASES DA RELAÇÃO EM FAMÍLIA
<ul style="list-style-type: none"> - a base de tudo. - o sentido da existência. - uma forma de realização pessoal. - espaço mediado pela afetividade e pelo relacionamento. - determinante na construção de valores. - espaço onde se estabelecem os primeiros vínculos com a sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>diálogo</i> (maneira de compartilhar experiências, de dar exemplos e de aumentar a cumplicidade. É mediado pelo respeito). - <i>apoio</i> (dos pais, da esposa e de pessoas mais próximas na formação e desenvolvimento profissional, no atendimento das expectativas profissionais e na criação dos filhos). - <i>convivência</i> (oportunidade de aprendizado; auxilia na construção de vínculos de afetividade e de conduta. O que propicia a convivência é a relação de troca, a capacidade de ouvir e a tomada de decisão compartilhada).

Quadro 5: Espaço social da Família: significado e bases das relações em família.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale considerar que as bases das relações em família podem se configurar como um desafio para muitos profissionais, pois demanda uma visão sócio-afetiva pautada no respeito, numa relação mais participativa, franca e aberta entre as partes envolvidas. O diálogo, o apoio e a convivência, apesar de terem sido considerados bases das relações em família, também são fundamentais no exercício da prática gerencial. O diálogo com superiores, pares e subordinados pode auxiliar os gerentes a fomentar ações visando criar um clima participativo e um ambiente propício para

minimizar a incidência de conflitos que interfiram na relação entre o trabalho e a família. O apoio no contexto da prática gerencial pode ajudar os gerentes a alcançarem seus objetivos pessoais e profissionais. A convivência também é relevante, à medida que as relações interpessoais favorecem a implantação de um sistema de aprendizagem e a institucionalização de um relacionamento interpessoal centrado na afetividade, na participação e na capacidade de ouvir o outro.

O Banco do Brasil passou por várias transformações, que tiveram como objetivo estabelecer um plano de ajustes a um novo cenário empresarial visando torná-lo mais ágil e competitivo. No caso dos gerentes pesquisados, esse contexto favoreceu o surgimento de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, uma vez que passou a demandar mais tempo de dedicação dos gerentes para o trabalho em detrimento da família, além da necessidade de qualificação profissional visando se adequar às competências desejadas a um cargo gerencial. O contexto e os fatores determinantes delimitam atributos essenciais na prática gerencial e são ilustrados no quadro 6.

O CONTEXTO DA PRÁTICA GERENCIAL	FATORES DETERMINANTES DA PRÁTICA GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> - comercialização de produtos e serviços bancários seguindo os parâmetros legais. - dinâmico e competitivo - foco no mercado sem descuidar dos processos internos - motivador pela amplitude do mercado - gestão por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - gerenciamento de equipes - relacionamento interpessoal - desenvolvimento e valorização das pessoas - preocupação com os interesses do grupo - flexibilidade no estilo de gestão - gerenciamento das emoções do grupo - liderança - motivação para trabalhar em equipe

Quadro 6: O espaço social da prática gerencial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa.

O contexto da prática gerencial tem algumas especificidades inerentes ao ambiente externo da organização e outras vinculadas ao ambiente interno. A caracterização do contexto, a identificação de fatores determinantes na prática gerencial, os significados da família e as bases das relações em família são fundamentais para a compreensão dos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

No estudo realizado com gerentes emergiu um conceito de conflito na relação trabalho e família um pouco diferente do proposto por autores como Greenhauss e Beutell (1985); Hammer e Thomson (2005), Greenhauss e Singh (2005) e Carlson e Kacmar (2000). Esses autores o definem como um tipo de conflito de papéis em que as demandas de um domínio (trabalho ou família) são

mutuamente incompatíveis com as demandas do outro domínio (família ou trabalho). No estudo realizado com gerentes, a palavra trabalho foi substituída por prática gerencial e a palavra família por relações em família. Tomando como base os resultados da pesquisa e a análise realizada, *o conflito entre a prática gerencial e as relações em família está vinculado ao tempo dedicado ao exercício de papéis no trabalho e na família, à incompatibilidade de interesses e às divergências de percepção e de visão entre os agentes envolvidos.*

Enquanto os conceitos propostos na literatura indicavam o conflito na relação trabalho e família predominantemente como de papéis, a pesquisa realizada com os gerentes em uma agência do Banco do Brasil revelou que esses conflitos podem ser de papéis, de interesses e também de percepção (C.f. Motta, 1991). Morgan (1995) afirma que a origem dos conflitos está na divergência de interesses, mas também indica que eles surgem nos papéis e nas atitudes das pessoas. Follet (1997) também considera os conflitos decorrentes da diferença de opiniões e de interesses. Tjosvold (1996) indica a existência de uma visão predominante que define o conflito como interesses opostos.

O quadro 7 ilustra os fatores que desencadearam o surgimento de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família, assim como as atitudes dos gerentes visando minimizar a incidência dos conflitos nessa relação.

CATEGORIA	SIGNIFICADOS
Fatores que geram conflito na prática gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - diferenças de percepção e de visão - incompatibilidade de interesses - falta de clareza no planejamento de suas atividades - aumento da complexidade dos papéis gerenciais - transformações ocorridas no Banco - busca da qualificação - possibilidade de ascensão na carreira
Fatores que geram conflito nas relações em família	<ul style="list-style-type: none"> - incapacidade de dialogar - interpretação da linguagem - diferenças de percepção - divergências entre os cônjuges
Atitudes para minimizar o conflito entre a prática gerencial e as relações em família	<ul style="list-style-type: none"> - diálogo - realização de atividades físicas, de lazer e a reflexão para manter a calma - segmentação dos espaços sociais

Quadro 7: o conflito na prática gerencial e nas relações em família

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa.

Na prática gerencial, os fatores que levaram ao surgimento do conflito são decorrentes do contexto vivenciado pelos gerentes, o que me leva a tecer algumas conclusões. A primeira delas é que os conflitos na prática gerencial não podem ser

analisados isoladamente. Nesse quadro, por exemplo, fica evidente que na prática gerencial a incidência de conflitos está associada a fatores individuais, grupais e organizacionais. Outro aspecto a ser considerado envolve a busca da qualificação como uma fonte de conflito nas relações em família. A necessidade de qualificação profissional é um pré-requisito para a atuação de gerentes nas organizações em função do aumento da complexidade do contexto da prática gerencial. Na verdade, a busca da qualificação é um fator que gera conflito porque reduz o tempo de dedicação para a família.

Já os conflitos nas relações em família estão associados à comunicação e o relacionamento. Na pesquisa, os gerentes indicaram três bases para as relações em família e que podem minimizar os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. O diálogo, por exemplo, assume um papel determinante nas relações em família, pois além de ser uma base das relações em família, atua na minimização de conflitos e também na busca do equilíbrio nessa relação. A partir dos resultados da pesquisa, o diálogo pode ser definido como uma troca de idéias, de forma franca e aberta, uma relação de confiança recíproca. Na prática gerencial, o diálogo está associado a uma discussão envolvendo vários pontos de vista visando criar condições para uma decisão compartilhada. Nas relações em família, ele está associado a interação entre os cônjuges, e deve auxiliar na reflexão dos problemas em busca de um consenso, na adoção de um posicionamento visando alcançar um objetivo comum.

A realização de atividades físicas e de lazer, além de ajudarem o gerente a minimizar a incidência de conflitos, influenciam a qualidade de vida no trabalho e nas relações em família. A reflexão é outro fator determinante na medida em que atua tanto na minimização de conflitos como é tida como uma etapa na busca do equilíbrio.

A segmentação dos espaços sociais foi indicada pelos gerentes como uma outra ação visando minimizar os conflitos. O seu objetivo é estabelecer uma fronteira física e psicológica. O estabelecimento de uma fronteira dentro de um espaço social pode ser associada a noção de fronteira do sistema proposta por Katz e Kahn (1987), que se refere “aos tipos de condições de barreira entre o sistema e seu meio, o que ocasiona graus de abertura ao sistema¹⁶”. Palavras como linha de

¹⁶ Para Katz e Kahn (1987, p. 76), a abertura do sistema envolve o “o grau em que o sistema é receptivo à todos os tipos de input.

demarcação, barreira, separação são citadas pelos autores para caracterizar a fronteira. Pensar na criação de uma fronteira física entre o espaço social da família e do trabalho é fácil. O difícil é estabelecer uma fronteira psicológica. Apenas um gerente afirma que cria essa fronteira visando evitar que os conflitos do trabalho interfiram na família, mas não cria uma fronteira para evitar a interferência dos conflitos da prática gerencial nas relações em família. Nesse caso específico, a fronteira é unidirecional. Na experiência de outro gerente, a fronteira psicológica envolve um processo de conexão mental. Ao ir para o trabalho, existe a conexão com esse espaço social. Ao sair do trabalho, a conexão para a vida familiar leva a pensar sobre os problemas e o que precisa ser feito.

Esse processo não é fácil, uma vez que os próprios gerentes não conseguem evitar as implicações dos conflitos para a prática gerencial, para as relações em família e também a sua interferência em si próprios. No quadro a seguir, são apresentados os significados dessas implicações.

CATEGORIA	SIGNIFICADOS
Implicações dos conflitos experienciados na prática gerencial e nas relações em família nos gerentes	<ul style="list-style-type: none"> - reações emocionais (magoa, irritação, angústia) - cansaço físico - problemas de saúde (estresse, gastrite, insônia) - relações afetivas (discussões, atitudes inadequadas)
Implicações da qualificação profissional e da prática gerencial nos conflitos familiares	<ul style="list-style-type: none"> - redução do tempo dedicado à família - privação do convívio familiar - reclamações, cobranças e pressões da família - sentimento de insegurança, de perda por parte da família - divergências entre os cônjuges
Implicações dos conflitos familiares na prática gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - dificuldade para a realização do trabalho - mudança de humor - falta de disposição - preocupação - dificuldade de concentração - redução no desempenho

Quadro 8: Implicações dos conflitos vivenciados pelos gerentes.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa.

De acordo com o quadro acima, os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família trazem implicações para os gerentes. Esses resultados chamam a atenção, visto que as reações emocionais, o cansaço físico e os problemas de saúde prejudicam a vida do gerente e afetam a sua qualidade de vida dentro e fora da organização. Walton (1973) cita como um dos critérios para a qualidade de vida o “trabalho e o espaço total da vida” e destaca que as experiências individuais vivenciadas no trabalho podem ter efeitos positivos ou negativos em várias esferas

da vida, como por exemplo as relações com a família. A sobrecarga de trabalho tem vários efeitos sobre a vida dos trabalhadores, influenciando o exercício de papéis no ambiente familiar.

A interferência de um papel no outro, de acordo com Quental e Wetzal (2002, p. 2) pode “provocar sintomas de natureza psicológica, como ansiedade, fadiga e irritabilidade”, dificultando a relação entre os dois papéis.

Tremblay (2004) relata estudos que comprovaram a dificuldade de pais conciliarem as obrigações profissionais e família em função da falta de tempo e isso os levou a se sentirem extremamente estressados e angustiados. A autora indica que entre as várias soluções plausíveis, possíveis e aplicáveis, a flexibilidade do tempo para o trabalho como uma forma de conciliar o trabalho com a família é a que apresenta maior interesse para empregadores e empregados.

Isso evidencia a necessidade dos profissionais que atuam em cargos de gerência, além dos responsáveis pela formulação de estratégias de gestão de pessoas, estabelecerem ações visando avaliar essas implicações do trabalho na vida familiar e vice-versa.

Essa questão deve ser colocada no epicentro dos programas de formação e desenvolvimento gerencial, uma vez que os conflitos têm efeitos para os gerentes, para sua família e também para a organização. Além das pressões do contexto da atividade gerencial, os gerentes sofrem os efeitos das cobranças da família. Como eles precisam dedicar tempo ao trabalho e à qualificação profissional, o tempo para a família é reduzido, gerando reclamações e cobranças e conseqüentemente provoca o surgimento dos conflitos. O clima familiar é afetado e isso incomoda os gerentes, o que muitas vezes os leva a tomarem atitudes inadequadas.

Ao vivenciarem conflitos familiares, há uma repercussão no exercício da prática gerencial que coaduna na redução do nível de desempenho. Isso ocorre porque os gerentes não conseguem se “desligar” dos conflitos familiares quando estão no ambiente de trabalho e isso acaba afetando toda a sua concentração, a sua disposição.

Esses resultados indicam a necessidade de a empresa estar ciente de que o desempenho dos gerentes é extremamente afetado por conflitos familiares, o que reflete no próprio desempenho da organização. Motta e Vasconcellos (2002) consideram que os conflitos de papéis afetam a satisfação no trabalho e tem um custo elevado na medida em que afeta as dimensões emocional e interpessoal. Uma

outra conclusão do estudo é que os conflitos familiares também representam um custo para a organização.

Esse novo cenário que se delineia na vida dos gerentes indica um processo de transformação decorrente das mudanças no ambiente empresarial e nas relações em família. No caso dos gerentes pesquisados, todas as suas esposas trabalham e as responsabilidades na educação dos filhos e das atividades domésticas, em sua maioria, precisam ser compartilhadas.

Nesse contexto, o tempo parece ser um fator determinante. Na pesquisa realizada com gerentes, esse fator foi tão significativo que acabou se destacando, pois é tanto um fator causador de conflitos como capaz de minimizá-los. Isso pode ser ratificado por Walton (1973) quando afirma que o tempo e a energia dedicados ao trabalho podem causar ou sinalizar deficiências em situações familiares.

O tempo dedicado à prática gerencial foi considerado um gerador de conflitos na família, na medida em que existe a necessidade, por parte dos gerentes, de dedicar mais tempo para a organização. Além disso, a busca da qualificação profissional também gera conflitos na família, mas não gera conflito no exercício da prática gerencial. Diante dessas considerações, uma conclusão que se pode tirar desses resultados é que a atividade profissional exerce grande influência na regulação do tempo dos gerentes. De todos os agentes envolvidos no processo, a família é a mais prejudicada porque o tempo dedicado à mesma é o único que é flexível.

A noção de tempo também é outro ponto relevante nos resultados do estudo. A noção de tempo objetivo, regulado pelo relógio, pela agenda, predomina na vida dos gerentes. Eles só indicam uma conotação de tempo subjetiva quando abordam situações ligadas às relações em família.

Um outro aspecto envolve a gestão do tempo para a prática gerencial. Os gerentes indicaram procedimentos adotados por eles para otimizarem o tempo nesse espaço social, destacando o uso da agenda, a delegação e a priorização das atividades, que os ajudam a gerenciar os seus horários. As normas e rotinas institucionais também têm influência na gestão do tempo. A natureza da atividade realizada e o perfil do gestor também são indicadores presentes na gestão do tempo. Na trajetória dentro do Banco do Brasil, os gerentes indicam que o tempo no exercício da prática gerencial sofre influência do tipo de atividade que o gerente realiza. Isso acontece em função das várias áreas de atuação do banco. É evidente

que um gerente da Agência Setor Público gerencia o seu tempo de forma diferente de um gerente que atua em uma agência de varejo. Isso indica uma forte relação entre tempo, contexto e natureza da atividade gerencial.

Os resultados sobre a noção de tempo entre a prática gerencial e as relações revelaram que alguns gerentes procuram segmentar o tempo em cada espaço social e estabelecem uma fronteira psicológica para evitarem a interferência de uma dimensão em outra. Essa noção de segmentação é objetiva e racionalizada.

O quadro 9 sintetiza os resultados referentes ao tempo como um mediador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

CATEGORIA	SIGNIFICADOS
Tempo dedicado à prática gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - reduz o tempo dedicado à família - gera conflito na família - coloca o tempo para família a margem do tempo dedicado à prática gerencial - gera pressão por parte da família - é regulado pela organização
Tempo dedicado à família	<ul style="list-style-type: none"> - no período da noite e nos finais de semana - usado para estreitar o relacionamento e a convivência com a família - a sua escassez prejudica o convívio familiar - consciência da necessidade de maior dedicação de tempo para as relações familiares.
Tempo dedicado ao estudo	<ul style="list-style-type: none"> - reduz o tempo dedicado à família - gera conflito nas relações familiares - não exerce influência sobre a prática gerencial - se situa à margem do tempo dedicado à prática gerencial
Tempo entre a prática gerencial e as relações em família	<ul style="list-style-type: none"> - existência de uma relação de dependência - percepção de tempo mais objetivo do que subjetivo - necessidade de melhor dimensionamento de tempo para cada espaço social. - segmentação do tempo em cada espaço social - estabelecimento de uma fronteira psicológica
Gestão do Tempo para a prática gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - delegação de atividades - elaboração de uma agenda - gestão dos horários e priorização de atividades - influenciada por normas, rotinas e pelo ritmo de trabalho - depende do estilo de gestão, do perfil do gestor e do planejamento da agência

Quadro 9: o tempo como mediador de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa.

Além dos gerentes destacarem como vivenciam o conflito, também indicaram que buscam o equilíbrio entre a vida profissional e as suas relações em família. Essa busca do equilíbrio está associada ao bem-estar profissional e familiar. A sensação

de bem-estar envolve realização profissional e tranquilidade no exercício de papéis. Essa sensação de bem-estar leva a um sentimento de conforto (PITTMAN, 1994) entre o gerente e a família. No quadro 10, extraído da análise dos resultados, destaco os significados, as etapas e os fatores significativos na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.

CATEGORIA	SIGNIFICADOS
Busca do Equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família	<ul style="list-style-type: none"> - um meio termo no exercício de papéis visando evitar que uma dimensão demande mais tempo que a outra e leve ao surgimento de conflitos. - minimiza a incidência de conflitos de papéis e de interesses. - minimiza a interferência de um espaço social no outro. - compatibiliza a atenção aos dois espaços sociais.
Etapas para a busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família	<ul style="list-style-type: none"> - conscientização (da existência de várias dimensões na vida do gerente); - reflexão (sobre o nível de dedicação dado a cada dimensão); e - ação (para promover o balanceamento nessa relação).
Fatores significativos na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família	<ul style="list-style-type: none"> - o diálogo, a relação franca e aberta entre os cônjuges. - administração de atividades realizadas no trabalho - atendimento às expectativas da organização e da família. - reflexão decorrente da maturidade e acúmulo de experiências - aprender a dosar suas energias e atividades. - estabilidade na carreira. - conciliação de interesses - priorização da família em detrimento da ascensão profissional.

Quadro 10: A busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa.

Esse quadro vincula a busca do equilíbrio com o tempo, a minimização de conflitos e delimita a importância de compatibilizar a atenção para cada espaço social. E como conduzir esse processo? Conscientização, reflexão e ação sobre a maneira como vivenciam cada dimensão são etapas que podem ajudar as pessoas a delimitarem uma maneira para encontrar o seu equilíbrio entre o trabalho e a família.

O que pode facilitar essa busca são os fatores indicados pelos gerentes nesse processo de busca. Esses fatores estão intimamente ligados ao relacionamento familiar, o atendimento das expectativas da organização, a conciliação de interesses, a experiência e a estabilidade na carreira.

Vale ressaltar que alguns aspectos estão integrados. A partir do momento em que os gerentes alcançam a estabilidade na carreira, fica mais fácil conciliar os interesses e também definir prioridades para suas vidas. A pesquisa foi realizada com profissionais que possuem estabilidade na carreira e isso facilita esse processo de busca. Outro aspecto, decorrente da estabilidade na carreira, envolve a experiência e a maturidade dos gerentes. Esse fator é determinante nas relações profissionais e familiares, pois as experiências vividas promovem aprendizado e ajudam a eleger prioridades para a vida.

No que se refere à carreira, ficou evidenciada a sua influência na busca do equilíbrio. O crescimento profissional para aqueles que atuam em uma organização financeira, sobretudo em bancos, está intimamente ligado à qualificação e desempenho profissional, mas também a necessidade de mudança de cidade. Nesse processo, a família sofre os impactos da mudança. Os custos financeiros e de adaptação também são considerados na decisão de ascensão profissional. Esses fatores influenciam o equilíbrio entre o exercício de uma atividade profissional e as relações em família. Walton (1973) considera que a transferência de cidade tem um custo psicológico e social porque afeta as redes sociais, sobretudo a dos amigos e familiares.

Da mesma forma que o conflito surge quando existem divergência de interesses, a busca do equilíbrio se dá quando esses interesses são conciliados. A conciliação entre carreira e vida familiar emerge como um tema essencial na minimização de conflitos e na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família. Para Walton (1973) a palavra equilíbrio pode expressar a relação entre o trabalho e o espaço total da vida. O autor destaca que o equilíbrio está associado ao horário de trabalho, as demandas da carreira, as exigências de viagens que não afetem o tempo dedicado à família regularmente. Além disso, o equilíbrio envolve o crescimento na carreira sem que isso implique em mudança de cidade.

Diante dos resultados da pesquisa, posso afirmar que existem alguns pontos que merecem destaque. O primeiro deles envolve a contribuição das relações em família no desenvolvimento de uma atividade profissional. As esposas, no caso desta pesquisa, parecem ter um papel determinante na carreira dos gerentes. As três bases das relações em família emergiram em várias seções como forma de

minimizar conflitos e buscar o equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família.

Outro aspecto que merece destaque envolve as conseqüências dos conflitos para os gerentes. Existe uma forte evidência de que os conflitos vividos tanto na prática gerencial e nas relações em família causam problemas emocionais, físicos, de saúde, além de prejudicarem o relacionamento familiar. Será que vale a pena priorizar o tempo dedicado para atividades profissionais e de qualificação se ele traz tantos problemas emocionais, físicos, de saúde e interferem nas relações afetivas?

Além disso, os conflitos vividos no ambiente familiar trazem implicações no desempenho dos gerentes no contexto da prática gerencial. Se as organizações desejam manter níveis de desempenho gerenciais visando ajudá-las na consecução de estratégias, devem inserir a questão da relação trabalho e família em suas políticas de gestão de pessoas, sobretudo nos programas de qualificação, na flexibilidade na jornada de trabalho, nos planos de carreira, na avaliação de desempenho, na qualidade de vida e também no clima organizacional.

O tempo assume um papel determinante no surgimento de conflitos familiares e existe uma relação de dependência do tempo dedicado à família em relação ao tempo dedicado para a prática gerencial e para a qualificação.

A busca do equilíbrio é uma estratégia para a minimização de conflitos e está intimamente ligada à conciliação de interesses, à estabilidade na carreira, à experiência e ao relacionamento familiar. Fu e Shaffer (2000), após realizarem um estudo sobre determinantes do conflito entre o trabalho e família, ressaltam em suas conclusões que o equilíbrio entre esses dois domínios é um desafio para os profissionais de recursos humanos. Nesse sentido, é necessário aprofundar os estudos sobre o equilíbrio ou o balanço entre o trabalho e família visando ampliar a compreensão desse aspecto essencial para as organizações e as famílias. Pittman (1994) concluiu, após a realização de uma pesquisa com casais, que existe uma relação entre ajuste e tensão no casamento. Quanto maior o ajuste, menor a tensão. Esses estudos demonstram o quanto a busca do equilíbrio pode ajudar os gerentes a viverem relacionamentos familiares mais harmoniosos e manterem bons níveis de desempenho na prática gerencial.

Todas as questões discutidas nesse estudo são fundamentais na vida das pessoas, sobretudo para o bem-estar das famílias, o desempenho das empresas e a sociedade em geral. Os profissionais e as organizações precisam estar atentos para

a necessidade de avaliar o impacto que as transformações organizacionais, sociais e culturais trouxeram para a vida das pessoas.

Diante dessas considerações, considero que o estudo apresenta várias limitações. A primeira delas envolve a abordagem utilizada. Não posso generalizar os resultados, mas espero que eles contribuam para levar os profissionais que atuam em cargos gerenciais a um processo de reflexão, além de despertar o interesse de pesquisadores na realização de estudos complementares.

Outro ponto a ser considerado é que a pesquisa foi realizada com seis homens casados, com uma carreira estabilizada no Banco do Brasil e que atuam em um contexto específico. Portanto, os resultados se referem às experiências dessas pessoas, articuladas com a literatura sobre o tema e interpretadas pelo pesquisador. Recomenda-se a realização de estudos complementares com mulheres casadas, além de gerentes em início de carreira.

Em seguida, apresento alguns direcionamentos para a realização de futuros estudos.

6.1 IMPLICAÇÕES E DIREÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Ao chegar ao final da trajetória desta etapa da minha vida acadêmica, acredito que ampliei a minha compreensão sobre o tema estudado e pude vivenciar momentos marcantes, que me levaram a refletir sobre vários significados dos conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Já me deparei com vários conflitos e vivi um intenso aprendizado ao tentar captar os significados das experiências dos gerentes pesquisados.

Considero que este estudo traz contribuições para a compreender os vínculos entre a prática gerencial e as relações em família. A análise dos temas revelados pela análise compreensiva interpretativa leva-me a sugerir algumas implicações e direções para futuras pesquisas, uma vez que o tema é complexo e multifacetado, e isso demanda alguns cuidados. Acredito que os estudos abordando o conflito entre a prática gerencial e as relações em família podem considerar o gênero, a personalidade, o contexto, o tipo de trabalho, o estágio da carreira (HALL; RICHTER, 1988; KOSSEK et al, 1999) e reconhecer que existem conexões espaciais, temporais e comportamentais na relação entre o trabalho e a família

(CLARK, 2000). Esses aspectos podem auxiliar os pesquisadores interessados em compreender essa relação a delimitar claramente sua questão de pesquisa.

Tomando como base as conclusões apresentadas no estudo realizado com gerentes, acredito que este trabalho indica alguns direcionamentos para a realização de novos estudos qualitativos, com o intuito de aprofundar a compreensão dos vínculos entre a prática gerencial e as relações em família. Tais estudos podem ser direcionados pelas seguintes questões de pesquisa:

- como as mulheres vivenciam o conflito entre a prática gerencial e as relações em família?
- como gerentes em início de carreira vivenciam o conflito entre a prática gerencial e a família?
- como gerentes, em diferentes estágios da carreira, vivenciam o tempo entre a prática gerencial e as relações em família?
- quais os vínculos entre o estágio na carreira e o equilíbrio entre a prática gerencial e a família?
- quais emoções são percebidas pelos gerentes ao vivenciarem conflitos entre a prática gerencial e a família?
- quais fatores minimizam os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família?
- que fatores podem contribuir na busca do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações em família?
- que estratégias podem ser adotadas pelos gerentes para conciliar interesses profissionais e familiares?

As questões de pesquisa são direcionadas para o contexto da prática gerencial e das relações em família, pois há interesse em desenvolver uma linha de pesquisa para gerar um corpo de conhecimentos teóricos e práticos e ajudar a compreender alguns significados que permeiam a vida dos gerentes.

As implicações para novos estudos me possibilitaram delinear novos caminhos a serem trilhados. Tenho a sensação de que não cheguei ao fim, mas ao início de uma nova trajetória, de uma nova vida.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, M. S. S. Work-family conflict: a survey of singaporean workers. **Singapore Management Review**, v. 25, n. 1, p. 35-51, 2003.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. O debate contemporâneo sobre os paradigmas. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANDSZNAJDER, F.. **O método nas Ciências Naturais e Sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998, cap. 6, p. 147-178.
- ANCONA, D.G; GOODMAN, P.S.; LAWRENCE, B.S.; TUSHMAN, M.L. time: A New research lens. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 645-663, 2001.
- ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 216-232, may-jun 1999.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- APGAR IV, M.. The alternative workplace: changing where and how people work. **Harvard Business Review**, p. 121-136, May-Jun. 1998.
- ARGYRIS, C.. **Personalidade e organização**: o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro: Renes, 1957.
- ARYEE, S. Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: evidence from Singapore. **Human Relations**, v. 45, n. 8, 1992, p. 813-837.

ARYEE, S.; LUK, V. Balancing two major parts of adult life experience: work and family identity among dual-earner couples. **Human Relations**, v. 49, n. 4, 1996, p. 465-487.

AXELROD, R. E, COHEN, M.D. **Harnessing Complexity**: organizational implications of a scientific frontier. The Free Press: New York, 2000.

BARNARD, C **As funções dos gerentes**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARRIT, L.; BEEKMAN, T.; BLEEKER, H.; MULDERIJ, K. Analyzing phenomenological descriptions. **Phenomenology + Pedagogy**, v. 2, n. 1, p. 1-17. 2000.

BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P. A. L. Must success cost so much? **Harvard Business Review**, p. 137-148, March-April 1980.

BARTOLOMÉ. The Work alibi: when it's harder to go home. **Harvard Business Review**, p. 67-74, March-April 1983.

BAUER, R. **Gestão da Mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDES, C.. **Teoria Geral da Administração**: a análise integrada das organizações. São Paulo: Pioneira, 1993.

BERTHOUD, C.M.E. Visitando a fase de aquisição. In: CERVENY, C.M.O.; BERTHOUD, C.M.E. **Visitando a família ao longo do ciclo vital**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, Cap. 2, p. 29-57.

BICUDO, M A.V. **Fenomenologia**: confrontos e avanços. São Paulo: Cortez, 2000.

BICUDO, M. A. V. Sobre a fenomenologia: In: BICUDO, M. A. V.; ESPOSITO, V.H.C. (org.) **A pesquisa qualitativa em Educação**: um enfoque fenomenológico. Piracicaba: Unimep, 1994, p. 15-22.

BICUDO, M. A. V.; ESPOSITO, V.H.C. (org.) **A pesquisa qualitativa em Educação**: um enfoque fenomenológico. Piracicaba: Unimep, 1994, p. 15-22.

BUNDCHEN, E. **Gestão das competências individuais genéricas na agência setor público do banco do Brasil em Florianópolis/SC**. 2003, 67 p. (Graduação

em Administração) - Centro de Educação Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2003.

BURKE, R. J. *Workaholism* in organizations: the role of organizational values.

Personnel Review, v. 30, n. 6, p. 637-645, 2001.

BURRELL, G., MORGAN, G.. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heinemann: London, 1979.

CABRAL, A. C. A. Reflexões sobre a pesquisa nos estudos organizacionais: em busca da superação da supremacia dos enfoques organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1998, 1 CD-ROM.

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.

CARLSON, D.S; KACMAR, K.M. Work-Family conflict in the organization: do life role values make a difference? **Journal of Management**, v. 26, n. 5, p. 1031-1054, 2000.

CARLSON, S. **Executive Behaviour**. Uppsala, Sweden: Textguppen I Uppsala AB, 1951.

CARPONI, P. J. Work/life balance: you can't get there from here. **The Journal of Applied Behavioral Science**, V. 33, n. 1, p. 46-56, Mar 1997.

CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. As mudanças no Ciclo de Vida Familiar: uma estrutura para a terapia familiar. In: CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. (Org.). **As mudanças no Ciclo de Vida Familiar**: uma estrutura para a terapia familiar. Porto Alegre: Artmed, 2001, p. 7-29.

CARVALHO, I. M. M.; ALMEIDA, P. H. Família e proteção social. **São Paulo Perspectiva.**, abr./jun. 2003, vol.17, no.2, p.109-122.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVENY, C.M.O. Família e Comunicação. In: CERVENY, C.M.O. (Org.). **Família e ...**: comunicação, divórcio, mudança, resiliência, deficiência, lei, bioética, doença, religião e drogadição. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, cap. 1, p. 13-24.

CERVENY, C.M.O. Pensando a família sistemicamente. In: CERVENY, C.M.O.; BERTHOUD, C.M.E. **Visitando a família ao longo do ciclo vital**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, Cap. 1, p. 15-27.

CHANLAT, J. F. (coordenador). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. V. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

CHANLAT, J. F. (coordenador). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. V. 2. São Paulo: Atlas, 1994.

CHANLAT, J. F. (coordenador). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. V. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CLARK, S.C. Work/Family border: a new theory of work/family balance. **Human Relations**, v. 56, n. 6, p. 747-770, 2000.

CLEEG, S. R., HARDY. Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEEG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998, p. 27-57.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1996.

CUNHA, M. S.. **Vivenciando mudanças**: gerentes na linha de fogo. 2003. 216 p. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CURY, A. **Pais brilhantes, professores fascinantes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DAFT, R.L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 31-56.

DEBORD, K.; CANU, R. F.; KERPELMAN, J. Understanding a work-family fit for single parents moving from welfare to work. **Social Work**, v. 45, n. 4, p. 313-324, Jul. 2000.

DELGADO, J. A. **Aproximação à compreensão ontológica da família baseada no pensamento de Heidegger**. 2003. (Doutorado de Filosofia em Enfermagem e Saúde) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DESIDERIO, F. **Convívio**: análise dos aspectos relacionais humanos. Petrópolis: Vozes, 1983.

DETONI, A.R.; PAULO, R.M. A organização dos dados da pesquisa em cena. In: BICUDO, M A.V. **Fenomenologia**: confrontos e avanços. São Paulo: Cortez, 2000, p. 141-167.

DEWEY, J. **Democracia e Educação**: introdução à filosofia da Educação. 4. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1979.

DIAS, M. L. **Vivendo em Família**: relações de afeto e conflito. São Paulo: Moderna, 1992.

DIJKSTERHUIS, VAN DEN BOSCH E VOLBERDA, M. S, VAN DEN BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, H. W. Where do new organizational forms come from? management logics as a source of coevolution. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 569-582, sept./oct. 1999.

DRESSEN, M.A.; SILVA NETO, N. A. Questões de Família e Desenvolvimento e a prática de pesquisa. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 16, n. 3, p. 2-5, set./out. 2000.

DRUCKER, P.. **Administração**: responsabilidades, tarefas e práticas. São Paulo: Pioneira, 1975, v.2.

DRUCKER, P.. **A nova era da Administração**. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P.. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A Natureza do trabalho do executivo** : uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. 272 p. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ESPOSITO, V. H.C. Pesquisa qualitativa: modalidade fenomenológico-hermenêutica. Relato de uma pesquisa. In: BICUDO, M. A. V.; ESPOSITO, V.H.C. (org.) **A pesquisa qualitativa em Educação**: um enfoque fenomenológico. Piracicaba: Unimep, 1994, p. 81-102.

EVANS, P.. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-23, jul./set. 1996.

FARIAS, C. C. A família da Pós-Modernidade: em busca da dignidade perdida da pessoa humana. **Revista de Direito Privado**, São Paulo, v. 5, n. 19, p. 56-68, Jul./Set. 2004.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, J. L. O. **O fenômeno *Workaholic* na gestão: estudo de casos aplicados a gerentes**. 2003. 179 p. (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa em Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

FINI, M. I. Sobre a pesquisa qualitativa em Educação, que tem a fenomenologia como suporte. In: BICUDO, M. A. V.; ESPOSITO, V.H.C. (org.) **A pesquisa qualitativa em Educação**: um enfoque fenomenológico. Piracicaba: Unimep, 1994, p. 23-33.

FISCHER, G.N. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, J. F. (Coord.) **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994, p. 81-101.

FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FRIEDMAN, S. D.; CHRISTENSEN, P.; DEGROOT, J. Trabalho e vida pessoal: o fim do jogo soma zero. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Trabalho e Vida Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 9-35.

FU, C. K.; SHAFFER, M. A.. The tug of work and family: direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. **Personnel Review**, v, 30, n. 5, p. 502-522, 2001.

GALBRAITH, J. R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 133-140.

GASPARINI, G. Tempo e trabalho no ocidente. In: CHANLAT, J. F. (coordenador). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. 3. São Paulo: Atlas, 1996, p. 111-123 .

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade pessoal**. Oeiras: Celta, 1994.

GIDDENS, A. **Mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo de nós**. São Paulo: Record, 2001.

GOULART, I.B.; GUIMARÃES, R.N. Cenários contemporâneos do mundo do trabalho: In: GOULART, I.B. (Org.) **Psicologia Organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of management review**, 1985, v. 10, n. 1, p. 76-88.

GREENHAUS, J. H.; SINGH, R. Work-Family Linkages: a sloan work and family encyclopedia entry. Disponível em:

www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rtf/wfpedia/wfpWFRLe.html (Acesso em 04/06/2005).

GRISCI, C.L.I.; HOFMEISTER, P. M.; CIGERZA, G.C.. Trabalho Imaterial, Controle e Subjetividade na Reestruturação Produtiva Bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, ANPAD, 2004, 1 [CD-ROM].

HADDOCK, S. A.; ZIMMERMAN, T. S.; ZIEMBA, S. J. Et al. Ten adaptive strategies for family and work balance: advice from successful families. **Journal of marital e and family therapy**, v. 27, n. 4, p. 445-458, 2001.

HALL, D. T.. A model of coping with role conflict: the role of college-educated women. **Administrative Science Quarterly**, n. 17, p. 271-279, 1972.

HALL, D. T.; RICHTER, J. Balancing work life and home life: what can organizations do to help? **The academy management executive**, v. 2, n. 3, p. 213-223, Aug. 1988.

HAMMER, L.; THOMPSON, C. **Work-Family conflict**: a sloan work and family encyclopedia entry. Disponível em: www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rtf/wfpedia/wfpWFRCent.html (Acesso em 04/06/2005).

HARVEY, D. **Condição Pós-moderna**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CLEEG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001, p. 190-216.

HASSARD, J. Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (coordenador). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. V. 1. São Paulo: Atlas, 1992, p. 175-193.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e Administração**: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1994.

HILL, L. Desenvolvendo as estrelas do desempenho. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999, p. 295-306.

HILL, L. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HIRSCHMAN, A. O.. **As paixões e os interesses**: argumentos políticos a favor do capitalismo antes de seu triunfo. São Paulo: Record, 2001

HUGHES, John. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. 133 p.

HURST, D.K. **Crise e renovação**: enfrentando o desafio da mudança organizacional. São Paulo: Futura, 1996.

IANNI, O. **A era do Globalismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KERSLAKE, P. Do the right thing: the work/life balance pay-back. **Management**, jun. 2002, p. 28-31.

KIECOLT, K. J. Satisfaction with work and family life: no evidence of a cultural reversal. **Journal of Marriage and family**, n. 65, p. 23-35, Feb. 2003.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C., WEIHRICH, H. **Administração**: fundamentos da teoria e da ciência. 15 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOSSEK, E. E.; NOE, R. A.; DEMARR, B. J. Work-family role synthesis: individual and organizational determinants. **The international Journal of Conflict Management**, v. 10, n. 2, p. 102-129, Apr. 1999.

KOTTER, J. P. **As novas Regras**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KOTTER, P. J. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, p. 156-166, Nov./Dec. 1982.

KROM, M. **Família e Mitos**: prevenção e terapia: resgatando histórias. São Paulo: Summus, 2000.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAING, R.D. **A política da família**. São Paulo: Martins Fontes, 1971.

LAMBERT, S.J. Processes linking work and family: a critical review and research agenda. **Human Relations**, v. 43, n. 3, 1990, p. 239-257.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEVINSON, H. A second career: the possible dream. **Harvard Business Review**, p. 80-88, Sep.-Oct. 1972.

LEVINSON, H. Easing the pain of personal loss. **Harvard Business Review**, p. 122-129, May-Jun. 1983.

LEVINSON, H.. Quando os gerentes entram em colapso. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Trabalho e Vida Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 63-80.

LINDO, Maíra Riscado et. al. Conflito vida pessoal vs vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004, 1, CD-ROM.

LIMA, C.H.P.; VIEIRA, A. Do Sacrifício ao Sacro Ofício: Um Modelo Para a Compreensão do Significado do Trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF, ANPAD, 2005, 1, CD-ROM.

LÔBO, P.L.N. A repersonalização das relações de família. **Revista de Direito Privado**, São Paulo, v. 5, n. 19, p. 242-259, Jul./Set. 2004.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. 165 p. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MACHADO, O.V.M. Pesquisa qualitativa: modalidade fenômeno situado. In: BICUDO, M. A. V.; ESPOSITO, V.H.C. (org.) **A pesquisa qualitativa em Educação: um enfoque fenomenológico**. Piracicaba: Unimep, 1994, p. 35-46.

MARCHESE, M. C., BASSHAN, G.; RYAN J..Work-family conflict: a virtue ethics analysis *Journal of Business Ethics*, n. 40, p. 145-154, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McCALL, M., LOMBARDO, M., e MORRISON, A. **The lessons of experience: how successful executives develop on the job**. Lexington (USA): Lexington Books, 1988.

MEINICKE, D.. **O medo na Gerência**. 2003. 105 p. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

- MENNINO, S. F.; BRAYFIELD, A. Job-family trade-offs: the multidimensional effects of gender. **Work and Occupations**, v. 29, n. 2, p. 226-256, May 2002.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.
- MINAYO, M. C. de S. (ORG.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10^a.ed. Petrópolis, Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 140-156.
- MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Haward Business Review**, vol. 6, n. 8, mar./apr. 1990.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. NY: HarperCollins Publishers, 1973.
- MINTZBERG, Henry. An emerging strategy of "direct" research. In: VAN MAANEN, John (editor). **Qualitative methodology**. Beverly Hills: Sage, 1983. P. 104-116.
- MORAES, L. S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Vento**. 2000, 233 p. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- MORGAN, G, SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- MORGAN, G. Paradigm, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quaterly**, v. 25, p. 605-622, 1980.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- MORIN, E., LE MOIGNE, J. **A inteligência da Complexidade**. 2. ed. São Paulo: Petrópolis, 2000.
- MOSCOVICI, F.. **Renascença organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOTTA, F.C.P.; VASCONDELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

OLIVEIRA, N. **Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S.A.** 2001, 188 p.. (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

OLIVEIRA, N.; MORAES, L.F.R. Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. In: 23º. Encontro Anual da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...**, Foz do Iguaçu/PR, ANPAD, 1999, 1, CD-ROM.

OSORIO, L.C. **Casais e Famílias: uma visão contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PARCEL, T. L. Work and family in the 21st century. **Work and Occupations**, v. 26, n. 2, p. 264-274, May 1999.

PATRÍCIO, Z. M. **A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável individual e coletivo: uma questão biótica numa abordagem holístico-ecológica**. 1995. 215 p. (Doutorado em Enfermagem) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

PATRÍCIO, Z. M., PINTO, M.D.S., ESTRELA BRITO, S.L. e COLOSSI, N. Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. In: 23º. Encontro Anual da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** [CD-ROM]

PATRÍCIO, Z. M. Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas: possibilidades éticas e estéticas nas interações ser humano-natureza-cotidiano-sociedade. In: PATRÍCIO, Z.M.; CASAGRANDE, J.L.; ARAÚJO, M. F. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis: Ed. do autor, 1999. p. 19-88

PITTMAN, J. F. Work/Family fit as a mediator of work factors on marital tension: evidence from the interface of greedy institutions. **Human relations**, v. 47, p. 183-209, 1994.

PLECK, J.H.; STAINES, G.L.; LANG, L. Conflict between work and family life. **Monthly Labor Review**, v. 103, n. 3, 1980.

QUENTAL, C. WETZEL, U. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA, ANPAD, 2002, 1, CD-ROM.

QUICK, J.C; COOPER, C.L.; QUICK, J.D.; GARVIN, J.H. **O executivo em harmonia**. São Paulo: Publifolha, 2003.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S.R; THOMPSON, M.P. Et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das noções**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAMOS, G. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

REIMBOLD, M.F.; BREILLOT, J.M. **Gerer la Competence dans L'entreprise**. Editions L'Harmattan: Paris, 1995.

RICOEUR, P. **Interpretação e ideologias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

RIZZO, J.R; HOUSE, R.J. LIRTMAN, S.I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, p. 150-163, 1970.

ROCHA, A.S.C.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1999, 1, CD-ROM.

RODRIGUES FILHO, J. (1997) Desenvolvimento de diferentes perspectivas teóricas para análise das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis, ANPAD, 1997, 1, CD-ROM.

ROMAGNOLI, R.C. (Dês) conhecendo a família. **Caderno de Psicologia**. Belo Horizonte, v. 6, n. 8, p. 13-19, Jul. 1999.

RONDEAU, A. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (coordenador). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

SALINAS, J. L.; MAÇADA, A.C.G.; RITTER, M.E.. Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, ANPAD, 1998, 1 [CD-ROM].

SANTOS, E. K. A. **A expressividade corporal do ser-mulher/mãe HIV positiva frente a privação do ato de amamentar: a compreensão do significado pela enfermeira à luz da teoria da expressão de Merleau-Ponty**. 2004. 343 p. (Doutorado em Enfermagem) – Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SCHNEER, J. A.; REITMAN, F. Effects of alternative family structures on managerial career paths. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 830-843, Aug. 1993.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. 2. Ed. New York: Teachers College Press, 1997.

SENNET, R.. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 4. e. São Paulo: Record, 2000.

SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, Abr./Jun. 1992.

SILVA, A. B. A gestão de sistemas organizacionais em ambientes turbulentos. In: STAREC, C.; GOMES, E.B.P.; CHAVES, J.B.L.. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 195-210.

SILVA, A. B., REBELO, L. M. B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, out./dez. 2003.

SILVA, A. B. O administrador à luz das teorias organizacionais. Revista do IESP, João Pessoa, v. 1., n. 1, set. 2000, p. 55-75.

SILVA, Anielson Barbosa da; BUNDCHEN, Edson. Competências Individuais Genéricas no Banco do Brasil: o Caso da Agência Setor Público de Florianópolis. In: XVII Congresso Latino-americano de Estratégia, 17, 2004, Itapema/SC. **Anais....** Itapema/SC, SLADE, 2004, 1, CD-ROM.

SILVA, M. A.. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir universidades**. 2000a. 267 p. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000a.

SILVA, J. R. G.; WETZEL, U. Configurações de Tempo e a Tentativa de Adaptação dos Indivíduos às Mudanças Organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004, 1, CD-ROM.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SKITMORE, M. AHMAD, S.. Work-family conflict: a survey of singaporean workers. **Singapore Management Review**, v. 25, n. 1, p. 35-52, 2003.

SMYRNIOS, K. X.; ROMANO, C. A.; TANEWSKI, G. A.; ET AL. Work-family conflict: a study of american and australian family businesses. **Family Business Review**, v. 16, n. 1, p. 35-51, Mar. 2003.

STEVENS, D. P.; KIGER, G.; RILEY, P. J. Coming unglued? Workplace characteristics, work satisfaction, and family cohesion. **Behavior and Personality**, v. 30, n. 3, p. 289-302, 2002.

STEWART, R.; FONDAS, N. How managers can think strategically about their jobs. **Journal of Management Development**, v. 11, n. 7, 1992, p. 10-17.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

SUMMERS, J.; NOWICKI, M.. Achievement and balance: what do manager really want? **Healthcare financial management**, Mar. 2002, p. 80-84.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1971.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: the search for meanings**. 2. ed. USA: John Wiley and Sons, 1984.

THOMPSON, J. A.; BUNDERSON, J. S. Work-Nonwork Conflict and the phenomenology of time. **Work and Occupations**, v. 28, n. 1, feb. 2001, p. 17-39.

TJOSVOLD, D. Conflict management in a diverse world: a review essay of Caplan's Understanding disputes: the politics of argument. **Human Relations**, v. 49, n. 9, 1996, p. 1203-1211.

TONELLI, M. J. Organizações, relações familiares e amorosas. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 243-262.

TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos gerentes. A mudança que não ocorreu. In: Enanpad, **27**, 2003, Atibaia-SP. **Anais....** Atibaia-SP: Anpad, 2003, 1, CD-ROM.

TREMBLAY, D. Desafios da Conciliação entre Trabalho e Família nas Empresas Canadenses: experiência sindical e gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, ANPAD, 2004, 1, CD-ROM.

VALCOUR, P. M.. Managerial behavior in a multiplex role system. **Human Relations**, v. 55, n. 10, oct. 2002, p. 1163-1188.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. London, Ontario, Canada. The Althouse Press, State University of New York Press, 1990.

WAGNER, A.; PREDEBON, J.; MOSMANN, C. *et al.* Compartilhar tarefas? Papéis e funções de pai e mãe na família contemporânea. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.21, n.2, maio/ago. 2005, p.181-186.

WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, fall 1973, p. 11-21.

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

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 4. ed. Prentice Hall, 1998.

ZALEZNIK, A. **Management of disappointment**. Harvard Business Review, Paperback, 1967, p. 35-46.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA OS PARTICIPANTES DA PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
COORDENADORIA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP: 88040-900 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
FONE: (0xx48) 331.7004**

Florianópolis, 05 de novembro de 2003.

Prezado Senhor

Anielson Barbosa da Silva, meu orientando do Doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, está realizando uma pesquisa sobre o tema Trabalho e Vida Pessoal de gerentes. Em sua fase atual, o trabalho possui o seguinte título: “Ser Gerente: uma abordagem fenomenológica das dimensões trabalho e família”.

O objetivo central do estudo é “compreender como os gerentes de uma instituição bancária vivenciam o conflito na relação trabalho e família”. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, orientada por um paradigma interpretativo e por um método fenomenológico. Na fase de coleta de dados, pretende-se realizar três entrevistas com sete gerentes, e cada uma delas com uma duração média de 50 minutos. As entrevistas serão agendadas com antecedência e o intervalo entre elas é de oito dias. Por meio da coleta de dados, o pesquisador pretende capturar os significados presentes nas experiências vividas dos gerentes no trabalho e na família. As informações obtidas serão confidenciais.

Para viabilizar a pesquisa, venho, por meio desta, solicitar a sua participação na entrevista, que será transcrita posteriormente e submetida à sua apreciação para confirmação das informações fornecidas. Durante o período de análise dos dados, destaco a possibilidade de Anielson precisar esclarecer ou aprofundar alguns pontos da entrevista concedida.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V.S^a., despeço-me,

Atenciosamente,

APÊNDICE 2

QUADROS TEMÁTICOS DA PESQUISA

**TEMA:
O ESPAÇO SOCIAL DAS RELAÇÕES EM FAMÍLIA**

Discurso na Linguagem do Gerente	Unidade de Significado	Categoria	Rede de Significados	Asserções articuladas do Discurso
GI.24 – Eu destacaria principalmente o apoio que a minha esposa me deu no meu projeto profissional.	O apoio da esposa em relação ao projeto profissional é destacado pelo gerente.	Bases das relações em família – apoio	GI.24, GI.176, GI.183, GII.191, GII.204, GVI.118, GVI.121	O apoio da esposa foi destacado com um fator que ajudou no desenvolvimento do projeto profissional do gerente
GI.54 – a família também significa o sentido da própria existência é algo que tem um valor fundamental.	A família representa o sentido da existência.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Representação da família.
GI.58 – um dos valores fundamentais que a minha mãe deixou ela já faleceu faz 7 anos foi a seriedade a honestidade o valor aos estudos a dedicação aos estudos.	Valores adquiridos com os pais.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Nesse discurso, é importante destacar o papel que os pais representam na transmissão de valores para os filhos.
GI.69 – meu pai era um homem mais autoritário não tinha muito contato com ele.	O pai era autoritário e não tinha contato com ele.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Relação com o pai.

Gl.70 – é bem diferente do contato que eu tenho hoje com as minhas filhas.	O contato com as filhas é diferente do contato que teve com o pai.	Percebendo a representação da família	Gl.54, Gl.58, Gl.69, Gl.70, Gl.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Nesse discurso, o Gerente destaca que o seu relacionamento com as filhas é diferente do que manteve com o pai.
Gl.71 – as famílias de hoje especificamente quem tem mais acesso a informação sabe como é importante o diálogo, estar junto, dar o exemplo.	As famílias de hoje têm mais acesso a informação e por isso o diálogo, a proximidade, o exemplo são importantes.	Bases das relações em família - diálogo	Gl.71, Gl.185, Gl.212, GIII.46, GVI.167	Nesse discurso, o Gerente ilustra a mudança ocorrida nas relações familiares em decorrência de um maior acesso a informação.
Gl.161 – Eu me vejo como um pai cada vez melhor mais confiante mais participativo esse é o meu desejo tenho e existe limitações pra isso.	Deseja ser um pai cada vez melhor, mais confiante e participativo, mas enfrenta limitações para isso.	Percebendo o significado da paternidade e da relação com os filhos	Gl.161, GII.34, GIV.78, GIV.81, GIV.83, GIV.169, GIV.170, GIV.259	Desejo em relação a paternidade.
Gl.163 – eu vejo o futuro da minha família como consequência de algo que esta sendo construído ao dia-a-dia é uma estratégia de convivência familiar que tem no diálogo, na boa vontade no amadurecimento no estudo em conjunto todos buscando melhorar no sentido de união a cada dia eu vejo como algo sem muito atropelos eu to num momento de bastante otimismo em relação as possibilidade do convívio familiar que vem melhorando a cada ano.	O futuro da família é construído no dia a dia. A estratégia de convivência familiar é pautada no diálogo, na boa vontade, no amadurecimento, no estudo coletivo. O convívio familiar vem melhorando a cada ano e isso gera otimismo.	Bases das relações em família - convivência	Gl.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160	Nesse discurso fica evidente que o desenvolvimento da família é um processo diários e que requer uma convivência pautada na boa vontade, no diálogo, no amadurecimento, no estudo coletivo.
Gl.176 – eu em conversa com a minha esposa sempre tive um apoio muito grande.	Apoio da esposa	Bases das relações em família – apoio	Gl.24, Gl.176, Gl.183, GII.191, GII.204, GVI.118, GVI.121	Nesse discurso, como em outros, o apoio da esposa é fundamental para o Gerente.
Gl.183 – ela de certo modo aceitou renunciou essa possibilidade por acreditar que nós estamos construindo algo juntos estava no banco do Brasil com uma expectativa de médio a longo prazo que é a expectativa que o banco do Brasil oferece e a minha esposa aceitou essa expectativa.	A esposa renunciou o seu trabalho pela expectativa de crescimento de médio e longo prazo do marido.	Bases das relações em família – apoio	Gl.24, Gl.176, Gl.183, GII.191, GII.204, GVI.118, GVI.121	Nesse discurso, nota-se que a esposa abdicou de uma atividade profissional por acreditar no marido e vislumbrar expectativas de médio e longo prazos.
Gl.185 – ela amarrou o futuro dela ao meu de uma maneira incondicional naquela época mas as coisas evoluem o tempo passa a maturidade vem e você vê que o ideal é se o casal trabalhe e cresça de uma maneira mais sintonizada possível mais harmônica possível, sob pena de até se distanciar até talvez intelectualmente e isso poderá gerar um desconforto em termos de capacidade de dialogo.	O casal buscou compatibilizar o crescimento profissional de maneira sintonizada e harmônica para evitar o distanciamento intelectual e diminuir a capacidade de diálogo.	Bases das relações em família - diálogo	Gl.71, Gl.185, Gl.212, GIII.46, GVI.167	A maturidade fez o Gerente refletir sobre a importância de compatibilizar o crescimento profissional de forma sintonizada e harmoniosa. Esse aspecto é importante para o relacionamento.
Gl.212 – eu acho que a cumplicidade tem aumentado a medida que a gente tem construído projetos com um sentido de compartilhamento é isso que eu percebo.	A cumplicidade é decorrente do estabelecimento de objetivos e projetos de forma compartilhada.	Bases das relações em família - diálogo	Gl.71, Gl.185, Gl.212, GIII.46, GVI.167	Cumplicidade com a esposa é consequência do desenvolvimento de objetivos e projetos compartilhados.

GI.293 – Esperança, amor, alegrias, tristezas, ansiedade, medo.	Família é esperança, amor, alegrias, tristezas, ansiedades, medo.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.220, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Significado da palavra família.
GII.8 – acima do trabalho vem a família.	A família está acima do trabalho	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Coloca a família em primeiro plano.
GII.34 - por mais idoso mais experiente que na pessoa possa ser mesmo numa relação com uma criança ele sempre vai ter situações novas, vai ter sempre alguma coisa a aprender.	A relação com os filhos vivencia situações novas que giram aprendizado	O significado da paternidade e da relação com os filhos	GI.161, GII.34, GIV.78, GIV.81, GIV.83, GIV.169, GIV.170, GIV.259	Nesse discurso, o Gerente destaca que o relacionamento com os filhos gera aprendizado.
GII.37 - tomar as decisões compartilhadas.	Decisões em família devem ser tomadas de forma compartilhada.	Bases das relações em família – convivência.	GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160	Aspecto a ser destacado: decisões compartilhadas.
GII.38 - um modelo ideal seria isso você ter esse ambiente dentro de casa.	Modelo ideal de família é aquele onde há convivência harmoniosa.	Bases das relações em família – convivência.	GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160	Esse modelo ideal envolve compartilhar soluções e atitudes, promover uma relação de troca estimulando o diálogo e tomada de decisão compartilhada.
GII.60 - A família é a base de tudo na minha vida	Família é a base de tudo.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Nesse discurso, o Gerente destaca que a base de tudo é a família. Pode ser o título do tema na análise.
GII.62 – eu me considero uma pessoa feliz, mas tudo parte da minha família.	A família é a base da felicidade.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	O que representa a família.
GII.73 - a gente vê, busca soluções mais adequadas.	Busca de soluções mais adequadas.	Bases das relações em família – convivência.	GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160	Visão compartilhada das soluções.

GII.204 – Graças a Deus tenho conseguido um apoio muito grande da minha família naquelas decisões mais difíceis que a gente tem que tomar eu procuro sempre ouvir o que a minha família pensa a respeito e com isso tenho conseguido tomar as decisões assim que não tenha um impacto negativo pra minha família..	Apoio da família nas decisões. A discussão em família sobre uma decisão a ser tomada minimiza o impacto negativo sobre ela.	Bases das relações em família – apoio	GI.24, GI.176, GI.183, GII.191, GII.204, GVI.118, GVI.121	Apoio da família.
GII.250 – existe ai essa relação de trabalho e família eu acho justamente o seguinte, família vem em primeiro lugar e trabalho é um meio pra você ganhar os recursos pra você sustentar a sua família.	A família está em primeiro lugar e o trabalho é o meio de sustentação da família.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Coloca a família em primeiro plano.
GIII.46 – uma coisa que mais me faz ver com a família de certo e o trabalho do dia-a-dia de certo é o dialogo, dialogo pra mim é fundamental tanto principalmente na família né, tem que ter o dialogo sempre, não pode deixar aquelas coisinhas ficar a Gente botando aqueles coisinhas ruim pra baixo do tapete, quando for ver o tapete ta daquele tamanho ai a coisa não tem mais volta, então o dialogo é fundamental.	O diálogo é fundamental na família.	Bases das relações em família - diálogo	GI.71, GI.185, GI.212, GIII.46, GVI.167	Nesse discurso, o Gerente enfatiza como o diálogo é importante na relação em família.
GIII.61 – tudo que eu quero dizer é uma sustentação pessoal é fora isso eu não vejo.	A família é a sustentação pessoal.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Representa uma sustentação pessoal.
GIII.63 – a família é tudo.	A família é tudo.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Representação da família.
GIII.157 – eu coloco a família como sendo o primeiro lugar, depois viria o trabalho e depois lazer esporte cultura, mas a família pra mim é fundamental o alicerce do ser humano se o cara não tem a família acho que o cara tá desnorteado.	A família é fundamental e é colocada em primeiro plano. É o alicerce do ser humano.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Nesse discurso, fica evidente o papel que a família exerce na vida do Gerente.

GIV. 34 - Eu é... hoje, né, lógico, hoje bem mais maduro, né, penso que a hoje você tem que trazer a família sob dois aspectos: primeiro a família de onde eu vim, segundo a família que eu construí.	A família é vista de duas perspectivas: a família de onde veio (pai,mãe, irmãos) e a família que construiu (esposa e filhos).	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Visão de família.
GIV. 38 - é a grande oportunidade da minha realização pessoal.	A família é a oportunidade de realização pessoal	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Representação da família.
GIV. 78 - ser pai, pra mim, bom, primeiro é a realização assim, de um sonho, acho que meu de ser pai, e pude, né, experimentar desde o nascimento, até hoje, todas as etapas de um filho, né, então foi uma experiência assim fascinante. Ainda está sendo, tenho um filho com quinze e outra com dezenove, então já são idades com outro tipo de relacionamento, estão na adolescência.	Ser pai é um sonho. Vivenciou todas as etapas da vida dos filhos e isso foi uma experiência fascinante.	O significado da paternidade e da relação com os filhos	GI.161, GII.34, GIV.78, GIV.81, GIV.83, GIV.169, GIV.170, GIV.259	Nesse discurso, o Gerente ilustra o significado de ser pai e as etapas que antecedem o nascimento do filho.
GIV. 81 - A função de pai é difícil, eu até mexo assim com alguns colegas que gostam de ler muitos livros de administração, mas e livros sobre educação de filhos, quantos você leu? Então, eu tenho essa preocupação, né, eu há sete anos desde que eu cheguei aqui eu sou estudante de logossófia, que é uma ciência, que tem como base, né, a busca pela evolução do ser humano.	A função de pai é difícil.	O significado da paternidade e da relação com os filhos	GI.161, GII.34, GIV.78, GIV.81, GIV.83, GIV.169, GIV.170, GIV.259	Nesse discurso, o Gerente ilustra como é difícil ser pai e destaca a necessidade de buscar o aprendizado na educação dos filhos.
GIV. 83 - é um campo experimental enorme, que você não tem conhecimento, você quando vê, tá lá, nos braços da sua esposa um ser que você tem que ajudar, encaminhar e é uma experiência nova.	A paternidade é um campo experimental enorme.	O significado da paternidade e da relação com os filhos	GI.161, GII.34, GIV.78, GIV.81, GIV.83, GIV.169, GIV.170, GIV.259	Nesse discurso, o Gerente ilustra uma noção de paternidade como campo experimental e uma experiência nova.
GIV. 168 - A oportunidade que eu tenho, né, de deixar pra eles a minha herança, ou seja, algo que eu possa, que eles vão usar pra vida toda, isso aí é fantástico, né, você vê no teu filho, né, hoje ele tendo alguma coisa que você trabalhou nele, né.	A família é a oportunidade de transmitir valores e deixar um legado.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Nesse discurso, o Gerente destaca o papel do pai na transmissão de valores para os filhos.

GIV. 169 - É a oportunidade de você se sentir extremamente realizado, né. Na vida familiar, né, eu penso que é o grande campo, digamos, experimental pra você até melhorar, evoluir, né, que você... ninguém nasce sabendo ser pai, sabendo ser um marido é um aprendizado, né.	A família é a oportunidade de realização e um campo experimental para evolução.	O significado da paternidade e da relação com os filhos	GI.161, GII.34, GIV.78, GIV.81, GIV.83, GIV.169, GIV.170, GIV.259	Nesse discurso, o Gerente atribui a família a oportunidade de realização, ao mesmo tempo em que a coloca como um campo experimental para evolução.
GIV. 170 - Eu procuro aprender assim, principalmente na parte de relacionamento, né, que o filho eu procuro, procuro ajuda, né, que é um tipo de conhecimento que você não, não, não é muito disponível, não é muito fácil de você... Tanto é que somente agora, né, você vê livros, né até sendo mais vendido, lá... tratando, né, de relacionamento pai e filho, marido e mulher.	O relacionamento em família é uma fonte de aprendizado.	O significado da paternidade e da relação com os filhos	GI.161, GII.34, GIV.78, GIV.81, GIV.83, GIV.169, GIV.170, GIV.259	Busca o aprendizado em família voltado para o relacionamento.
GIV. 229 - são os padrões, né, que você tem, né, os valores que você observa neles, né, que te fazem essa ligação. Eu acho que hoje a .. eu compreendo melhor isso, lógico, mais maduro, né, nos tempos da juventude, na infância, não tem a noção exata do que isso representa, né.	Os valores dos pais estabelecem padrões de comportamento.	Percebendo a representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	A ligação com os pais ocorre em função dos valores e dos padrões de comportamento. A maturidade do Gerente o levou a refletir sobre isso.
GIV. 231 - eu acho que esses valores, né, na família, primeiro o conceito de família, né. Você aprende, né, a questão do respeito, né, da honestidade que eu vi assim presente nos meus pais, né. Isso é algo que, no trabalho, tem muita importância, né.	Valores aprendidos na primeira família (respeito, honestidade).	Percebendo a representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Papel da família na consolidação de valores como o respeito e a honestidade.
GIV. 232 - A questão de conviver, no mesmo ambiente, né, as vezes você tem que abrir mão, né de... digamos assim, teus gostos pra bem do conjunto, né. Por exemplo: eu to em casa, quero ver um programa na TV e tem outro familiar que quer ver um outro programa, às vezes tu tem que abrir mão disso, né. Então você desde cedo, né, vai aprendendo a compartilhar o que você tem, seja da parte material, né... e até o próprio afeto lá do pai e da mãe, né, quando chegam os irmãos, né.	Na convivência em família aprende-se a compartilhar bens materiais e afeto.	Bases das relações em família - convivência.	GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160	O que se aprende a compartilhar em família: bens materiais e afeto.
GIV. 237 - principalmente com os filhos, né, é, eu poderia citar assim, digamos, a questão da disciplina, né, do cumprimento, que você aqui de repente você tem que exigir que o teu funcionário é, tenha, né, esse comprometimento, e em casa tu tem que passar isso pro teu filho, na medida em que ele tem que ser comprometido com os estudos, tem que ser comprometido com o horário, né, então é... seria assim mais nesse aspecto.	A disciplina, o comprometimento são valores difundidos na empresa que também são importantes na formação dos filhos.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Os valores difundidos na empresa também auxiliam o Gerente na formação dos filhos.

<p>GIV. 259 - Na verdade é um ser, né, que você não tem como é ligado a você eternamente. Então você sabe que a partir de um momento você vai ter que andar sozinho. Vai te encaminhar na vida. E a tua missão é justamente fazer com que isso se dê da melhor forma possível, ou seja, que ao sair de casa, né, que eles tenham, né, condições de defesa, os valores pra se colocar, né, acho até que a missão é difícil, né, o mundo hoje aí tá complicado, né, mas também não dá pra isolá-los do mundo, né, acho que você tem que preparar eles.</p>	<p>Missão do pai em relação ao filho.</p>	<p>O significado da paternidade e da relação com os filhos</p>	<p>GI.161, GII.34, GIV.78, GIV.81, GIV.83, GIV.169, GIV.170, GIV.259</p>	<p>Nesse discurso, o Gerente ilustra qual a missão do pai em relação ao filho que está ligado eternamente.</p>
<p>GIV. 274 - Família é o ambiente em que você é criado, e que possibilita a você, né, primeiro como pessoa, né, como ser humano, né, ter sentimento, né, que é o primeiro sentimento que a gente aprende a ter que é o amor, ao pai, amor à mãe, amor aos irmãos, né, amor à família, né, que vai te ajudar depois, né, em vários outros aspectos.</p>	<p>A família é o ambiente que permite as pessoas aprenderem o que é o amor de pai, de mãe, de irmão, amor à família, que ajuda em vários aspectos.</p>	<p>Representação da família</p>	<p>GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254</p>	<p>Esse discurso responde a seguinte questão: o que se aprende na família?</p>
<p>GV. 64 - dentro da família, o sentimento que eu tenho pô, hoje sem uma, tem uma pessoa que me disse uma vez, passarinho não nasceu pra viver sozinho, o ser humano também.</p>	<p>A família possibilita a convivência de várias pessoas.</p>	<p>Bases das relações em família – convivência.</p>	<p>GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160</p>	<p>Nesse discurso, o Gerente destaca a importância da família na convivência das pessoas, que não nasceram para ficar sozinhas.</p>
<p>GV. 101 - a família é baseada numa relação de confiança, de carinho, de amor, de afeto uma série de sentimentos bons juntos ali que deixa uma coisa mais a flor da pele vamos dizer.</p>	<p>As bases para a relação em família envolvem um conjunto de bons sentimentos: confiança, carinho, amor, afeto.</p>	<p>Representação da família</p>	<p>GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254</p>	<p>Nesse discurso, o Gerente destaca que esses sentimentos tornam a relação em família mais sensível (“a flor da pele”).</p>
<p>GV. 117 - quando eu trabalhava no Centro eu almoçava em casa. Agora eu estou trabalhando aqui e já me cortou o horário do almoço. Então, hoje as minhas filhas estão almoçando sozinhas, não que elas precisem que eu esteja junto porque já estão bem criadinhas, mas é uma oportunidade de conviver, até por coisas simples o fato de ter almoçado junto muito tempo é ali que tu ensinas, por exemplo, um filho a ser portar na mesa, não comer de boca aberta, usar o guardanapo, coisas básicas de educação que você tem que estar junto para fazer. Eu estou almoçando aqui e elas estão almoçando lá. Hoje em dia acho que já estão corrigidas, sei lá, mas isso já tira a oportunidade de educação, das coisas básicas de educação. O convívio, um exemplo que dei para elas e para a vida toda.</p>	<p>Na convivência com os filhos são transmitidos vários hábitos e costumes.</p>	<p>Bases das relações em família – convivência.</p>	<p>GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160</p>	<p>Importância dos hábitos e costumes na convivência com os filhos.</p>

GVI. 118 - E aí quando vieram... veio a primeira filha, desde que veio a primeira filha a gente sempre procurou se acercar assim de alguma pessoa, né, que, que auxiliasse, né, na, uma boa babá, né, então a Gente sempre dependeu muito...	Dependeu do apoio de outras pessoas para criar as filhas.	Bases das relações em família – apoio	GI.24, GI.176, GI.183, GII.191, GII.204, GVI.118, GVI.121	Além do apoio da família, outras pessoas exercem papel importante na criação dos filhos.
GVI. 121 - a Gente sempre teve uma pessoa com a Gente, né. Depois empregadas, enfim, e até que elas já estavam grandinhas e eu disse bom, agora não precisa mais não ter assim uma diarista, né, isso temos até hoje.	Dependência de outras pessoas para criar as filhas.	Bases das relações em família – apoio	GI.24, GI.176, GI.183, GII.191, GII.204, GVI.118, GVI.121	Além do apoio da família, outras pessoas exercem papel importante na criação dos filhos.
GVI. 155 - eu acho que o pai e a mãe estar sempre bastante presente junto aos filhos, né, procurando orientá-los na medida do possível em todas as fases da sua vida, né, e sempre procurando dar educação, disponibilizar pra eles o melhor ensino.	Os pais devem estar sempre próximos aos filhos para orientá-los em todas as fases da vida.	Bases das relações em família – convivência.	GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160	O Gerente destaca o papel dos pais na formação dos filhos.
GVI. 156 - e esse ensino formal ser complementado sempre com, né, bons exemplos, né, dados pelos pais, porque de nada vale a gente falar: faça o que eu faço... faça o que eu digo e não faça o que eu faço, também não adianta, né. Não é uma coisa muito... na prática isso aí não, não vigora, né.	Os pais são responsáveis pela complementação do ensino formal, com bons exemplos.	Bases das relações em família – convivência.	GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160	Os exemplos dos pais complementam a educação formal e são fundamentais na educação dos filhos.
GVI. 157 - Então eles têm que ter bons exemplos, não adianta a gente dizer: olha, não faça assim... e o cara, ó, não mete o dedo no nariz e bota o dedo no nariz na frente da criança, é claro que ela vai terminar é... sendo, né... então o exemplo dos pais eu acho que é fundamental, né, a gente dá bons exemplos, né, ter uma conduta correta, né, pra que os filhos também tenham esses bons exemplos.	O exemplo dos pais é fundamental na conduta dos filhos.	Bases das relações em família – convivência.	GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160	Nesse discurso, o Gerente destaca a importância dos exemplos dos pais na conduta dos filhos.
GVI. 160 - E aí a gente sempre fica vendo hoje, observando as duas, né, elas lêem horrores de livros, se preocupam em ler, então a gente fica... não, os bons exemplos que a gente deu, porque eu tava sempre lendo, a minha esposa sempre lendo, pouco ligávamos a televisão, normalmente... a maioria da gurizada usava muito joguinho, jogava na TV, né, aqueles joguinhos de...	Os exemplos dos pais desenvolveram os hábitos nos filhos.	Bases das relações em família – convivência.	GI.163, GII.37, GII.39, GII.73, GIV.232, GV.64, GV.116, GVI.155, GVI.156, GVI.157, GVI.160	Os exemplos que são passados pelos pais contribuem para o desenvolvimento de hábitos e costumes que farão parte da vida diária dos filhos.
GVI. 167 - a gente sempre teve um diálogo muito aberto, a minha esposa e eu com elas, né, e elas contam pra gente os problemas, né, muitas vezes a gente... nunca tiveram maiores problemas, né, fora assim... de relacionamento, inclusive, e a Gente sempre consegue saber delas, elas não... são umas boas filhas realmente, a gente tem orgulho até de que elas... consegui passar pra elas bons exemplos, né, e bons conhecimento assim, uma série de coisas.	O relacionamento com as filhas foi pautado no diálogo. Orgulho das filhas.	Bases das relações em família - diálogo	GI.71, GI.185, GI.212, GIII.46, GVI.167	O diálogo é fundamental no relacionamento com as filhas. O Gerente destaca o sentimento de orgulho das filhas.

GVI. 220 - eu sempre procuro... a família ta em primeiro lugar.	A família em primeiro lugar.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Valorização da família.
GVI. 221 - Se eu tiver que deixar o banco por problema familiar, eu deixo o banco.	Prioriza a família em relação à empresa.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	O gerente destaca que a família é prioridade em relação ao banco.
GVI. 252 - a família é uma das coisas mais importante pra mim, né, porque sem essa base de sustentação, a pessoa não é ninguém.	A família é a base de sustentação da pessoa.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	A família representa a sustentação da pessoa.
GVI. 254 - eu acho que o principal de tudo é a família, a família, saúde e trabalho, são três coisas assim que são importantíssimas.	As coisas mais importantes são: família, saúde e trabalho.	Representação da família	GI.54, GI.58, GI.69, GI.70, GI.293, GII.8, GII.60, GII.62, GII.250, GIII.61, GIII.63, GIII.157, GIV.34, GIV.35, GIV.38, GIV.168, GIV.229, GIV.231, GIV.237, GIV.274, GV.101, GVI.220, GVI.221, GVI.252, GVI.254	Estabelece uma hierarquia das 3 coisas mais importantes na vida.

**TEMA:
O ESPAÇO SOCIAL DA PRÁTICA GERENCIAL**

Discurso na Linguagem do Gerente	Unidade de Significado	Categoria	Rede de Significados	Asserções articuladas do Discurso
GII.138 – hoje a atividade bancária ela exige bastante dos funcionários. Se tem que mostrar resultados e, você é pressionado por vendas, atingir determinadas metas e você tem que mostrar resultados. Se você não fizer é o que o pessoal te cobra e pode colocar outra pessoa que faça no teu lugar né.	A atividade bancária exige dos funcionários. A permanência no cargo depende dos resultados (pressões em relação a vendas, consecução de metas)	Contexto da prática gerencial	GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177	Nesse discurso, o Gerente destaca a necessidade dos profissionais gerarem resultados para a organização. O não atendimento aos parâmetros de desempenho estabelecidos pode implicar em uma substituição.
GII.171 – eu vejo assim como uma atividade é um desafio também porque o cliente setor publico é diferentemente do setor privado que pode fazer tudo que a lei não proíbe o setor publico só pode fazer o que a lei prevê né, só o que está escrito então você tem que mudar o enfoque de muitas atividades de muitos produtos que o banco tem depende de lei especifica então você tem que trabalhar desde a concepção dessas leis que permitem a colocação do produto. É um trabalho assim com uma maturidade maior. Quando eu fui convidado pra vir pra essa agência também encarei como um desafio e também para aumentar assim o seu nível de conhecimento a tua lateralidade porque você tava acostumada a fazer a muito tempo um determinado tipo de trabalho então você tá fazendo uma coisa diferente acho que é um fator de motivação pra mim	<p>O trabalho é uma atividade desafiadora em função do publico alvo da agência bancária e da legislação que regulamenta a atividade.</p> <p>O trabalho da agência exige maturidade do gerente.</p> <p>Encarou o trabalho na agência como um desafio, uma forma de aumentar o conhecimento e é um fator motivador.</p>	Contexto da prática gerencial	GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177	O gerente ilustra que a atividade bancária é desafiadora em função do foco da agência (setor público) e também pela legislação que regulamenta as atividades. Os produtos oferecidos aos clientes devem estar dentro dos parâmetros estabelecidos pela legislação. O desenvolvimento da atividade na agência foi encarada como um desafio para o gerente, por se tratar de uma atividade diferente de outras agências. Isso é considerado um fator motivador

<p>GII.212 – sempre que possível acredito que a decisão compartilhada é a melhor é a melhor porque, porque você tem mais pessoas pensando então a tendência é de que as pessoas pensem em coisas que você pode passar despercebido essa questão no banco. Quando se vai decidir sobre uma concessão de um crédito é isso é muito salutar a participação das demais pessoas justamente porque podem te colocar aspectos poder vir a tona aspectos que de repente você não está vendo. O banco também já atua, já privilegia essa decisão colegiada e eu entendo que é a melhor maneira. A decisão colegiada ela é uma decisão que é mais demorada pra acontecer mas a implementação pode ser mais fácil mas quando você decide sozinho a sua decisão pode ser mais rápida mas a implementação pode ser mais difícil.</p>	<p>A decisão compartilhada é melhor porque envolve o maior número de pessoas que tem visões diferentes. A participação de várias pessoas na decisão de uma concessão de crédito é salutar pelos diferentes pontos de vista. O banco privilegia a decisão compartilhada. A decisão colegiada é mais demorada do que a decisão individual, que pode ser mais rápida mas a implementação pode ser mais difícil.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212, GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>Nesse discurso fica evidente a importância da decisão em grupo. Ressalta que o banco já adota a decisão compartilhada e que esse tipo de decisão é a melhor. Nesse discurso, o gerente ilustra que a decisão colegiada demanda mais tempo do que a individual.</p>
<p>GII.230 – a atividade bancária é uma atividade de prestação de serviço né então você trabalha ali e você está prestando um serviço pra tua comunidade pra tua cidade é, porém nos últimos anos um função aí da globalização das economias e a chegada aqui no país aqui no Brasil principalmente de outros bancos, bancos internacionais é isso gerou assim uma competitividade maior na indústria do setor bancário e nós entramos assim no banco há mais de vinte anos nós estávamos assim com a cultura do banco só de prestação de serviços. Hoje para se manter no mercado o banco tem que vender produtos e serviços além daquela atitude reativa você tem que ter uma atitude pró-ativa você tem que ir ao encontro do mercado. De bancário passamos a ser vendedor. Os bancos estão exigindo mais porque nós estamos trabalhando com metas. Para a empresa atingir o retorno esperado ela tem que vender X produtos e a partir daí que você tem essas metas estabelecidas você tem que correr atrás daquela meta você tem os prazos determinados e com isso muitas vezes você acaba trabalhando assim de uma forma meio pressionada</p>	<p>A atividade bancária envolve a prestação de um serviço para a comunidade.</p> <p>O ingresso dos bancos internacionais gerou uma maior competitividade no setor bancário.</p> <p>Para se manter no mercado, o banco tem que ter uma atitude pró-ativa.</p> <p>De bancários passaram a ser vendedores.</p> <p>O estabelecimento de metas levou o banco a exigir mais de seus funcionários.</p> <p>A necessidade de cumprimento de metas em determinado período pode, muitas vezes, levar o gerente a se sentir pressionado.</p>	<p>Contexto da atividade gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>Nesse discurso, o gerente caracteriza a atividade bancária e ilustra que o aumento da competitividade pelo ingresso dos bancos internacionais. O banco, para permanecer no mercado, deve atuar de forma pró-ativa. , o gerente ilustra um novo papel exercido pelo bancário após o aumento da competitividade, que envolve a venda de produtos e enfatiza que o estabelecimento de metas levou o banco a exigir mais de seus funcionários.</p> <p>Nesse discurso, o gerente ilustra que o estabelecimento de metas estabelece parâmetros para o desempenho e isso pode levá-lo a trabalhar com pressão.</p>
<p>GII.235 – o setor bancário está bastante exigente porque é, por outro lado tem mais exigência por parte do nosso consumidor né porque ele exige que o serviço seja de boa qualidade também né , então é natural assim com maiores concorrências a mais bancos disponíveis aí o nível de exigência seja maior.</p>	<p>A exigência de qualidade do serviço por parte do consumidor e o aumento de concorrência levaram o setor bancário a se tornar mais exigente.</p>	<p>Contexto da prática gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>Tanto o setor quanto o cliente estão mais exigentes e demandam um serviço de maior qualidade. A concorrência entre os bancos também aumenta esse nível de exigência.</p>

<p>GIII.43 – as agências que não tem essa condição vamos dizer assim de fazer esse planejamento, de agendar suas visitas de ter o seu fluxo diário a sua rotina diária ali realmente a gente tem uma condição especial nós estamos procurando aproveitar melhor. Quando o banco dividiu em pilares nossa forma de atendimento eu vejo que o banco conseguiu se organizar melhor.</p>	<p>A agência tem características que possibilitam um planejamento melhor do fluxo de trabalho e das rotinas. A reestruturação do banco em pilares melhorou a sua organização.</p>	<p>Contexto da prática gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>Nesse discurso, o gerente ilustra que o fato da agência que atua hoje ter um planejamento isso gera um maior aproveitamento. A segmentação do banco em pilares melhorou a forma de organização. O gerente relata como é o relacionamento com os colegas.</p>
<p>GIII.50 – nesse tipo de agência, é uma agência que o banco nunca teve na pratica né, esse tipo de agência se trabalha um governo do estado, ou uma prefeitura ou um tribunal de trabalho e uma agência comum de varejo hoje não né. Hoje tu vê que tem produtos e serviços específicos pra esse segmento. Quando a gente consegue vender para um órgão publico a gente se sente bastante motivado e sabemos que nós temos um mercado todo pela frente já que o banco nunca trabalhou nessa área, então agente sabe que tem um mercado todo pela frente nos esperando.</p>	<p>A agência tem um público alvo definido (governo, prefeitura, tribunal) diferente de uma agência de varejo. O banco oferece produtos específicos para o público alvo da agência. A comercialização de um produto para um órgão público gera motivação. A agência tem um amplo mercado de atuação.</p>	<p>Contexto da prática gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>A agência tem características específicas pois seu público alvo são as instituições públicas. O gerente relata que existem produtos específicos para o segmento setor público e relata que existem produtos específicos para o segmento setor público.</p>
<p>GIII.105 – eu procurei manter aquela minha postura de ter sempre um bom relacionamento. Pra mim assim a base de tudo é ter um bom relacionamento profissional.</p>	<p>O bom relacionamento profissional é a base para um bom ambiente de trabalho.</p>	<p>Determinante da Prática Gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>O gerente considera o relacionamento profissional a base para o trabalho.</p>
<p>GIII.121 – o relacionamento é um ponto assim crucial na minha carteira é o relacionamento, se eu não tiver um bom relacionamento com o meu cliente eu não vou, eu não vou conseguir pelo menos o mínimo possível de metas na minha carteira que são os depósitos judiciais e depósito judicial.</p>	<p>O relacionamento é fundamental na relação com o cliente. O relacionamento é fundamental para cumprir as metas.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>O gerente destaca o papel do relacionamento na sua atuação no Banco.</p>
<p>GIII.122 – eu vejo assim que é um serviço é uma etapa nova da nossa vida que a gente tem que parar bastante pra pensar planejar organizar porque a gente ta tratando com gente publica a gente não ta mais tratando com pessoa física ou uma empresa uma microempresa. A coisa tem que ser mais organizada mais planejada então isso é bom hoje em dia a gente ta pensando grande né então realmente tu tens que para pra pensar as vezes planejar discutir fazer simulações fazer contatos relacionamentos.</p>	<p>A atividade da agência requer planejamento e organização em função das características do público alvo. O planejamento e a organização das atividades são atividades que levam o Gerente a discutir, fazer simulações, manter contatos e relacionamento.</p>	<p>Contexto da prática gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>Nesse discurso, o gerente ilustra a importância do planejamento, organização e reflexão sobre a atividade desenvolvida. Ressalta a importância do planejamento e da discussão na atividade gerencial desenvolvida por ele no banco.</p>

<p>GIII.124 – é um excelente ambiente de trabalho é um trabalho muito bom de se fazer e relacionamento basicamente claro tem um relacionamento bom pra tu poder implementar um produto vender um produto e acaba te motivando pra cada vez vender mais produtos. Eu acho assim um trabalho muito interessante e apetitoso cada dia que passa tem uma coisa nova na área de setor publico.</p>	<p>O ambiente de trabalho é muito bom. O bom relacionamento ajuda na implementação e venda de um produto e é um elemento motivador para a venda. O trabalho é interessante e apetitoso.</p>	<p>Contexto da prática gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>O gerente reforça o papel do ambiente de trabalho e do relacionamento na sua atuação. O trabalho desenvolvido na agência é interessante e apetitoso porque não é rotineiro (cada dia que passa tem uma coisa nova).</p>
<p>GIII.129 – na situação que a gente ta hoje a gente tem ocasiões que a gente ta trabalhando de noite entre aspas mas assim participando de um encontro de pessoas de relacionamento de interesse do banco unir o útil ao agradável vamos dizer assim não é um sacrifício, qualquer sacrifício que a gente tenha que ir num jantar ou participar de um futebol se encontrar no fim de semana com pessoas de um órgão publico não é assim que a gente precise mostrar como um trabalho mas a gente sabe que a gente ta fazendo um relacionamento pra manter dentro do banco né.</p>	<p>As relações sociais fora do ambiente de trabalho são importantes para criar um relacionamento com o público alvo do banco (clientes).</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212, GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>Nesse discurso, o gerente ressalta a importância de participação em eventos sociais como uma atividade profissional de relacionamento com os clientes.</p>
<p>GIV. 26 - eu hoje analisando, né, eu acredito que não estava preparado, né, se fosse hoje, nos tempos de hoje, teria muito mais dificuldades, porque o banco mudou. hoje o banco tem uma postura de digamos, de você ter primeiro um líder, um coaching, você tem toda essa questão motivacional pra trabalhar na equipe. Hoje você tem um sistema de avaliação dos funcionários, né, tem a questão do auto desenvolvimento, coisa assim que eu não estaria preparado, se fosse hoje, né, pra assumir um cargo assim. Na época foi mais fácil por essas questões que eu te coloquei, né, a estrutura já estava montada, você entrava lá e o negócio já tava tudo normatizado, com normas, o banco é muito sujeito a regulamentos e normas, então você acaba tendo facilidade.</p>	<p>A reflexão leva o Gerente a acreditar que não estava preparado para o exercício da Gerência. Em função da mudança no banco, teria mais dificuldades de exercer o cargo de Gerência. O sistema de avaliação de funcionários, a questão do auto-desenvolvimento leva o Gerente a acreditar que na época ele não estava preparado para exercer o cargo de Gerente. O exercício da Gerência foi facilitado pela estrutura do banco pautada por regulamentos e normas.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>Uma análise da situação no contexto atual faz o gerente refletir que não estava prepara para assumir um cargo gerencial hoje porque o banco mudou. o gerente destaca atributos importantes para um cargo gerencial: liderança, <i>Coaching</i>, motivação para trabalhar em equipe. Nesse discurso, o gerente cita o sistema de avaliação e o autodesenvolvimento como fatores que demonstram que o mesmo não estaria apto para assumir um cargo no banco da forma como assumiu no passado. O que facilitou o exercício do cargo de gerente na época foi a estrutura e os regulamentos e normas.</p>
<p>GIV. 89 - Como Gerente, a minha experiência assim, já de lidar com equipes, né, é uma função difícil. Eu acho difícil pra mim, porque você trata com pessoas, cada uma com um tipo de individualidade, assim, com características diferentes, as vezes você tem que ser rígido, as vezes você tem que ser flexível, então, as vezes eu tenho essa dificuldade de lidar com isso.</p>	<p>Lidar com equipes é difícil porque são pessoas diferentes e o gerente deve agir de forma diferente com cada uma delas.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>Nesse discurso, o gerente ilustra que enfrenta dificuldades ao lidar com equipes pelo caráter situacional da liderança, em função das diferentes características das pessoas.</p>

<p>GIV. 90 - Como Gerente eu tenho facilidade na parte, digamos, é de relacionamento, de motivar as pessoas, eu acho que tenho facilidade. O que eu não tenho muita facilidade, as vezes, é no... é fazer com que as pessoas façam aquilo que eu quero. Então as vezes, eu sou um pouco rigoroso, as vezes eu sou um pouco, não consigo ter esse equilíbrio.</p>	<p>Facilidade em se relacionar e motivar as pessoas. Dificuldade em levar as pessoas a fazerem o que quer.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>O gerente destaca que tem facilidades de se relacionar e de motivar as pessoas e isso o ajuda no desempenho da atividade gerencial. Nesse discurso, o gerente também já destaca uma outra dificuldade: fazer com que as pessoas façam aquilo que quer. Às vezes é um pouco rigoroso.</p>
<p>GIV. 210 - Hoje o processo, né, que passaram os bancos levou alguns Gerentes, hoje, a esse balizamento... de um lado, né, coordenar uma equipe, de outro lado atuar como vendedor, né, então hoje o banco vende produtos e serviços. Na qualidade de Gerente, né, temos que... tivemos que nos adaptar, principalmente eu que sou mais antigo do banco, né, hoje você tem que compartilhar, né, essa questão de, de vender, né, ou seja, de cumprir essas metas do banco, né, que é colocar seus produtos. Ao mesmo tempo gerenciar uma equipe que tem todos os processos internos, a serem feitos, tem tudo normas a serem cumpridas.</p>	<p>A transformação no banco levou os Gerentes a balizarem a coordenação de equipes com uma atuação como vendedor. Os Gerentes mais antigos tiveram que se adaptar e atuar como vendedor, de cumprimento de metas.</p>	<p>Contexto da atividade gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>O processo de gerenciamento no banco levou os gerentes a balizarem a coordenação de equipes com a atividade de vendas. Os gerentes do banco, principalmente os mais antigos, tiveram que se adaptar compatibilizar as vendas com o cumprimento de metas. O gerente destaca a necessidade de equilibrar três aspectos: o gerenciamento de equipes, o cumprimento de normas e os processos internos e também a importância de compatibilizar o cumprimento de metas sem descuidar dos processos internos.</p>
<p>GIV.211 – então, você tem que se equilibrar entre esses dois pontos. Por um lado satisfazer as metas do banco, da empresa, por outro lado, também, não descuidar dos processos internos, né, porque o banco sempre mexe com o dinheiro, né, que é uma mercadoria, valiosa, né. Então você não pode descuidar, né, dessa questão dos processos internos.</p>	<p>Equilíbrio entre o gerenciamento de equipes e processos internos com as vendas e cumprimento de metas.</p>	<p>Contexto da atividade gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>O gerente ratifica a importância de compatibilizar atingimento de metas com gerenciamento de processos internos.</p>
<p>GV. 11 - entro, brinco com todo mundo, não é aquela coisa, uma coisa que eu não gosto como Gerente é ter aquela, aquela coisa formal de regra estabelecida, de hierarquia rígida, de padrões de desempenho e de atuação, comportamento, nunca dei bola pra isso eu levo mais pro lado da brincadeira, mas pro lado da informalidade do que aquela coisa teórica de livro, coisa acadêmica, que tem que fazer isso planejar, controlar e, nunca trabalhei desse jeito, acho que não funciona isso, não consigo funcionar desse jeito, eu não consigo motivar ninguém, trabalhando com regras rígidas com coisas desse tipo.</p>	<p>Estilo de gerenciamento mais informal. Não consegue motivar as pessoas com regras rígidas.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>O gerente descreve nesse discurso o seu estilo de gerenciamento, que é brincalhão, informal. Destaca, ainda, que não consegue motivar as pessoas com regras rígidas.</p>

<p>GV. 57 - o trabalho que eu faço é um trabalho que eu gosto de fazer, e dentro do banco existem varias opções de serviço né, a parte técnica, tem a negocial, tem a de relacionamento, tem a estratégia, tem locais que se tu tiver descontente com o trabalho que tu estas fazendo tu tem condições de ir pra outro. Eu já trabalhei no Cesec que era eminentemente técnico, na super que é estratégia, aqui que é negocial, em outras agências que é negocial com publico diferente, então, essa mudança faz bem, essa, essa mudança de foco, de rumo de vez enquanto.</p>	<p>Faz o que gosta no banco. Existem várias áreas de atuação no banco (técnica, negocial, relacionamento, estratégica).</p> <p>A mudança de foco na atividade gerencial é decorrente da natureza do trabalho realizado</p>	<p>Contexto da atividade gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>O gerente ilustra que gosta do que faz e destaca que no banco existem várias área de atuação.</p> <p>O gerente relata a natureza do trabalho desenvolvido em várias áreas do banco.</p>
<p>GV. 94 - uma das funções de um Gerente vamos dizer assim é se preocupar com o grupo que ele trabalha ele quer puxar brasa pra sardinha do grupo dele até porque mantém o grupo mais coeso mais interessado mais motivado vamos dizer assim mais confiante na liderança que existe né.</p>	<p>A preocupação com a equipe é uma das funções do Gerente e visa manter o grupo coeso, interessado, motivado e mais confiante na liderança.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>Na atividade gerencial, o gerente deve se preocupar com o grupo, que deve ser coeso, motivado, interessado e ter confiança na liderança.</p>
<p>GV. 96 - outra coisa também a se levar em conta porque o grupo também é formado por pessoas e o emocional deles o dia-a-dia deles também interfere na gerência.</p>	<p>As emoções das pessoas influenciam na atuação do Gerente.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>Nesse discurso, o gerente destaca que o lado emocional do grupo também influencia na liderança.</p>
<p>GV. 98 - o meu estilo de gerencia é um pouco mais <i>light</i> assim né eu acho que seja em função dos outros estilos que eu conheço eu deixo a pessoa mais criar por si peço as coisas e cobro depois sem pedir e ficar indicando o caminho quem tem que ser feito porque senão eu mesmo faço isso tem um lado bom tem um lado que não é porque as vezes tu encontra pessoas que não gostam de trabalhar desse jeito que gostam de ser mandado né então tudo tem que ajustar e a coisa anda.</p>	<p>Adoção de um estilo de Gerência <i>light</i> .</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>O gerente considera que detém um estilo mais <i>light</i> de administrar. Esse estilo envolve deixar a equipe mais livre para criar. Esse estilo só é bom em uma equipe de pessoas que gosta de liberdade.</p>
<p>GV. 184 - eu acho, na minha opinião e é isso que prego aqui dentro e que tento fazer com o meu dia-a-dia, o maior problema é administrar as pessoas ou a maior solução não que isso seja negativo mas manter um nível manter uma turma com vontade de fazer e acontecer pra mim é o maior desafio é o que eu mais me preocupo na estrutura eu me preocupo muito mais com o funcionário do que com o processo em si até porque o processo normalizado.</p>	<p>O maior desafio é motivar as pessoas (manter a turma com vontade de fazer).</p> <p>Há uma preocupação maior com o funcionário do que com o processo em si, que é normalizado.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212,GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>Nesse discurso, o gerente destaca uma maior preocupação com as pessoas em relação aos processos e destaca a necessidade de mantê-las motivadas. Os processos são normalizados.</p>

<p>GVI. 175 - ser Gerente é lidar com pessoas. Lidar com pessoas nunca é fácil a gente tentar... a gente conseguir contentar a todos. Então a gente tem, na medida do possível, né, chegar mais próximo disso aí, que as pessoas se sintam bem, trabalhem bem, não sob... tendo muita pressão, né, tem que ter uma, um certo controle, uma certa... é, nós temos metas a cumprir, né, e isso aí a gente tem que passar pra equipe, de uma maneira tal de que eles se sintam à vontade pra trabalhar esse atingimento dessas metas, né, mas não também de uma maneira tal que eles se sintam numa pressão que não consigam dar conta.</p>	<p>Ser Gerente é lidar com pessoas.</p> <p>O cumprimento de metas deve ser transmitido a equipe de modo que as pessoas se sintam a vontade para trabalhar.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212, GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>O gerente destaca que um dos papéis gerenciais é lidar com pessoas e isso não é fácil. Relata a importância de criar um clima saudável, sem muita pressão, mas com controle. Essa forma de atuação é importante passar para a equipe a necessidade cumprimento de metas.</p>
<p>GVI. 177 - Nós, funcionários do banco temos sempre essa idéia de tentar superar as metas, né, de tentar atingir o máximo possível, né, do potencial do mercado, né, e... mas isso sem sufocar os funcionários, também deixando eles numa situação, também muitas vezes de que eles não consigam atingir. A gente tem que dar as condições, né, todas as condições pra que eles consigam atingir essas metas.</p>	<p>Os Gerentes têm a idéia de tentar superar as metas, mas sem sufocar os funcionários.</p> <p>Devem ser dadas todas as condições para que os funcionários consigam atingir as metas.</p>	<p>Contexto da prática gerencial</p>	<p>GII.138, GII.171, GII.230, GII.235, GIII.43, GIII.50, GIII.122, GIII.124, GIV.210, GIV.211, GV.57, GVI.177</p>	<p>O gerente destaca que os funcionários do banco estão conscientes da necessidade de superação de metas, mas dando condições para que as pessoas possam atingi-las.</p>
<p>GVI.183 - todos os lugares onde eu trabalhei eu deixei bons amigos, né, tive bons relacionamentos, sempre procurei incentivar o crescimento, né, dos ossos colegas, né, e citei pra eles exemplos, né e procurei auxiliá-los na ascensão profissional, e muitas vezes até colegas que estavam desmotivados, que a gente pegou períodos no banco, né, que eu trabalhei numa área, por exemplo, que o pessoal tava indo todos das agências pra aquela área ali, pessoas que eram descartadas, eram consideradas descartadas, e o banco inclusive, a diretoria do banco dizia isso: olha, infelizmente tu não tem mais lugar aqui na agência, tu vai ter que arrumar um lugar, tem vaga lá no Centro de Processamento de Dados, lá, pra digitar lá, se quiser ir. Eu peguei equipes bem grandes dessas aí pra gerenciar, né, pessoas totalmente desmotivadas e terminaram que a pessoa saía dali altamente motivada, e com garra pra avançar, né, crescer.</p>	<p>Procurou deixar bons amigos em todos os lugares que trabalhou por meio do relacionamento, do incentivo ao crescimento profissional.</p>	<p>Determinante da prática gerencial</p>	<p>GII.212, GIII.105, GIII.121, GIII.129, GIV.26, GIV.89, GIV.90, GV.11, GV.94, GV.96, GV.98, GV.184, GVI.175, GVI.183</p>	<p>O gerente relata como o relacionamento interpessoal fez parte de sua atividade gerencial.</p>

**CATEGORIA TEMÁTICA:
VIVENCIANDO O CONFLITO ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA**

Discurso na Linguagem do Gerente	Unidade de Significado	Categoria	Rede de Significados	Asserções articuladas do Discurso
GI.39 – eu viajava todas as noites isso de certo modo afetou a minha presença talvez numa quantidade maior de horas junto a minhas filhas e a minha esposa, como é algo que praticamente perpassa todo o período que estive a frente da agência como administrador é difícil classificar isso como um fato isolado né na verdade ele acabou sendo incorporado ao meu dia-a-dia.	O tempo dedicado ao estudo interferiu nas relações em família.	Implicação da busca da qualificação profissional e da prática gerencial nos conflitos familiares	GI.39, GI.103, GI.106, GI.240, GIII.110, GIII.111, GIII.149, GVI.240	Esse discurso ilustra a interferência do trabalho na família.
GI.82 – a minha visão de conflito na família é a incapacidade de dialogar. Na minha opinião eles surgem quando há divergências quando há, por exemplo, a gente fala muito em conflitos de interesses por exemplo interesses pessoais com interesses organizacionais.	O conflito na família é provocado pela falta de diálogo.	Fator que gera conflito na família	GI.82, GI.83, GII.130, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	A falta de diálogo causa o conflito familiar. Identificar outras causas nos discursos.
GI.83 – A raiz dos conflitos familiares na minha visão parte normalmente de um distanciamento que começa a linguagem na questão da interpretação da linguagem.	O distanciamento e a interpretação da linguagem são fatores que causam conflitos.	Fator que gera conflito na família	GI.82, GI.83, GII.130, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	Mais dois fatores que causam conflitos familiares: o distanciamento e a interpretação da linguagem. Esses dois aspectos estão associados ao diálogo.
GI.85 – na órbita do trabalho o conflito normalmente na minha visão deriva na incapacidade Gerencial é na incapacidade normalmente do Gestor de estabelecer com clareza um direcionamento pro trabalho que ele deseja realizar com a equipe.	A incapacidade do Gestor em estabelecer claramente um direcionamento para o trabalho da equipe gera conflito no trabalho.	Fator que gera conflito na prática gerencial	GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112, GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103	A incapacidade Gerencial causa conflito no trabalho. O Gerente deve ter a capacidade de estabelecer claramente uma agenda de trabalho junto com a equipe.

<p>GI.93 – os conflitos na minha vida profissional, ainda eles tiveram um papel mais significativo a partir do momento em que eu comecei a assumir papéis de maior complexidade e a função de gerente se revelou uma função complexa nesse particular, uma vez que o gerente acaba sofrendo pressões dentro da base, dos funcionários, da clientela, assim como da superintendência ou da própria diretoria. Esse conflito de papéis e de funções de responsabilidade num primeiro momento ele traz uma carga de preocupações muito grande pro gestor.</p>	<p>Os conflitos são mais significativos quando o Gerente passa a exercer papéis de maior complexidade.</p> <p>O conflito de papéis e de funções de responsabilidade provoca um aumento na carga de preocupações do Gestor.</p>	<p>Fator que gera conflito na pratica gerencial</p>	<p>GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112, GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103</p>	<p>O aumento da complexidade no papel exercido pelo Gerente tornou os conflitos profissionais mais significativos e trouxe efeitos no comportamento do gerente.</p>
<p>GI.97 – conflito é um conflito que me marcou como administrador do banco foi a necessidade de voltar a estudar por conta de uma mudança que aconteceu na organização e na própria economia como um todo.</p>	<p>A mudança na organização e na economia ocasionou um conflito marcante – necessidade de voltar a estudar.</p>	<p>Fator que gera conflito na pratica gerencial</p>	<p>GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112, GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103</p>	<p>As transformações no ambiente empresarial levaram o Gerente a retomar os estudos.</p>
<p>GI.101 – esse conflito entre o tempo que havia sido desperdiçado mesmo justificando que atendia os interesses da organização ele demorou um pouco para ser absorvido.</p>	<p>Demora na absorção do conflito entre o tempo desperdiçado em prol dos interesses do banco.</p>	<p>Fator que gera conflito na pratica gerencial</p>	<p>GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112, GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103</p>	<p>O conflito estava ligado ao desperdício de tempo no investimento pessoal para atender os interesses da organização.</p>
<p>GI.103 – distanciamento que houve durante esses período dia trabalhando no banco a noite indo para a universidade foi a razão de alguns conflitos familiares, não em grande intensidade.</p>	<p>O distanciamento da família em função do tempo dedicado ao trabalho e ao estudo gerou conflitos familiares.</p>	<p>Implicação da busca da qualificação profissional e da pratica gerencial nos conflitos familiares</p>	<p>GI.39, GI.103, GI.106, GI.240, GIII.110, GIII.111, GIII.149, GVI.240</p>	<p>Alguns conflitos familiares foram causados pela falta de tempo dedicado à família.</p>
<p>GI.106 – o fato de eu estar vivendo um conflito, muito mais interior do que conflito com as pessoas da organização ele teve repercussão na medida em que a faculdade me obrigou a freqüentar toda a noite os bancos escolares e me tirou do convívio familiar intensamente nos últimos 6, 7 anos da minha vida.</p>	<p>A vivência de um conflito, muito mais interior do que interpessoal, repercutiu na família porque o tempo dedicado ao trabalho e ao estudo privou o Gerente do convívio familiar.</p>	<p>Implicação da busca da qualificação profissional e da pratica gerencial nos conflitos familiares</p>	<p>GI.39, GI.103, GI.106, GI.240, GIII.110, GIII.111, GIII.149, GVI.240</p>	<p>O conflito interno foi provocado pela falta de tempo para o convívio familiar.</p>
<p>GI.112 – eu destacaria como principal conflito existencial profissional versus familiar tenha sido essa mudança essa transformação pela qual a empresa passou.</p>	<p>O que gerou o conflito na relação profissional e familiar foi o processo de transformação da empresa.</p>	<p>Fator que gera conflito na pratica gerencial</p>	<p>GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112, GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103</p>	<p>Ratifica o principal conflito vivido. Ver GI.109.</p>
<p>GI.115 – em 96 já poderia chamar assim de quase a virada do banco do Brasil de um processo de estagnação de ameaça para um processo de recuperação. Em 96 esse estagio na época em que eu assumi como administrador já havia arrefecido um pouco mas eu trazia uma carga emocional de ansiedade de angustia de medo com relação ao futuro profissional em razão desse processo de transformação da empresa e eu me via naquele momento como alguém que teria que se reciclar rapidamente sob pena de perder espaço na organização</p>	<p>O ano de 1996 marcou a virada do banco do Brasil: de um processo de estagnação para um processo de recuperação. O processo de transformação da empresa levou o gerente a sentir ansiedade e angústia em relação ao seu futuro profissional. Consciência de que perderia espaço na organização se não investisse na sua qualificação.</p>	<p>Fator que gera conflito na pratica gerencial</p>	<p>GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112, GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103</p>	<p>O ano de 1996 foi um marco na virada do banco do Brasil. Nesse discurso, o gerente ressalta que o período em que assumiu o cargo de gerente, em função das mudanças na instituição, estava emocionalmente atingido pela angústia e o medo em relação ao seu futuro profissional. O gerente demonstra a sua preocupação em relação a busca de qualificação como uma forma de preservar o seu espaço na organização.</p>

GI.134 – dificilmente eu consigo trabalhar bem se eu to mal em casa.	Não consegue trabalhar se estiver mal em casa.	Interferência dos conflitos familiares no desempenho da pratica gerencial	GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.	Ver modelos de família interferindo no trabalho (Fu e Sheffer, 2001).
GI.135 – atrapalha todo o meu dia-a-dia dentro da empresa.	Problema em família atrapalha o dia-a-dia na empresa.	Interferência dos conflitos familiares no desempenho da pratica gerencial	GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.	Ver modelos de família interferindo no trabalho (Fu e Sheffer, 2001).
GI.136 – tem problema com filho ou tem problema com a esposa a minha performance é muito afetada especialmente a minha dinâmica de trabalho minha capacidade de gerenciar minha criatividade tudo isso fica afetado quando eu vivencio um conflito, um problema de relacionamento familiar.	Um problema com o filho ou com a esposa afeta a performance (dinâmica de trabalho, capacidade de gerenciar a criatividade)	Interferência dos conflitos familiares no desempenho da pratica gerencial	GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.	Ver modelos de família interferindo no trabalho (Fu e Sheffer, 2001).
GI.148 – trabalho pode na medida em que ele, por exemplo, te tira um tempo longo do convívio familiar na medida que você tenha relações conflituosas com o seu superior imediato que você resolva mais problemas pode prejudicar na medida em que você tenha dificuldade de realizar trabalho e isso te traga problemas de auto-estima.	O trabalho gera conflito na família quando requer maior dedicação de tempo privando o convívio com a família. As relações conflituosas com o superior e os problemas no trabalho prejudicam a família e também levar a uma maior dificuldade de realização do trabalho e gerar problemas de auto-estima.	Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes	GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237	Quando o trabalho priva o Gerente do convívio em família, surge conflitos. Outro aspecto importante relatado pelo Gerente envolve as relações com superiores, que podem criar problemas no trabalho e interferir na família e no comportamento do Gerente.
GI.240 – e a dificuldade foi que existiu evidentemente no período que a minha filha estava com 5 a 7 anos eu estive ausente muito intensamente e os conflitos emergiam de uma necessidade mesmo da minha esposa reclamar, de exteriorizar sentimento de perda com a família insegurança que são comuns nesse tipo de situação.	A ausência do ambiente familiar gerou conflito com a esposa que reclamou e exteriorizou o sentimento de perda e a insegurança em relação à família.	Implicação da busca da qualificação profissional e da pratica gerencial nos conflitos familiares	GI.39, GI.103, GI.106, GI.240, GIII.110, GIII.111, GIII.149, GVI.240	No discurso desse Gerente, fica claro que a esposa deseja que o marido participe mais da vida em família e a sua ausência a levou a reclamar e exteriorizar isso. Outro Gerente também relata tal experiência.
GI.64 - quando as coisas não vão bem em casa a tendência é que isso tenha algum reflexo no seu desempenho no seu trabalho.	A vivência de um problema em casa tem reflexo no desempenho do banco.	Interferência dos conflitos familiares no desempenho da pratica gerencial	GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.	Ver modelos de família interferindo no trabalho (Fu e Sheffer, 2001).
GII.108 - os conflitos podem gerar mudanças dentro de uma organização dentro até da família. Na minha opinião eles surgem na quando há divergências quando há por exemplo a gente fala muito em conflitos de interesses por exemplo interesses pessoais com interesses organizacionais.	Os conflitos ocorrem em função das divergências entre interesses pessoais e organizacionais.	Fator que gera conflito na pratica gerencial	GI.82, GI.83, GI.85, GI.109, GI.112, GI.240, GII.108, GII.109, GII.132, GIV.122, GIV.123, GIV.125, GV.99	Conflitos de interesses decorrem de divergências e causam conflitos..
GII.109 - é natural que surjam conflitos. As pessoas são diferentes as pessoas interpretam as situações de forma diferente.	As diferenças entre as pessoas e suas percepções torna natural o surgimento de conflitos.	Fator que gera conflito	GI.82, GI.83, GI.85, GI.109, GI.112, GI.240, GII.108, GII.109, GII.132, GIV.122, GIV.123, GIV.125, GV.99	Realmente, as diferenças provocam o surgimento de conflitos e isso é natural. Faz parte da natureza humana.

GII.113 - de uma maneira mais corporativa muitas vezes né, conflitam alguns interesses da organização das estratégias da organização.	Na organização, os conflitos surgem em função do interesses e das estratégias da organização.	Conflito na prática gerencial	GI.93, GI.95, GI.97, GI.101, GI.230, GII.113, GII.128, GII.130, GII.131, GII.228, GIII.73, GIII.74, GIII.76, GIII.99, GIII.143, GV20, GV21, GV103, GV104, GV108	Causas do conflito no trabalho: interesses e estratégias da organização.
GII.130 – você interpreta determinadas situações de uma forma que nem sempre é a mesma da outra pessoa e nesse momento então surgem os conflitos.	Os conflitos surgem no casamento porque há divergência de interpretação em determinadas situações.	Fator que gera conflito na família	GI.82, GI.83, GII.130, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	Os conflitos ocorrem quando há divergências de pensamento.
GII.131 – e dependendo de como você está naquele dia você pode agravar ainda mais essa situação né, agindo de forma inadequada não só com a pessoa cônjuge mas também com filhos. Já tivemos situações de a gente discutir com a minha esposa de ficar dois três dias sem se falar porque ninguém queria ceder determinada situação.	Uma situação de conflito pode ser agravada em função de como a pessoa se sente naquele momento, o que a leva a agir de forma inadequada em relação à família.	Fator que gera conflito na família	GI.82, GI.83, GII.130, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	O estado de espírito da pessoa no momento em que surge um conflito pode levar a uma atitude inadequada em determinada situação.
GII.133 – quando você tá assim nessa situação você não está bem é em casa com as pessoas com que você convive diariamente eu sinto assim que o meu desempenho no trabalho ele sofre também algumas tem uma queda natural de desempenho.	Quando não está bem em casa com as pessoas que convive diariamente o desempenho no trabalho é reduzido.	Interferência dos conflitos familiares no desempenho da prática gerencial	GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.	Ver modelos de família interferindo no trabalho (Fu e Sheffer, 2001).
GII.136 – você muitas vezes não consegue se concentrar naquilo que você tem que fazer dentro da organização e isso acaba influenciando no teu desempenho né.	Um problema vivido na família dificulta a concentração e a realização do trabalho influenciando o desempenho.	Interferência dos conflitos familiares no desempenho da prática gerencial	GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.	Ver modelos de família interferindo no trabalho (Fu e Sheffer, 2001).
GII.141 – se você for contrariado por algum comportamento da esposa dos filhos as vezes você acaba agindo de forma inadequada com aquelas pessoas com você realmente, as pessoas que realmente te interessam que é a família.	Ser contrariado por um comportamento da família Gera uma atitude inadequada para as pessoas que mais interessam ao Gerente.	Implicação dos conflitos experienciados na prática gerencial e nas relações em família nos gerentes	GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237	Ver modelos de família interferindo no trabalho (Fu e Sheffer, 2001) e também os modelos de Smyrnios et al (2003).
GII.144 – pelo fato de ter uma certa experiência já ter vivido várias situações de conflitos na minha vida então eu já aprendi muita coisa também nessa caminhada.	A experiência e a vivência de várias situações de conflito contribuiu no aprendizado.	Conseqüências do Conflito	GI.110, GII.107, GII.111, GII.144, GIII.75, GIV.189, GIV.196, GIV.197	A vivência de vários conflitos levou o Gerente a se tornar mais experiente.
GII.146 – eu procuro me manter calmo até pra não deixar transparecer pros filhos ou pra quem você tenha que dar o exemplo alguma coisa assim que esteja te incomodando eu acho que consigo administrar de uma forma bem adequada essas questões.	A tranquilidade ajuda a minimizar os conflitos.	Procedimentos para evitar o conflito conflito	GII.146, GII.147, GIII.89, GIII.90, GIII.145, GIII.146, GIII.148, GIV.52, GIV.136, GIV.138, GVI.243	O gerente adota uma postura visando preservar a família coisas que estão incomodando.

<p>GII.147 – eu faço, procuro fazer algumas atividades , quando eu estou assim com a cabeça com muita coisa, durante o dia eu me desafiei bastante e estou com a minha cabeça muita coisa na cabeça então eu procuro fazer algumas atividades físicas. Eu faço caminhadas então uma caminha da na Beira Mar isso ajuda bastante você acaba espairecendo. Eu também procuro alguns momentos de ficar sozinho né pra poder pensar melhor em determinadas situações é, também, algumas atividades de lazer alguma coisa assim sempre que possível e eu acho que dessa forma eu consigo administrar a situação e chegar assim num denominador que seja razoável pra mim e pra minha família.</p>	<p>Realiza atividades físicas para encontrar o equilíbrio.</p> <p>As caminhadas na Beira Mar ajuda a espairecer.</p> <p>Procura ficar sozinho para pensar sobre determinadas situações.</p> <p>Procura realizar algumas atividades de lazer.</p> <p>A realização de atividades físicas, de lazer e os momentos de reflexão ajudam a chegar a um denominador razoável para o gerente e para a família..</p>	<p>Fator que minimiza o conflito</p>	<p>GII.146, GII.147, GIII.89, GIII.90, GIII.145, GIII.146, GIII.148, GIV.52, GIV.136, GIV.138, GVI.243</p>	<p>Essa experiência do Gerente está relacionada ao modelo de compensação apresentado na fundamentação teórica da tese.</p>
<p>GII.153 – acho que primeiro, tudo passa primeiro pra você administrar bem os seus horários.</p>	<p>Administração de horários minimiza conflitos</p>	<p>Fator que minimiza o Conflito</p>	<p>GI.86, GI.87, GI.88, GII.153, GII.154, GII.155, GIII.78, GIII.97, GIII.98, GIII.99, GIII.100, GIII.101, GV113, GV114</p>	<p>. Fator que pode minimizar um conflito</p>
<p>GII.154 – nem você sabe que tem uma carga horária pra cumprir no banco você tem que administrar de forma assim que não haja incompatibilidade com o horários.</p>	<p>Administração da carga horária para evitar incompatibilidade nos horários</p>	<p>Fator que minimiza o conflito</p>	<p>GI.86, GI.87, GI.88, GII.153, GII.154, GII.155, GIII.78, GIII.97, GIII.98, GIII.99, GIII.100, GIII.101, GV113, GV114</p>	<p>Reforça a importância da administração de horários.</p>
<p>GII.155 – colocar essas atividades priorizar as atividades trabalhar naquelas que são consideradas mais importantes e priorizar as mais importantes e a medida que for possível desenvolver as outras atividades, é natural que a gente tenha que fazer muitas vezes alguns sacrifícios porque tem se abster de fazer determinadas atividades que você gostaria tem que abdicar de certas coisas mas isso também entendo que seja um processo natural.</p>	<p>Priorizar as atividades e avaliar o seu desenvolvimento pode contribuir para minimizar os conflitos.</p>	<p>Fator que minimiza o conflito.</p>	<p>GI.86, GI.87, GI.88, GII.153, GII.154, GII.155, GIII.78, GIII.97, GIII.98, GIII.99, GIII.100, GIII.101, GV113, GV114</p>	<p>Nesse discurso, o gerente destaca a importância de priorização de atividades como um fator importante para minimizar os conflitos.</p>
<p>GII.181 – quando você não consegue resolver essa situação fica realmente você fica com aquela preocupação né, e muito por mais que você queira é você não consegue se desligar daquela preocupação e isso pode interferir no seu desempenho.</p>	<p>Uma situação mal resolvida em casa interfere no desempenho do trabalho.</p>	<p>Interferência dos conflitos familiares no desempenho da pratica gerencial</p>	<p>GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.</p>	<p>Nesse discurso, o Gerente enfatiza uma situação da família interferindo no desempenho no trabalho.</p>
<p>GII.182 – eu particularmente já passei por varias situações dessas e não que eu não tenha dado conta das minhas atividades, mas eu entendo que poderia ter sido melhor em função se tivesse resolvido esses problemas em casa.</p>	<p>Vivência de problemas em casa que interferiram no trabalho.</p>	<p>Interferência dos conflitos familiares no desempenho da pratica gerencial</p>	<p>GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.</p>	<p>Relata que já viveu situações em que a família interferiu no trabalho.</p>

<p>GII.228 – é existe uma tendência de que você começando a fazer alguma atividade e você rotinizar aquela atividade se deu certo aquilo você vai fazendo aquilo de forma continua né continuada e muitas vezes é nem sempre aquela forma é a melhor então se você tiver algum questionamento alguma pessoa que entenda de uma forma diferente te questiona sobre aquilo até num primeiro momento tu pode esta costumado a fazer daquele momento determinada atividade de uma forma você recebe um feedback dizendo que aquilo de outra forma seria melhor isso pode gerar um conflito num primeiro momento né mas esse conflito pode ser interessante porque você pode ver outra forma de realizar essa atividade.</p>	<p>As visões diferentes em uma determinada atividade podem gerar um conflito, mas também são interessantes na medida em que apresentam formas diferentes de realizar uma atividade.</p>	<p>Fator que gera conflito na pratica gerencial</p>	<p>GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112 GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103</p>	<p>O Gerente indica fatores que podem provocar conflitos no ambiente de trabalho (visões diferentes, procedimentos diferentes para realização de uma mesma atividade).</p>
<p>GIII.73 – aqui no banco é também pensar uma coisa é ter uma visão de um determinado serviço ou alguma ação que eu planeje e vamos dizer que o meu superior não pensar dessa forma ou um outro colega na mesma situação.</p>	<p>O surgimento de conflitos ocorre em função de divergência nas visões entre o Gerente e o superior.</p>	<p>Fator que gera conflito na pratica gerencial</p>	<p>GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112 GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103</p>	<p>Relata que fatores levam ao surgimento de um conflito no ambiente de trabalho.</p>
<p>GIII.75 – na família os conflitos acho que são mais, as seqüelas são piores vamos dizer assim né, porque lá acaba vendo aquela um interesse pessoal de tu se impor em certa situação vamos dizer assim tem um determinado conflito que tens aquela tua linha de pensamento a esposa ou a filha tem aquela linha de pensamento e a gente vê também conflito entre minha mulher e minha filha a gente as vezes tem que interferir eu acho que ali pode tornar um , as conseqüências ali são piores do que aqui dentro do banco.</p>	<p>Os conflitos na família tem seqüelas maiores em função de interesses pessoais, da imposição em determinadas situações.</p> <p>Os conflitos na família surgem entre os cônjuges e entre os filhos.</p> <p>Em um conflito familiar as conseqüências são maiores do que no conflito no trabalho.</p>	<p>Fator que gera conflito na família</p>	<p>GI.82, GI.83, GII.130, GII.131, GII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100</p>	<p>Nesse discurso, o Gerente deixa claro que os conflitos familiares têm seqüelas maiores do que os conflitos no trabalho. Isso pode acontecer em função da relação de confiança e também do tipo de vínculo que se mantém (afetividade).</p>
<p>GIII.78 – nada melhor do que o dialogo dependendo da situação o dialogo é bom agora aqui no banco não é o dialogo assim é cada um colocar sua posição e chegar a uma denominador comum.</p>	<p>O diálogo é fundamental na busca de um denominador comum (solução de um conflito).</p>	<p>O papel do dialogo na minimização do conflito</p>	<p>GIII.78, GIII.79, GIII.101, GV.113, GV.114, GV.120, GV.137</p>	<p>Reforçando o papel do diálogo na solução de um conflito.</p>
<p>GIII.79 – já em casa não em casa precisa do dialogo mesmo baixar a cabeça pensar realmente um ceder mais do que o outro igualmente mais é assim dessa forma que eu vejo o conflito.</p>	<p>A resolução de conflitos familiares requer diálogo e reflexão.</p>	<p>O papel do dialogo na minimização do conflito</p>	<p>GIII.78, GIII.79, GIII.101, GV.113, GV.114, GV.120, GV.137</p>	<p>O diálogo e a reflexão são importante na resolução de conflitos familiares, mas no ambiente de trabalho esse fatores também são importantes.</p>
<p>GIII.88 – essa puxada de orelha e que realmente refletiu dentro de casa passei alguns meses assim chateado com aquele negocio que ficava martelando na minha cabeça pô sempre gostei de trabalhar na banco fui chamado a atenção realmente tava pisando na bola eu não devia ter feito aquilo né mas de qualquer maneira a chamada de atenção me prejudicou bastante até no lado familiar.</p>	<p>Empresa interferiu no comportamento do Gerente e conseqüentemente na sua relação em família.</p>	<p>Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes</p>	<p>GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237</p>	<p>O comportamento do Gerente em decorrência de um problema acabou afetando a sua relação em família. É importante destacar que o problema também ficou refletindo por vários meses sobre sua atitude.</p>

GIII.89 – eu sempre consegui separar. Eu vinha pra cá eu sou um outro GIII aqui eu sou GIII profissional então todo mundo eu tenho realmente um carisma muito grande aqui pelos colegas em todas as agências que eu passo realmente eu sei disso eu não trago problema algum eu to com problema até ali eu entrei aqui dentro da agência sou outro é bom dia pra todo mundo.	A família não interfere no trabalho.	Fator que minimiza o conflito	GII.146, GII.147, GIII.89, GIII.90, GIII.145, GIII.146, GIII.148, GIV.52, GIV.136, GVI.243	Apesar do Gerente relata que o trabalho interfere na família, a família não interfere no trabalho. É uma relação de interferência unilateral (trabalho→família)
GIII.90 – eu não mudo meu temperamento meu comportamento em função de ter um conflito extra banco eu não realmente nunca vivenciei nunca trouxe um problema que me prejudicasse aqui dentro.	A vivência de um conflito em família não prejudica o trabalho do gerente	Fator que minimiza o conflito	GII.146, GII.147, GIII.89, GIII.90, GIII.145, GIII.146, GIII.148, GIV.52, GIV.136, GVI.243	Apesar do Gerente relata que o trabalho interfere na família, a família não interfere no trabalho. É uma relação de interferência unilateral (trabalho→família)
GIII.96 – é em termos de problemas de saúde eu nunca tive agora só emocionalmente sim realmente sim me afetou mais, digamos uns 2 ou 3, meses que eu fiquei não todo o dia obviamente mas sempre com aquela coisinha na cabeça que me incomodava hoje já não me incomoda passou faz parte da minha vida profissional não interfere mais nada.	O problema no trabalho afetou emocionalmente o Gerente.	Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes	GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237	O trabalho não interfere apenas nas relações em família, mas também interferem no comportamento do Gerente.
GIII.98 – eu acredito que o bom senso. o bom senso é tu realmente pensar, parar pra pensar a gente tem bastante tempo a gente não tem aquela loucura lá de fora daquelas outras agências a gente realmente pode.	O bom senso envolve um tempo para pensar e refletir sobre a interferência de conflitos no trabalho e na família.	Fator que minimiza o conflito.	GI.86, GI.87, GI.88, GII.153, GII.154, GII.155, GIII.78, GIII.97, GIII.98, GIII.99, GIII.100, GIII.101, GV113, GV114	Isso ratifica a observação anterior. O bom senso requer reflexão.
GIII.100 – o dialogo é a melhor solução acho pra resolver os conflitos familiares.	O diálogo é a melhor opção para resolver conflitos familiares.	Fator que minimiza o conflito	GI.86, GI.87, GI.88, GII.153, GII.154, GII.155, GIII.78, GIII.97, GIII.98, GIII.99, GIII.100, GIII.101, GV113, GV114	Reforçando o papel do diálogo na resolução de conflitos familiares.
GIII.101 – e aqui dentro também mas aqui é uma equipe né uma equipe mesmo a gente procura resolver tudo em equipe, problemas assim de um com outro a gente realmente não vê.	O diálogo também é a melhor solução para resolver conflitos da equipe de trabalho.	O papel do dialogo na minimização do conflito	GIII.78, GIII.79, GIII.101, GV.113, GV.114, GV.120, GV.137	Destacando que o diálogo também é importante na resolução de conflitos no trabalho.
GIII.110 – eu sempre me lembrava as vezes a mulher ligava pó não vem pra casa, não dá to cheio de rolo aqui tenho que resolver quer dizer eu sentia a pressão da família querendo que eu voltasse pra casa e eu sentia também que quem me pagava o salário era o banco e eu precisava dar aquele sangue um pouco mais pro banco é coisa assim que eu não deixava passar da noite pro dia o banco.	O maior tempo dedicado ao banco gerou cobrança da esposa.	Implicação da busca da qualificação profissional e da pratica gerencial nos conflitos familiares	GI.39, GI.103, GI.106, GI.240, GIII.110, GIII.111, GIII.149, GVI.240	Esse discurso integra tempo de dedicação ao banco interferindo na vida em família. Há uma ligação direta entre tempo de dedicação ao trabalho e interferência na família.
GIII.111 – o diretor do banco te cobrando a implementação daquele produto pra jogar no mercado numa determinada época tu tinha que se dedicar realmente naquilo ali aquilo ali era tua prioridade e realmente tu acabava passando por cima da família.	A dedicação ao banco faz o Gerente passar por cima da família.	Implicação da busca da qualificação profissional e da pratica gerencial nos conflitos familiares	GI.39, GI.103, GI.106, GI.240, GIII.110, GIII.111, GIII.149, GVI.240	Nesse discurso, o Gerente enfatiza que a cobrança no trabalho, mas o que seria passar por cima da família?

GIII.142 – havendo uma discórdia maior na família uma briguinha uma desavença aquilo dali realmente fica machucando.	As discordâncias em família machuca o Gerente.	Fator que gera conflito na família	GI.82, GI.83, GII.130, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	Nesse discurso, o gerente ilustra como uma divergência em família machuca.
GIII.144 – lá dentro de casa com a família já é diferente realmente a coisa, eu posso ficar de bico com a minha mulher dois três dias como ela pode ficar comigo dois três dias a minha filha emburrada de um dia pro outro acordar ainda, né realmente a seqüela lá é a conseqüência é maior lá vamos dizer assim devido a um conflito mais como todo administrável nada que o tempo não resolva dependendo da situação e dialogo é aquilo que eu falei é acima de tudo o que não pode é ficar ali cozinhando uma coisa que está enterrado a família e a gente deixar por isso.	O conflito na família trás conseqüências maiores para o relacionamento entre marido, mulher e filhos. O tempo é importante na resolução de conflitos de uma situação. O diálogo é importante para expor a situação e evitar prejudicar a família.	Fator que gera conflito na família	GI.82, GI.83, GII.130, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	Reforça que o conflito em família tem seqüelas maiores e o tempo é um fator importante para a sua resolução. Mais uma vez o diálogo é citado como um fator importante para exteriorizar os pensamentos e evitar que a situação prejudique a família.
GIII.145 – é eu consigo facilmente, facilmente mesmo separar as coisas se eu tenho um conflito de família eu não trago pra cá de maneira alguma.	Os conflitos em família não interferem no trabalho.	Fator que minimiza o conflito	GII.146, GII.147, GIII.89, GIII.90, GIII.145, GIII.146, GIII.148, GIV.52, GIV.136, GIV.138, GVI.243	Apesar do Gerente relata que o trabalho interfere na família, a família não interfere no trabalho. É uma relação de interferência unilateral (trabalho→família)
GIII.146 – a partir do momento que eu entro aqui dentro eu posso vir matutando aquele problema familiar até botar o pé dentro dessa porta, a hora que eu entro aqui já dou bom dia para o guarda brinco com ele brinco com a Gisele telefonista a coisa já desanda já esqueci.	Os conflitos em família não interferem no trabalho.	Fator que minimiza o conflito	GII.146, GII.147, GIII.89, GIII.90, GIII.145, GIII.146, GIII.148, GIV.52, GIV.136, GIV.138, GVI.243	Apesar do Gerente relata que o trabalho interfere na família, a família não interfere no trabalho. É uma relação de interferência unilateral (trabalho→família)
GIII.148 – a partir do momento que eu saio daqui alguma coisa eu já posso até ficar matutando esse negocio, problema que eu causei ou que foi causado pela família que possa estar me incomodando mas não interfere em nada no serviço isso facilmente eu faço brincadeira facilmente não me interfere em nada no serviço o problema que eu tenho na família.	Os conflitos em família não interferem no trabalho.	Fator que minimiza o conflito	GII.146, GII.147, GIII.89, GIII.90, GIII.145, GIII.146, GIII.148, GIV.52, GIV.136, GIV.138, GVI.243	Apesar do Gerente relata que o trabalho interfere na família, a família não interfere no trabalho. É uma relação de interferência unilateral (trabalho→família)
GIII.149 – já tive problema aqui dentro do banco na agência já tive problema no banco que acabou surtindo efeito na família mas fez parte passou serviu de lição talvez se acontecer um conflito semelhante assim de eu ter um conflito profissional eu até administraria de outra forma, na família até pela experiência que eu passei eu até levar de uma outra forma.	Os problemas vivenciados no banco tiveram efeito na família, mas esses problemas serviram de lição para repensar o seu posicionamento da interferência do trabalho na família.	Implicação da busca da qualificação profissional e da pratica gerencial nos conflitos familiares	GI.39, GI.103, GI.106, GI.240, GIII.110, GIII.111, GIII.149, GVI.240	Apesar do Gerente destacar que houve uma interferência, a experiência adquirida com o conflito e o administraria de outra forma, caso ocorresse novamente. Isso indica que uma experiência vivida Gera aprendizado se o processo for reflexivo.

<p>GIV. 52 - Quando eu to vindo aqui pro trabalho eu procuro, bom, agora eu to indo trabalhar, vou me reconectar, bom, tenho que chegar lá no banco, eu tenho que fazer isso, fazer aquilo, encaminhar isso, encaminhar aquilo, procuro dar uma desligada, né, isso tem me ajudado bastante. Quando eu saio daqui, ao final do expediente, eu já vou me conectar com a vida lá na família. Bom, ficou pendente isso, tenho que fazer isso.</p>	<p>A capacidade de reflexão sobre o que deve ser realizado no trabalho ajuda o Gerente a se desligar do contexto da família.</p>	<p>Fator que minimiza o conflito</p>	<p>GII.146, GII.147, GIII.89, GIII.90, GIII.145, GIII.146, GIII.148, GIV.52, GIV.136, GIV.138, GVI.243</p>	<p>Uma das maneiras utilizadas pelo Gerente para conciliar o trabalho e a família é procurar separar os dois contexto em um processo mental de conexão com o mundo do trabalho.</p>
<p>GIV. 104 - eu procuro fazer, digamos, hoje a palavra é um <i>link</i> aí com o que eu deixei lá então eu não misturo lá o trabalho, não comento, com eles, o trabalho com a família, procuro não misturar isso aí.</p>	<p>Não comenta nem mistura o trabalho e a família.</p>	<p>Fator que gera conflito na pratica gerencial</p>	<p>GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112, GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103</p>	<p>O Gerente utiliza a palavra link que envolve uma ligação, mas ilustra, como em outros discursos que não mistura a relação entre trabalho e família. Essa é uma forma de conciliação.</p>
<p>GIV. 132 - Relacionamento, digamos, conjugal, que tá mal encaminhado, né, um conflito com um filho, isso realmente é visível assim, né, o transtorno que dá na vida profissional da pessoa.</p>	<p>O relacionamento e os problemas conjugais trazem transtornos para a vida profissional.</p>	<p>Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes</p>	<p>GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237</p>	<p>As dificuldades nos relacionamento conjugais interferem na vida profissional</p>
<p>GIV.194 - Aí era pior ainda, antes aí era complicado, né, de repente você ficava lá, pensando, uma noite mal dormida... são decisões difíceis, né, quando envolvem sempre pessoas, né.</p>	<p>Os problemas no trabalho afetam a vida do Gerente.</p>	<p>Interferência do Trabalho na Família</p>	<p>GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237</p>	<p>Esse Gerente destaca que não vivenciou momento de interferência na relação entre trabalho e família, mas houve interferência na sua vida pessoal (reflexão e insônia).</p>
<p>GIV. 196 - com a família eu não dividia essa minha angústia, né, talvez até pelo fato de ser, como te falei, meio reservado, não dividia essa angústia. De certa forma isso é ruim, né, de repente se eu me abrisse poderia ser até um, ter uma ajuda, né.</p>	<p>O não compartilhamento de uma angústia é ruim porque não há como outras pessoas ajudarem.</p>	<p>Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes</p>	<p>GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237</p>	<p>Ver Marchese et al (2002) sobre os efeitos negativos do conflito. Verificar também os modelos de Smyrniotis et al (2003). Nesse discurso, também há uma ênfase no papel do diálogo.</p>
<p>GIV. 197 - Mas, mas na família não prejudicou, eu acho que não. Lembrando hoje da época, né... o que pode realmente é do meu emocional lá eu ter digerido sozinho, né, essa dificuldade. Com todas as conseqüências físicas, também... uma situação de stress é complicado... difícil.</p>	<p>Acha que os conflitos não interferiram na família, mas interferiram no comportamento do Gerente, que trouxeram conseqüências físicas, situações de stress.</p>	<p>Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes</p>	<p>GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237</p>	<p>Nesse discurso, o Gerente destaca que não houve interferência na família decorrente dos conflitos, mas trouxeram implicações no comportamento. Ver Marchese et al (2002) sobre os efeitos negativos do conflito. Verificar também os modelos de Smyrniotis et al (2003).</p>
<p>GV.75 - é aquela coisa tu acorda mal em casa tem uma discussão em casa isso vai te afetar no dia de trabalho tu não vai desenvolver o que poderia porque tu vai estar com a cabeça em dois lugares.</p>	<p>Problemas na família interferindo no trabalho.</p>	<p>Interferência dos conflitos familiares no desempenho da pratica gerencial</p>	<p>GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.</p>	<p>Nesse discurso, o Gerente enfatiza uma situação da família interferindo no desempenho no trabalho.</p>

GV.77 - da mesma maneira se acontecem conflitos no trabalho que te prejudicam que te deixam estressado, chateado, magoado, irritado alguma coisa parecida pode ser que haja um pouco de reflexo disso depois na família porque também tu vai chegar em casa chateado , magoado cansado e se não houver uma sintonia legal na própria pessoa isso acaba interferindo lá.	Conflitos no trabalho causam estresse, mágoa, irritação e isso tem reflexo na família.	Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes	GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237	O trabalho afeta o comportamento do Gerente e interfere nas relações em família.
GV.83 - eu me lembro já de ter chego pra trabalhar meio chateado em função de briga com esposa por exemplo uma discussão mais acirrada de alguma coisa que sempre acontece e é aquela historia nem sempre tu tá bem nem de um lado nem no outro.	Discussão com a esposa interferindo no comportamento do Gerente.	Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes	GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237	Uma discussão em família interfere nos dois lados: no trabalho e na família.
GV.86 - da mesma maneira quando acontece algum conflito no trabalho uma discussão mais acirrada tu chega em casa magoado os filhos e a esposa sempre perguntam o que tem hoje nada que tenha desestruturado vamos dizer assim tanto na família. Eu não lembro de nada que tenha botado a perder um dia de convivência com a família e um dia de convivência no trabalho, mas eu já lembro de ter chagar em casa chateado ou no trabalho chateado em função do problema que demora a desligar.	Conflitos no trabalho magoam o gerente. O seu comportamento leva a família a perguntarem o que aconteceu. A vivência de problemas no trabalho leva o Gerente a ficar refletindo sobre o mesmo, mas não interfere na convivência em família.	Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes	GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237	Nesse discurso, o Gerente vivencia mais a interferência do trabalho no seu comportamento, mesmo que isso não interfira na família. Ele vivencia mais a interferência do trabalho no seu comportamento, mesmo que isso não interfira na família
GV.97 - não é só a família do Gerente e a função do Gerente mas tem a família dos outros envolvida e tem o ser humano que são as outras pessoas que também as vezes interferem na própria Gerencia.	A família do Gerente e a família de sua equipe interferem na atuação da Gerencia.	Interferência dos conflitos familiares no desempenho da pratica gerencial	GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.	Nesse discurso, o Gerente amplia a noção de interferência inserindo a família de seus colaboradores como um aspectos a mais nesse processo.
GV. 99 - Conflito na família o que pode acontecer criação de um filho, por exemplo, uma reprimenda a um determinado hábito de um filho ou de uma filha, isso tu faz de um jeito o teu cônjuge. ou a cônjuge faz de outro já gera um conflitozinho lá dentro.	As divergências entre cônjuges na criação dos filhos gera conflito na família.	Fator que gera conflito na família	GI.82, GI.83, GII.130, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	Apesar das abordagens de conflitos de Mota (1996) serem direcionadas para o contexto organizacional, elas também podem ser direcionadas para os conflitos familiares, sobretudo os conflitos de papéis e diferença de percepções.
GV. 100 - a maneira de tratar uma conta pra pagar pode gerar conflito, a maneira de trabalhar um deslize qualquer já gera conflito uma serie de coisas que, e lá a coisa tenta aparecer mais porque existe uma relação de confiança.	No ambiente familiar, as diferenças de percepções diante de determinada situação podem contribuir no surgimento de conflitos.	Fator que gera conflito na família	GI.82, GI.83, GII.130, GII.131, GIII.75, GIII.142, GIII.144, GV.99, GV.100	Nesse discurso, o Gerente destaca que a diferença de percepção das pessoas diante de determinada situação pode gerar um conflito, mas também destaca que isso também acontece porque existe uma relação de confiança. A confiança, então, pode gerar conflito porque deixa a pessoa mais predisposta a colocar seus pontos de vista.

GV. 103 - os conflitos que tem acontecido que tenho presenciado no dia-a-dia do trabalho são conflitos de visão sobre como desempenhar essas, fazer valer essas estratégias que foram traçadas tem gente que gosta de fazer de uma maneira tem gente que gosta de fazer de outra tem gente que acha que tem que fazer mais do que o rei pede tem gente que acha que faz menos do que o rei pede tem gente que acha que a coisa anda sozinha tem gente que acha que tem que interferir.	Presencia conflitos de visão de como implementar as estratégias que foram traçadas.	Fator que gera conflito na pratica gerencial	GI.85, GI.93, GI.97, GI.101, GI.112, GI.115, GII.108, GII.228, GIII.73, GIV.104, GIV.126, GV.103	Ver abordagens de conflitos de Motta (1991) e as características de Rondeau(1996).
GV. 104 - esses conflitos no âmbito das gerencias na hierarquia das agências ou dos centros que eu trabalhei isso acontece mesmo.	É natural a ocorrência de conflitos no nível de gerência de agências..	Fator que gera conflito na pratica gerencial	GI.93, GI.95, GI.97, GI.101, GI.230, GII.113, GII.128, GII.130, GII.131, GII.228, GIII.73, GIII.74, GIII.76, GIII.99, GIII.143, GV20, GV21, GV103, GV104, GV108	Ver abordagens de conflitos de Motta (1991) e as características de Rondeau(1996).
GV. 113 - Conversar abrir o jogo mesmo, tanto pra resolver conflito interno na equipe é abrir jogo conversar é expor se existe conflito explica o porquê tentar achar a solução ali, pra que isso se resolva ali e não vá adiante não se leve pra família.	Fatores que contribuem na solução de conflito e que minimizam sua interferência na família: o diálogo, o trabalho em equipe na busca de uma solução no ambiente de trabalho.	O papel do dialogo na minimização do conflito	GIII.78, GIII.79, GIII.101, GV.113, GV.114, GV.120, GV.137	Nesse discurso, o Gerente destaca fatores importantíssimos para minimizar a interferência de um conflito do trabalho no ambiente familiar.
GV. 114 - se acontecer de não conseguir resolver e chegar na família, conversar com a família que tá com problema assim assim assado inverso não é verdadeiro tem problemas de família que não confessa antes de passar mas o problema de trabalho é uma coisa que dá pra falar até porque não existe muito segredo não existe problema de família ai é resolver lá conversando dentro da família também pra chegar aqui sem, o problema já resolvido e a solução mapeada né, mas basicamente abrir o jogo.	O diálogo é importante quando o conflito no trabalho acaba interferindo na família. O diálogo também é importante para resolver um conflito em família e para que ele não interfira no trabalho.	O papel do dialogo na minimização do conflito	GIII.78, GIII.79, GIII.101, GV.113, GV.114, GV.120, GV.137	Reforça o papel do diálogo em família visando minimizar os conflitos. O diálogo é, segundo a percepção dos Gestores, um fator determinante para minimizar conflitos e também foi indicado em outras categorias temáticas.
GV.120 - quando um conflito de trabalho interferir na família conversa acho que o pai não tá bom, eu não to legal aconteceu isso e ai toca pra frente até porque no dia-a-dia delas das filhas e da esposa também nem tudo corre bem lá uma nota ruim tem um filho chateado em casa, brigou com o namorado chega chateado em casa um discussão com uma amiga chega em casa chateado isso tudo é processo de vida, não é muito mistério acontece tem que ser resolvido não tem como fugir disso.	O diálogo é a forma para resolver um problema de trabalho que está interferindo na família.	O papel do dialogo na minimização do conflito	GIII.78, GIII.79, GIII.101, GV.113, GV.114, GV.120, GV.137	Ratifica o papel do diálogo, da conversa como um fator determinante para evitar que problemas de trabalho interfiram na família.

GV.149 - quando tem uma discussão dessas tu chegas aqui logo o pessoal já nota já chega sem brincar porque não tem ânimo pra isso ai as vezes põ o que tu tens hoje a não é nada relatar problema familiar aqui não faz sentido mas acontece de vez enquanto acontece uma discussão mais acirrada ai por causa de algum problema em casa é claro tu chega ai tu já não rende aquele dia porque o trabalho exige concentração ta concentrado daqui a pouco tu se pega pensando no problema que aconteceu quer dizer aquele processo que tu estas desenvolvendo dentro da instituição sofre um determinado 'baquezinho' e a concentração já vai, a que deveria ser pra tocar o processo pra frente tu acaba deixando uma coisa que poderia ser feita hoje que tem prazo pra fazer tu deixa pra amanhã que tu vai ta melhor.	A discussão na família interfere no desempenho do trabalho.	Interferência dos conflitos familiares no desempenho da pratica gerencial	GI.134, GI.135, GI.136, GII.64, GII.133, GII.136, GII.181, GII.182, GIV.130, GV.75, GV.97, GV.149.	O Gerente relata como um problema na família interfere na sua atividade.
GV.150 - então acontece isso não sei te relatar exatamente quando se foi semana passada se foi quinze dias as discussões existem em casa briga com filho as vezes se irritam contigo fica chateado isso interfere como também interfere o lado contrario que eu te falei a gente briga aqui dentro chega em casa meio acabrunhado.	As discussões em casa interferem no trabalho e as discussões no trabalho interferem na família.	Implicação dos conflitos experienciados na pratica gerencial e nas relações em família nos gerentes	GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237	Isso indica uma percepção de bidirecionalidade da interferência. Trabalho interferindo na família e família interferindo no trabalho.
GVI.137 - não tem muita interferência, até porque a Gente sempre colocou bastante, né, conversou bastante sobre isso, sempre foi bem aberto, né, com a esposa e com as filhas.	Não há interferência do trabalho na família em função do diálogo, da conversa em família.	O papel do dialogo na minimização do conflito	GIII.78, GIII.79, GIII.101, GV.113, GV.114, GV.120, GV.137	O diálogo é um fator importante para minimizar a interferência do trabalho na família.
GVI. 237 - se realmente tu ta vivenciando no teu, no teu núcleo familiar um problema sério, fatalmente vai interferir no trabalho, né, ta com problema de saúde na família, é, ou um problema até de desavença com a esposa ou com algum filho, algum problema mais... tranquilamente vai ter reflexo no trabalho.	A vivência de um problema sério (saúde, desavença com a esposa ou filho) na família interfere no trabalho.	O papel do dialogo na minimização do conflito	GI.148, GII.141, GIII.69, GIII.88, GIII.96, GIV.132, GIV.189, GIV.194, GIV.196, GIV.197, GV.77, GV.83, GV.86, GV.150, GVI.237	Os problemas relatados pelo Gerente envolvem saúde dos filhos e discussão com o cônjuge..
GVI. 240 - É, muitas vezes se a pessoa passa muito tempo viajando, né, o trabalho dele exige que ele passe muito tempo fora, muitas vezes termina conflitando com a família, né, porque tu não ta tendo condição de dar uma devida atenção pros filhos, pra esposa, né.	As viagens ligadas ao trabalho podem contribuir para geração de conflitos em família.	Implicação da busca da qualificação profissional e da pratica gerencial nos conflitos familiares	GI.39, GI.103, GI.106, GI.240, GIII.110, GIII.111, GIII.149, GVI.240	Nesse discurso, o Gerente destaca também o tempo dedicado a família como gerador de conflito. No caso específico, essa redução de tempo se dá em função de viagens.

TEMA:
O TEMPO COMO MEDIADOR DOS CONFLITOS ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA

Discurso na Linguagem do Gerente	Unidade de Significado	Categoria	Rede de Significados	Asserções articuladas do Discurso
GI.43 – eu era uma pessoa que tinha dificuldades de dizer não para compromissos sociais compromissos de qualquer ordem me sentia muito comprometido com os compromissos de ordem social talvez até em detrimento dos compromissos familiares em alguns momentos.	A dificuldade de dizer para os compromissos sociais comprometia o tempo dedicado para os compromissos familiares.	Tempo dedicado a prática gerencial	GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108, GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48	O Gerente destaca a dificuldade de dizer não para compromissos sociais e isso acaba levando-o a reduzir o tempo para os compromissos familiares.
GI.44 – e essa mudança ela foi se processando lentamente a família na minha visão esta ocupando hoje um espaço central na minha vida até maior do que já foi em tempos anteriores.	Mudança na gestão do tempo dedicado ao trabalho e à família.	Tempo dedicado a família	GI.44, GI.46, GI.162, GII.47, GII.50, GII.53, GII.169, GII.170, GV.53	A mudança na Gestão do tempo para o trabalho e para a família é um processo. Conscientização-reflexão-ação.
GI.46 – o papel central que a minha família ocupa hoje ela não ocupava no início da minha vida como administrador. Havia outras preocupações de natureza profissional de natureza social que até se sobrepujar essas necessidades né esse prazer de estar junto com os meus familiares.	No início da carreira de administrador, o trabalho ocupava um tempo maior na sua vida porque existiam várias preocupações de natureza profissional e social que tiravam o prazer de ficar com a família.	Tempo dedicado a família	GI.44, GI.46, GI.162, GII.47, GII.50, GII.53, GII.169, GII.170, GV.53	No início da carreira o tempo dedicado ao trabalho é maior do que o dedicado à família em função das preocupações de natureza profissional.
GI.107 – eu cheguei a estudar numa outra cidade então eu praticamente almoçava em casa e chegava próximo à meia noite e esse período foi um período bastante difícil em termos de disponibilização de tempo pra família.	O tempo dedicado ao estudo diminui o tempo de dedicação à família.	Tempo dedicado ao estudo	GI.107, GI.201, GI.202, GII.44, GII.196, GII.197, GII.199	A qualificação profissional demanda tempo de dedicação, o que reduz o tempo disponível para a família.
GI.138 – eu dedico o tempo necessário ao trabalho procuro dedicar tempo necessário a minha família, as outras dimensões também, atividades físicas relacionamento social e intelectual.	Tempo dedicado às várias dimensões da vida.	Segmentação do tempo	GI.138, GIV.98, GVI.102	Destaca a necessidade de organização do tempo para as várias dimensões da vida.

GI.162 – disponibilidade de tempo mas o tempo que existe esta sendo aplicado na construção de um dialogo maior com os filhos e um apoio aos filhos sem cair num paternalismo exagerado que possa prejudicá-los no futuro mas procurando mostrar um pouco das minhas experiência através dessas experiências que eles possam ter um referencial seguro pra tomar as melhores decisões junto.	Tempo dedicado ao diálogo com os filhos. Relato das experiências aos filhos visando dotá-los de um referencial seguro para tomada de decisões coletivas.	Tempo dedicado a família	GI.44, GI.46, GI.162, GII.47, GII.50, GII.53, GII.169, GII.170, GV.53	O tempo dedicado à família é necessário para promover diálogo com os filhos e também compartilhar experiências vividas do pai como mecanismo que pode auxiliar no processo de tomada de decisão.
GI.197 – acho que uma das competências que eu tenho desenvolvido bem a Gestão do meu dia-a-dia e a minha capacidade de delegação é bom isso tem me ajudado bastante.	Fator determinante na gestão do tempo	Gestão do Tempo	GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52	A Gestão da jornada de trabalho e a capacidade de delegação são competências que ajudar na Gestão do tempo.
GI.201 – é como se eu tivesse semeando um período de sementeira ainda é pra uma colheita que eu nem sei se vai acontecer mas eu estou muito consciente que esse investimento que eu estou fazendo é no principal dimensão que mais toma tempo da minha vida que é o estudo ele vai ter uma recompensa certa que é o meu auto-desenvolvimento.	A dimensão que toma mais tempo da vida do Gerente é o estudo visando o auto-desenvolvimento.	Tempo dedicado ao estudo	GI.107, GI.201, GI.202, GII.44, GII.196, GII.197, GII.199	A busca do auto-desenvolvimento, seja ele pessoal ou profissional requer dedicação de tempo. No caso do Gerente, o estudo requer bastante tempo. O estudo é uma dimensão pessoal, que tem reflexos na relação trabalho e família.
GI.202 – essa minha disponibilidade pro estudo também me tira evidentemente o tempo de outras atividades tão importantes.	O tempo dedicado ao estudo diminui o tempo para outras atividades.	Tempo dedicado ao estudo	GI.107, GI.201, GI.202, GII.44, GII.196, GII.197, GII.199	Isso ratifica a observação anterior.
GI.24 - eu tive que me dedicar um pouco mais no banco né a função exigia mas não chegou a comprometer a minha relação com a família então nesse aspecto ai a gente pode ponderar.		Tempo dedicado a pratica gerencial	GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108, GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48	
GI.41 - parece que o dia fica pequeno pra gente em função das atividades que a gente tem.	O dia é pequeno em função das atividades que tem.	Noção de Tempo	GI.41, GII.195, GIV.97, GIV.99, GIV.100, GIV.101, GIV.108, GIV.121, GVI.205	Relação entre tempo objetivo e tempo subjetivo.
GI.44 - eu tive uma experiência como professor e eu tou estudando a desde 92 que eu estou estudando então tu praticamente, todas as noites a Gente tem atividades e então você trabalha durante o dia de noite estuda o trabalho da aula.	Vivência da Gestão do tempo no trabalho como professor	Tempo dedicado ao estudo	GI.107, GI.201, GI.202, GII.44, GII.196, GII.197, GII.199	O exercício de outras atividades fora do banco também leva o Gerente a ter menos tempo para se dedicar a outras dimensões.
GI.47 - pra que você não se descuide por exemplo principalmente quando a gente tem filhos pequenos como é o meu caso.	Consciência da importante da Gestão do tempo para a família, sobretudo com os filhos pequenos.	Tempo dedicado a família	GI.44, GI.46, GI.162, GII.47, GII.50, GII.53, GII.169, GII.170, GV.53	Consciência da necessidade de despender tempo para a família quando os filhos são pequenos.
GI.49 - administrador ele tem que começar por ai mesmo administrando seu tempo.	Gestão do tempo começa com o auto-gerenciamento	Gestão do Tempo	GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52	A Gestão do tempo é uma competência do administrador.

<p>GII.50 - o tempo para a família ele se resume na dedicação que o tempo que eu dedico para minha família mais na parte a noite né que a gente sempre reserva um espaço pra falar com os filhos né ver como é que foi o dia o que ele fez no dia o que que ele achou de importante os problemas que surgiram naquele dia e então a gente procura sempre dar uma orientação.</p>	<p>Dedica tempo para a família à noite. Reserva tempo para discutir com os filhos sobre como foi o dia deles.</p>	<p>Tempo dedicado a família</p>	<p>GI.44, GI.46, GI.162, GII.47, GII.50, GII.53, GII.169, GII.170, GV.53</p>	<p>A dedicação de tempo para a família ocorre à noite. Planejamento do tempo em família. É importante reservar tempo para o diálogo com os filhos sobre sua vida diária e seus problemas.</p>
<p>GII.53 - nos finais de semana eu me dedico mais sempre nos finais de semana sábado, domingo a gente faz algum programa sempre junto com os filhos vai pra praia sai pra almoçar fora e tal então vai pro shopping então é mais a noite e os finais de semana que eu reservo pra minha família.</p>	<p>Dedica mais tempo à família nos finais de semana. Realização de atividades sociais com os filhos no final de semana.</p>	<p>Tempo dedicado a família</p>	<p>GI.44, GI.46, GI.162, GII.47, GII.50, GII.53, GII.169, GII.170, GV.53</p>	<p>A dedicação para a família também ocorre nos finais de semana. Realização de atividades sociais com a família no final de semana.</p>
<p>GII.153 - acho que primeiro, tudo passa primeiro pra você administrar bem os seus horários.</p>	<p>A administração dos horários é o primeiro passo para a gestão do tempo.</p>	<p>Gestão do Tempo</p>	<p>GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52</p>	<p>O gerente destaca a administração dos horários como um mecanismo para a gestão do tempo.</p>
<p>GII.154 –você sabe que tem uma carga horária pra cumprir no banco você tem que administrar de forma assim que não haja incompatibilidade com o horários.</p>	<p>A carga horária a ser cumprida no banco deve ser administrada de modo que não haja incompatibilidade de horários.</p>	<p>Gestão do Tempo</p>	<p>GI.153, GI.155, GI.197, GII.49, GII.154, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52</p>	<p>O gerente ilustra a importância de administrar a carga horária.</p>
<p>GI.155 - colocar essas atividades priorizar as atividades trabalhar naquelas que são consideradas mais importantes e priorizar as mais importantes e a medida que for possível desenvolver as outras atividades, é natural que a gente tenha que fazer muitas vezes alguns sacrifícios porque tem se abster de fazer determinadas atividades que você gostaria tem que abdicar de certas coisas mas isso também entendo que seja um processo natural.</p>	<p>Priorizar as atividades para focar nas mais importantes.</p>	<p>Gestão do Tempo</p>	<p>GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52</p>	<p>A priorização de atividades ajuda o gerente a delimitar o seu trabalho.</p>
<p>GII.168 – eu tive a oportunidade de presenciar varias situações ne eu confesso quanto mais o alto cargo que você alcança a responsabilidade aumenta e você e essa responsabilidade te leva a, te exige um tempo maior e consequentemente o tempo pra ter se dedicado a sua família diminui.</p>	<p>A posição do Gerente na hierarquia do banco requer um tempo maior para o trabalho porque há um aumento de responsabilidade.</p>	<p>Tempo dedicado a pratica gerencial</p>	<p>GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108 GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48</p>	<p>O gerente relata que o aumento de responsabilidade decorrente da ascensão profissional faz com que o Gerente tenha que dedicar mais tempo às atividades profissionais.</p>
<p>GII.169 – durante a semana quando o tempo da gente já é reduzido no momento que eu posso estar em casa com os meus filhos não é muito mais procuro dar bastante atenção pra eles e tenho conseguido nos últimos anos ficar mais próximos da minha família nos finais de semana né.</p>	<p>O tempo de dedicação aos filhos no final de semana é reduzido, mas tem procurado dar mais atenção aos filhos e ficar mais próximo da família.</p>	<p>Tempo dedicado a família</p>	<p>GI.44, GI.46, GI.162, GII.47, GII.50, GII.53, GII.169, GII.170, GV.53</p>	<p>Nesse discurso, o Gerente destaca a necessidade de dar atenção aos filhos e ficar mais próximo da família.</p>

GII.170 – nos finais de semana a gente tem conseguido assim ficar mais próximos né e a gente passa bons momentos juntos.	Fica mais próximo nos finais de semana e passa bons momentos com a família..	Tempo dedicado a família	GI.44, GI.46, GI.162, GII.47, GII.50, GII.53, GII.169, GII.170, GV.53	O tempo dedicado à família nos finais de semana ajuda a aproximar mais a família e também propicia momentos de alegria.
GII.195 – na verdade hoje a gente é muito dependente desse fator tempo.	Dependência das pessoas em relação ao tempo.	Noção de Tempo	GII.41, GII.195, GIV.97, GIV.99, GIV.100, GIV.101, GIV.108, GIV.121, GVI.205	As pessoas dependem do tempo. Como tornar essa relação de dependência mais equilibrada?
GII.196 – você muitas das vezes é obrigado a desempenhar varias atividades em locais diferentes então você tem que sempre estar como se diz na gíria escravo do relógio né você tem que trabalhar você de repente tem que sair do teu trabalho e tal hora e 15 minutos tem que estar em outra, num sala de aula por exemplo.	A mobilidade decorrente do trabalho torna o gerente dependente do fator tempo	Tempo dedicado ao estudo	GI.107, GI.201, GI.202, GII.44, GII.196, GII.197, GII.199	Enfatiza a relação de dependência (escravo do relógio).
GII.197 – a gente procura desenvolver essas atividades da melhor forma possível mas você tem um tempo o tempo que você tem que estar no trabalho o tempo que você tem que estar numa sala de aula o tempo que você tem pra deslocamento e você tem que fazer realmente uma escala pra poder administrar melhor esses tempo.	O planejamento do tempo ajuda no desenvolvimento das atividades do gerente.	Tempo dedicado ao estudo	GI.107, GI.201, GI.202, GII.44, GII.196, GII.197, GII.199	O planejamento do tempo: trabalho, deslocamento, sala de aula é determinante para uma boa administração do tempo.
GII.198 – fazer uma agenda muito bem elaborada pra você poder desempenhar essas diversas atividades com isso eu quero dizer que essas varias atividades.	A elaboração de uma agenda ajuda no desempenho das atividades e na gestão do tempo.	Gestão do Tempo	GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52	Ressalta a elaboração de uma agenda. Atividade de planejamento.
GII.199 – pessoa que trabalha estuda a noite trabalha de dia e estuda a noite ele conseqüentemente o tempo que ele vai dedicar pra sua família vai ser reduzido vai ser menor né, pelo fato dele estar desempenhando essas diversas atividades.	O tempo dedicado ao estudo diminui o tempo de dedicação à família.	Tempo dedicado ao estudo	GI.107, GI.201, GI.202, GII.44, GII.196, GII.197, GII.199	A qualificação profissional demanda tempo de dedicação, o que reduz o tempo disponível para a família.
GII.200 – a pessoa tem que ter uma agenda muito bem controlada pra poder também reservar um tempo que atenda também as necessidades da sua família	O controle do tempo em um agenda ajuda a atender as necessidades da família.	Gestão do Tempo	GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52	Controle da agenda como atividade para a Gestão do tempo.
GII.201 – primeiro eu tento elaborar uma agenda de forma que sobre também um tempo pra minha família e eu tenho graças a Deus tenho conseguido.	A elaboração de uma agenda ajuda o gerente a destinar um tempo para a família.	Gestão do Tempo	GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52	Reforça a importância da elaboração de uma agenda. Atividade de planejamento.
GIII.38 – hoje posso dizer que a coisa ta mais administrada, até em função do perfil da nossa agência, da forma da condução do serviço aqui pelo próprio Edson a implantação de planejamento na agência.	O planejamento da agência como fator determinante na Gestão do tempo.	Gestão do Tempo	GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52	O planejamento das atividades no trabalho como fator importante para a Gestão do tempo.

GIII.39 – organização me fez realmente ter o meu tempo aqui dentro da agência a serviço do banco e com a família, ou seja, eu tenho mais tempo agora pra ficar com a minha família do que eu tinha antes, da forma com o esta sendo administrada a agência.	O estilo de Gestão da agência facilita a Gestão do tempo para o trabalho e para a família.	Gestão do Tempo	GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52	O estilo de Gestão difundido no trabalho facilita a gestão do tempo no trabalho e na família.
GIII.40 – em função da administração do perfil da nossa agência a Gente consegue realmente administrar o tempo assim, tudo que eu tenho que fazer na agência até vou reafirmar em função do que foi pregado aqui por essa administração é o planejamento, tu acaba planejando tempo, tu te organiza bem melhor do que o outro tipo de agência assim,vamos dizer que o banco tem hoje que é o varejo, realmente os caras trabalham uma loucura, uma verdadeira loucura.	A natureza do trabalho facilita a administração do tempo.	Gestão do Tempo	GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52	A natureza do trabalho desenvolvido no banco exerce influência na Gestão do tempo.
GIII.98 – eu acredito que o bom senso. o bom senso é tu realmente pensar , parar pra pensar a gente tem bastante tempo a gente não tem aquela loucura lá de fora daquelas outras agências a gente realmente pode.	O bom senso envolve um tempo para pensar e refletir sobre a interferência de conflitos no trabalho e na família.	Gestão do Tempo	GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52	Isso ratifica a observação anterior. O bom senso requer reflexão.
GIII.107 - eu ao longo da carreira eu me dediquei, vamos dizer assim, se a gente for excluir os sábado e o domingo eu me dediquei muito mais ao banco do que a família é, eu me dediquei muito mais a gente já comentou na primeira entrevista de ficar até mais do que 24hs dentro da agência e realmente era assim hoje não é.	Maior dedicação ao banco em relação à família	Tempo dedicado a pratica gerencial	GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108 GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48	Nesse discurso, o Gerente relata longos períodos de tempo dedicado ao banco.
GIII.108 - de qualquer maneira nessa minha passagem pelo banco até hoje eu acreditou que eu tenho me dedicado muito mais ao banco do que a minha família que não deveria ser o certo vamos dizer assim deveria trabalhar 8hs e me dedicar os outros 2 terços do dia a minha família.	Durante a passagem pelo banco houve uma dedicação maior ao banco do que a família, mas existe a consciência de que isso não é correto.	Tempo dedicado a pratica gerencial	GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108 GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48	Esse discurso integra tempo de dedicação ao banco interferindo na vida em família. Há uma ligação direta entre tempo de dedicação ao trabalho e interferência na família.
GIII.112 - eu senti muita pressão né, da minha esposa na época até a minha filha também a gente sabe que existia essa pressão houve realmente essa pressão da família em cima de mim até da própria minha mãe meu pai porque minha mulher as vezes reclamava pó ela ficou até tal hora no banco ta trabalhando no sábado trabalhando no domingo ta ind 7:00hs da manha pro banco não almoça direito isso ai a gente sempre escuta.	A dedicação ao banco faz o Gerente passar por cima da família.	Tempo dedicado a pratica gerencial	GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108 GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48	Nesse discurso, o Gerente enfatiza que a cobrança no trabalho, mas o que seria passar por cima da família?
GIII.128 – então me dedicar hoje oito horas ao banco tá bom nada que numa situação extra agora sim extraordinária eu faria um expediente maior ou até mesmo se tiver que trabalhar num final de semana.	Dedica ao banco oito horas de trabalho a não ser em situações extraordinárias.	Tempo dedicado a pratica gerencial	GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108 GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48	Nesse discurso, o gerente relata que procura dedicar ao banco oito horas de trabalho a não ser em situações extraordinárias.

<p>GIII.138 - o que a minha esposa achava né, realmente ela ficava chateada mais ela entendia, apesar de saber que tava me prejudicando na faculdade também e ela não queria que aquele excesso de serviço me prejudicasse na universidade né, a Gente tava com um objetivo de eu me formar e tudo mais realmente eu acabei rodando numa disciplina por causa dessa época de muita responsabilidade vamos dizer assim com relação a agência de São Jose, mas ela entendeu desde o começo que eu estava lá com a incumbência específica e que eu tinha que realmente me dedicar eu não imaginava que fosse tanto realmente eu ia pra lá oito horas da manhã desde o alarme inicial do pessoal pode entrar na agência, apesar de ter vigilante, até sair lá às vezes dez onze horas e a Gente com posto de serviço nosso com maquinas esperar o técnico da maquina pra ele arrumar a maquina depois eu teria faculdade então ficou uma coisa muito complicada.</p>	<p>A esposa não gostava da atitude do Gerente de priorizar a empresa, deixando de lado a família e os estudos.</p>	<p>Tempo dedicado a pratica gerencial</p>	<p>GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108 GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48</p>	<p>Nesse discurso, o Gerente relata o excesso de tempo e dedicação ao banco. Apesar da esposa compreender, ela ficava chateada porque o Gerente se prejudicava também na universidade.</p> <p>O Gerente não imaginava que teria que se dedicar tanto e essa dedicação acabou complicando a sua vida na faculdade e também na família.</p>
<p>GIV. 60 - Existe um pouco também de rotineiro, né, ou seja, se você tá acostumado todo dia a ir pra casa as seis horas, sabe que tem um programa lá com a família naquele horário, o dia que tu não consegue cumprir isso, tu fica meio incomodado, meio frustrado.</p>	<p>Sentimento vivido diante de uma contingência de não cumprir o horário e ficar mais tempo dedicado ao trabalho.</p>	<p>Tempo dedicado a pratica gerencial</p>	<p>GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108 GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48</p>	<p>O não cumprimento do que foi planejamento em termos de Gerenciamento de tempo em função de contingências no trabalho torna o Gerente incomodado e frustrado em relação ao tempo que tinha sido planejamento para ficar em família.</p>
<p>GIV. 97 - o tempo é igual pra todos, né, temos 24 horas, né, a diferença que eu vejo, é que se você ta, digamos, muito inconsciente no teu dia a dia, acontece aquela situação do cara chegar, pô, já são seis horas e eu não fiz nada ainda.</p>	<p>Consciência da noção do tempo no dia-a-dia da pessoa.</p>	<p>Noção de Tempo</p>	<p>GII.41, GII.195, GIV.97, GIV.99, GIV.100, GIV.101, GIV.108, GIV.121, GVI.205</p>	<p>Noção de tempo objetivo.</p>
<p>GIV. 98 - eu procuro o equilíbrio. Então quando eu tô no meu tempo de trabalho eu procuro me concentrar aqui no meu trabalho. Quando eu to no meu tempo com a família, eu procuro me concentrar naquilo e naquele momento em que eu to vivendo.</p>	<p>Separação do tempo para o trabalho e para a família.</p>	<p>Segmentação do tempo</p>	<p>GI.138, GIV.98, GVI.102</p>	<p>Separação entre trabalho e família. Ver modelos. O Gerente utiliza um modelo de segmentação.</p>
<p>GIV. 99 - o uso do tempo é uma chave, né, as vezes você se vê lá na frente da TV, com o controle remoto, lá divagando e perdeu meia hora correndo canal e não assistiu nada, então você tem que estar, digamos, bem consciente pra saber o valor desse tempo.</p>	<p>Consciência do valor do tempo.</p>	<p>Noção de Tempo</p>	<p>GII.41, GII.195, GIV.97, GIV.99, GIV.100, GIV.101, GIV.108, GIV.121, GVI.205</p>	<p>É importante ter a consciência do valor do tempo nas nossas vidas.</p>
<p>GIV. 100 - Se não ocorre aquilo que eu te falei. O cara diz: bah! Já é novembro e eu não fiz nada, já acabou o ano, né.</p>	<p>Consciência do valor do tempo</p>	<p>Noção de Tempo</p>	<p>GII.41, GII.195, GIV.97, GIV.99, GIV.100, GIV.101, GIV.108, GIV.121, GVI.205</p>	<p>É importante ter a consciência do valor do tempo nas nossas vidas. O planejamento pode contribuir para o desenvolvimento da consciência do valor to tempo.</p>

<p>GIV. 101 - eu acho que o tempo ele tem um valor grande pra tua vida, né. Na verdade a tua existência é pautada pelo tempo que você viveu de forma consciente, senão você passou pela vida e as pessoas às vezes querem viver cem anos, mas viver cem anos pra fazer o que? Né, de repente só transitar esse tempo não necessariamente significa viver nesse tempo.</p>	<p>O tempo tem um grande valor na vida das pessoas..</p>	<p>Noção de Tempo</p>	<p>GII.41, GII.195, GIV.97, GIV.99, GIV.100, GIV.101, GIV.108, GIV.121, GVI.205</p>	<p>É interessante observar a diferentes estabelecida para as pessoas que transitam pelo tempo e para aqueles que vivenciam o tempo.</p>
<p>GIV.102 - quando eu saio de casa, de manhã pra vim pro trabalho, eu já me desligo e já começo a pensar aqui no que eu tenho que fazer. Da mesma forma, quando eu retorno pra casa, no final do dia, eu já vou ligando o tempo que eu deixei lá oh, eu tenho que... até as coisas domésticas que as vezes você tem que fazer, né, oh, tem que mandar consertar a geladeira, o cara vai cortar a grama hoje, precisa ligar pra ele vim lá fazer. Então, eu procuro fazer, digamos, hoje a palavra é um link aí com o que eu deixei lá então eu não misturo lá o trabalho, não comento, com eles, o trabalho com a família, procuro não misturar isso aí.</p>	<p>Separação do ambiente familiar do ambiente de trabalho.</p>	<p>Segmentação do tempo</p>	<p>GI.138, GIV.98, GVI.102</p>	<p>Esse discurso ratifica outros relatos apresentados anteriormente</p>
<p>GIV. 108 - as vezes também tu tem tempo mas daí tu fica em casa vendo televisão e o filho ta lá largado no canto, então a questão do tempo, a quantia de tempo que tu estás com o filho não é necessariamente prioritária, o que vale é a qualidade do que tu faz com ele nesse pouco tempo, né.</p>	<p>A importância da qualidade do tempo em relação à quantidade de tempo.</p>	<p>Noção de Tempo</p>	<p>GII.41, GII.195, GIV.97, GIV.99, GIV.100, GIV.101, GIV.108, GIV.121, GVI.205</p>	<p>Essa relação entre quantidade e qualidade é importante e está relacionada com o tempo objetivo e subjetivo.</p>
<p>GIV. 121 - a primeira questão é, que eu vejo é a questão de tempo, na medida em que, você, o dia tem 24 horas, concentra a maior parte do teu dia no trabalho.</p>	<p>O trabalho concentra a maior parte do tempo.</p>	<p>Noção de Tempo</p>	<p>GII.41, GII.195, GIV.97, GIV.99, GIV.100, GIV.101, GIV.108, GIV.121, GVI.205</p>	<p>Consciência de que há um dispêndio de tempo maior para o trabalho.</p>
<p>GIV. 122 - E a família fica com um tempo menor. Talvez seria o primeiro conflito.</p>	<p>O tempo gera conflito.</p>	<p>Tempo dedicado a pratica gerencial</p>	<p>GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108 GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48</p>	<p>Nesse relato, o Gerente destaca que o fato de ter menos tempo em família pode gerar conflitos. Em vários outros relatos, isso é ratificado.</p>
<p>GIV. 123 - um conflito advindo até da questão do próprio tempo, né, é a necessidade, às vezes, que tu tem de aumentar esse tempo ficando no seu trabalho 8 horas, em determinados dias eu tenho que ficar 9, 10, né, então esse conflito se caracteriza de maneira mais clara em razão de que eu possa chegar em casa, já, tarde, tem pouco tempo pra família.</p>	<p>A maior dedicação de tempo para o trabalho gera conflito na família.</p>	<p>Tempo dedicado a pratica gerencial.</p>	<p>GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108 GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48</p>	<p>Nesse relato, o Gerente destaca que a dedicação de tempo maior ao banco também gera conflito na família. Isso ratifica o que Grenhaus e Beutell (1985) abordam sobre o conflito baseado no tempo.</p>
<p>GV. 47 - Uma coisa que eu faço é cumprir horário, como eu te falei ainda pouco, mas faço questão dos que trabalham comigo cumpra,, e eu faço questão de cumprir né, isso ajuda bastante.</p>	<p>O cumprimento de horários ajuda bastante na gestão do tempo.</p>	<p>Gestão do Tempo</p>	<p>GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52</p>	<p>O cumprimento de horários como fator importante na Gestão do tempo.</p>

<p>GV. 48 - o tempo de trabalho não existe, eu não costumo trabalhar com, até uma vez teve uma entrevista aqui e pediram pra listar 2 defeitos e 2 qualidades, um dos defeitos que eu listei foi que as vezes eu sou meio desorganizado também em relação a tempo, mas é uma desorganização até pra coibir corrida, assim tem coisas que as vezes o dia podia render mais, mas se tu for trabalhar com essa historia do dia render mais e querer fazer tudo de uma vez só, ai tu, primeiro tu vai te estressar quem ta contigo, tu vai começar a disparar solicitações de ordem seja lá que for, e vai começar a te cobrar demais também e acaba querendo fazer coisas demais e acaba não fazendo bem, não fazendo bem feito.</p>	<p>costuma ser um pouco desorganizado em relação ao tempo para coibir a corrida para fazer tudo de uma só vez e produzir mais. Essa pressão pelo rendimento provoca estresse e cobrança influenciando a qualidade do trabalho.</p>	<p>Tempo dedicado a pratica gerencial</p>	<p>GI.43, GII.24, GII.168, GIII.107, GIII.108, GIII.112, GIII.128, GIII.138, GIV.60, GIV.122, GIV.123, GV.48</p>	<p>Destaca a forma como procura Gerenciar o tempo, sem muito estresse. É um estilo de gestão do tempo que busca tornar essa relação mais tranqüila e menos desgastante para o Gerente e sua equipe.</p>
<p>GV. 50 - até existe uma, uma, conversa grande né, e a Gente interfere, para pedir um pouquinho, segurar um pouquinho, diminuir um pouquinho, ali, alguma coisa parecida, porque o tempo que conta pra mim, que a gente tem que dar, levar em consideração é o tempo que o cliente tem, pra resolver o problema dele, não adiante eu correr mais do que ele, também não adianta eu correr menos que ele, então o tempo aqui, o nosso tempo, aqui dentro é administrado pela necessidade do cliente, e o cliente governo, eles tem uma característica especial em relação ao cliente, pessoa jurídica, privada, pessoa física, porque os negócios que o cliente governo nos maturam com tempo maior.</p>	<p>Gestão do tempo de acordo com as necessidades dos clientes.</p>	<p>Gestão do Tempo</p>	<p>GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52</p>	<p>Relação de dependência entre o tempo do Gerente e o tempo do cliente. O cliente exerce influência na gestão do tempo do Gerente.</p>
<p>GV. 51 - a pressa nesse caso realmente é inimiga da perfeição, que tem uma serie de rotinas que tem que ser estabelecidas, uma serie de critérios que o tribunal de contas, uma serie de, as vezes o negocio não anda, porque tem uma lei que emperrou e que não deixa andar.</p>	<p>O tempo no trabalho sofre a influência de normas e rotinas.</p>	<p>Gestão do Tempo</p>	<p>GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52</p>	<p>As normas e as rotinas da empresa influenciam a Gestão do tempo do Gerente no ambiente de trabalho. Assim, o conhecimento dessas normas e rotinas é fundamental na Gestão do tempo.</p>
<p>GV. 52 - a Gente trabalha com esse tempo até diminuir o ritmo em função do ritmo deles, ai quando eles pedem alguma coisa mais rápido, e tem tempo pra fazer, e temos o fato de ter poucos clientes aqui, poucos clientes embora o serviço seja bastante, existe tempo de planejamento, da tempo de se planejar.</p>	<p>Ajuste do tempo de trabalho de acordo com o ritmo dos clientes.</p>	<p>Gestão do Tempo</p>	<p>GI.153, GI.154, GI.155, GI.197, GII.49, GII.198, GII.200, GII.201, GIII.38, GIII.39, GIII.40, GIII.98, GV.47, GV.50, GV.51, GV.52</p>	<p>Relação de dependência entre o tempo do Gerente e o tempo do cliente. O cliente exerce influência na gestão do tempo do Gerente.</p>

<p>GVI. 205 - Hoje em dia já reservo uma parte da noite pra família... mas a Gente sempre consegue fazer n coisas, né, o tempo tem 24 horas por dia, essas 24 horas tu consegue administrar, muitas vezes, fazendo mágica até, né, consegue trabalhar todas, o tempo rendendo um serviço, né, e ainda fazer alguma coisa na família, em casa, tem que fazer algum trabalho até de parafuso, botar um parafuso, arrumar alguma coisa em casa... consegue estudar... acho que tem... de vez em quando conversar com os filhos, com as filhas, e os filhos e visitar a neta, é... participar de outras atividades, sociais, inclusive, né, com a esposa, com os colegas, com os amigos.</p>	<p>O tempo deve ser administrado muitas vezes fazendo mágica para se dedicar ao trabalho, à família e também ao estudo.</p>	<p>Noção de Tempo</p>	<p>GII.41, GII.195, GIV.97, GIV.99, GIV.100, GIV.101, GIV.108, GIV.121, GVI.205</p>	<p>Noção de tempo objetivo (24 horas) e subjetivo (administrar, muitas vezes, fazendo mágica).</p> <p>Destaca o período da noite destinado a família e também o tempo para realização de atividades de manutenção em casa e atividades sociais com a esposa e com os amigos.</p>
--	---	-----------------------	---	--

TEMA:
A BUSCA DO EQUILIBRIO ENTRE A PRÁTICA GERENCIAL E AS RELAÇÕES EM FAMÍLIA

Discurso na Linguagem do Gerente	Unidade de Significado	Categoria	Rede de Significados	Asserções articuladas do Discurso
GI.23 – eu acho que o equilíbrio com relação essa conciliação de vida familiar e vida profissional ocorre fundamentalmente pela comunicação intensa que existe na família.	Comunicação intensa é fundamental no equilíbrio entre trabalho e família.	Fator Determinante para o equilíbrio.	GI.23, GI.28, GI.30, GI.192, GII.80, GII.224	A comunicação no ambiente familiar é indicada como importante na busca do equilíbrio.
GI.26 – agora nós estamos fazendo uma tentativa para equilibrar essa relação e de modo que também a expectativa profissional da minha esposa seja contemplada.	Tentativa de equilibrar a relação trabalho e família para atender a expectativa profissional da esposa.	Conciliação de interesses	GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219	A busca de interesses e visões compartilhadas entre marido e esposa contribui para o equilíbrio.
GI.28 – eu classificaria equilibrada hoje a minha vida profissional e familiar agora equilibrada por conta de um esforço mútuo que está existindo tanto meu quanto da minha esposa.	Vida pessoal e profissional equilibrada.	Fator Determinante para o equilíbrio.	GI.23, GI.28, GI.30, GI.192, GII.80, GII.224	O esforço mútuo dos cônjuges é fundamental para o equilíbrio.
GI.30 – eu encontrei uma forma para equilibrar através da comunicação, do diálogo da abertura, da participação a minha esposa conhece com profundidade o que acontece na minha vida profissional, um livro aberto, tanto a vida profissional dela quanto a minha.	A comunicação, o diálogo, a participação da esposa ajudaram a encontrar o equilíbrio.	Fator Determinante para o equilíbrio.	GI.23, GI.28, GI.30, GI.192, GII.80, GII.224	A comunicação, o diálogo, a abertura, a participação, a transparência na relação entre os cônjuges.
GI. 140 - eu sou uma pessoa muito consciente com relação as necessidades de equilibrar e procurar criar mecanismos que evitem a contaminação do seu ambiente familiar pelos conflitos possíveis decorrentes do dia-a-dia do trabalho.	Criação de mecanismos para evitar minimizar os conflitos do trabalho na família.	Busca do equilíbrio	GI.140, GI.167, GI.190, GI.194, GI.195, GI.204, GI.205, GV.81	Verificar na teoria aspectos sobre ajuste e também ligados ao comportamento.
GI.151 - eu tento equilibrar o trabalho e a família com uma reflexão sobre qual é a importância da família e isso tem aumentado ao longo do tempo com a maturidade a família tem ganhado um espaço cada vez mais importante	A reflexão ajuda no equilíbrio entre trabalho e família. A maturidade do Gerente aumenta a importância e o espaço dedicado à família.	Papel da experiência na busca do equilíbrio	GI.151, GII.77, GII.79	Papel da reflexão no equilíbrio. A maturidade também pode ser um fator que auxilia na conciliação e está associada à experiência.

<p>GI.166 - É um desafio. Eu sempre tive essa noção de que não seria fácil, e não é fácil pra mim e não é fácil pra qualquer outra pessoa que tenha esse desafio, mas é preciso enfrentar e há mecanismos para isso, onde o principal é você conseguir refletir sobre o que é essencial na tua vida o que tem peso que peso relativo é esse fazer escolhas saber abrir mão de algumas coisas também saber a hora de dizer sim a hora de dizer não é não tentar agradar a todos nem no trabalho nem fora dele porque é absolutamente impossível hoje o mundo te exige bastante você precisa ser de certo modo seletivo com relação a tua disponibilidade do que você quer o espaço que você quer ocupar que tipo de habilidade você pretende desenvolver o que isso pode gerar em termos de demanda de tempo</p>	<p>O equilíbrio é um desafio. Tem consciência de que não é fácil encontrá-lo, mas é preciso enfrentar e existem mecanismos para isso. Os mecanismos apontados para enfrentar o desafio equilíbrio envolvem a reflexão do que é essencial na vida do gerente. A conciliação depende de escolhas (abrir mão de algumas coisas, saber a hora de dizer sim e a hora de dizer não, não tentar agradar a todos). Também envolve ser seletivo em termos de disponibilidade em relação ao espaço que quer ocupar e avaliar o quanto isso demanda em termos de tempo.</p>	<p>Conciliação de interesses</p>	<p>GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219</p>	<p>O Gerente tem consciência de que o equilíbrio é um desafio. Os mecanismos são os seguintes: - refletir sobre o que é essencial na sua vida. - Estabelecer um peso relativo e fazer escolhas. - Saber abrir mão de algumas coisas; - Saber a hora de dizer não; - Não tentar agradar a todos nem no trabalho nem fora dele.</p>
<p>GI.167 – eu tenho tido a felicidade de poder administrar com relativo sucesso essas questões relativo sucesso porque equilíbrio perfeito é muito difícil então essas varias perspectivas que cerca a nossa vida elas exigem que a Gente de atenção pra cada uma delas é obvio que maior ou menor intensidade uma fica um pouco negligenciada, depois volta a retomar fazem uma reflexão novamente o que precisa mudar.</p>	<p>Administra com relativo sucesso a relação trabalho e família, mas considera que equilíbrio perfeito não existe.</p>	<p>Busca do equilíbrio</p>	<p>GI.140, GI.167, GI.190, GI.194, , GI.195, GI.204, GI.205, GV.81</p>	<p>Não existe equilíbrio perfeito na relação entre trabalho e família. A reflexão é importante para o equilíbrio quando uma dimensão recebe maior atenção do que outra.</p>
<p>GI.186 – evidentemente que tem a preocupação de equilibrar as outras aspirações que são as aspirações profissionais da minha esposa ela esta à frente de um pequeno negocio de um pequeno empreendimento e eu sinto nela uma motivação tremenda pra acertar.</p>	<p>Preocupação em conciliar os interesses do casal.</p>	<p>Conciliação de interesses</p>	<p>GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219</p>	<p>Há uma preocupação com o equilíbrio das aspirações do casa e o Gerente demonstra estar disposto e motivado para alcançar esse objetivo.</p>
<p>GI.190 –talvez seja tenha um pouco mais de intenção do que fato uma afirmação é um desejo de equilíbrio muito forte mas não da pra negar que o conflito existe, existe porque é da natureza do relacionamento. quem busca o equilíbrio já esta dando um passo importante porque ta fazendo uma reflexão sobre a sua situação.</p>	<p>Desejo forte de equilíbrio entre trabalho e família. Consciência de que existe conflito nessa relação pois é pautada pelo relacionamento. A busca do equilíbrio requer reflexão</p>	<p>Busca do equilíbrio</p>	<p>GI.140, GI.167, GI.190, GI.194, , GI.195, GI.204, GI.205, GV.81</p>	<p>A busca do equilíbrio é um desejo, mas ao mesmo tempo surgem conflitos que dificultam o mesmo causados pelo relacionamento. A reflexão exerce um papel importante na busca do equilíbrio. Da mesma forma como o tempo, parece que o equilíbrio está ligado a um processo: conscientização → reflexão → ação.</p>

GI.192 – a Gente busca nós tanto eu e a minha esposa nós buscamos esse equilíbrio sabemos que é difícil sabemos das limitações mas é discutimos a questão debatemos a questão como é possível eu me dedicar um pouco mais a família eu sei que ela na verdade ela acaba ficando com a carga maior em relação as nossas duas filhas.	Busca o equilíbrio junto com a esposa, discutindo e debatendo como o Gerente pode se dedicar mais a família. Estão conscientes das limitações. Dedicação maior da esposa em relação às filhas.	Fator Determinante para o equilíbrio.	GI.23, GI.28, GI.30, GI.192, GII.80, GII.224	Como busca o equilíbrio junto com a esposa? Diálogo sobre como pode se dedicar mais a família. A conscientização volta a ser citada para enfrentar as limitações. Na experiência vivida desse Gerente, a esposa acaba dedicando mais tempo a educação das filhas.
GI.194 – é um equilíbrio difícil mas eu acho que o primeiro passo a Gente tem tentar buscar esse equilíbrio em termos de nós estarmos fazendo esse esforço é reconhecer que existem varias dimensões na sua vida e que precisa estabelecer com o teu cônjuge uma relação de confiança e de dialogo que contextualiza essas diversas dimensões na tua vida e que nos permite avaliar onde que nós estamos pecando um pouco mais isso a gente tem discutido bastante e nesse balanço tem algumas dimensões da minha vida que precisam ser melhores pensadas.	Estabelecimento de passos para o equilíbrio: reconhecimento da existência de várias dimensões, a criação de uma relação de confiança e diálogo na contextualização dessas dimensões auxilia na avaliação da situação e na busca de um balanceamento entre as dimensões da vida.	Busca do equilíbrio	GI.140, GI.167, GI.190, GI.194, GI.195, GI.204, GI.205, GV.81	Essas etapas podem auxiliar a estabelecer, a partir das experiências vividas dos Gerentes, o equilíbrio entre trabalho e família. Podem estar associados ao comentário acima: reconhecimento da existência de várias dimensões (conscientização), relação de confiança e diálogo (reflexão) e busca do balanceamento (ação).
GI.195 – o equilíbrio é muito mais em propósito hoje do que propriamente uma realidade mas um propósito muito forte uma consciência que ele tem que ser percebido.	O equilíbrio é um propósito, mas não é realidade.	Busca do equilíbrio	GI.140, GI.167, GI.190, GI.194, GI.195, GI.204, GI.205, GV.81	Reforça a conscientização como etapa importante na busca do equilíbrio.
GI.204 – as escolhas foram feitas e eu não sou ingênuo a ponto de dizer que é possível equilibrar com toda a tranquilidade todas as dimensões da minha vida que é algo que possa ser sistematizado e num passe de mágica a gente viva num mundo idealizado.	Consciência da dificuldade de equilibrar com tranquilidade todas as dimensões da vida..	Busca do equilíbrio	GI.140, GI.167, GI.190, GI.194, GI.195, GI.204, GI.205, GV.81	Reforça mais uma vez a conscientização e a dificuldade de encontrar o equilíbrio.
GI.205 – eu tenho algumas vezes limitações, mas a busca já é um passo importante a consciência de que a gente ta buscando esse equilíbrio mesmo frágil né.	Indica que tem algumas limitações na busca do equilíbrio. A conscientização como determinante na busca do equilíbrio.	Busca do equilíbrio	GI.140, GI.167, GI.190, GI.194, GI.195, GI.204, GI.205, GV.81	Tem consciência de suas limitações na busca do equilíbrio, que é frágil na percepção do Gerente.
GII.4 - a gente eu acho que a gente tem que tentar sempre conciliar os interesses tanto os interesses pessoais quanto os interesses profissionais	As pessoas devem tentar conciliar os interesses pessoais e os profissionais.	Conciliação de interesses	GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219	Esse Gerente compartilha com outros a importância de compartilhar interesses pessoais e profissionais.
GII.68 - se eu tiver bem com a minha família conseqüentemente vou ter condições de fazer, desempenhar as minhas atividades também na empresa.	A sensação de bem estar em família tem efeitos no trabalho.	Noção de equilíbrio.	GII.68, GII.156, GII.207, GII.223, GII.267, GIV.117, GIV.118, GIV.119, GIV.248, GIV.269	O equilíbrio nas relações familiares contribui para o bem desempenho no trabalho.
GII.79 - como já tenho 25 anos de banco tenho 20anos de casamento acho que eu cheguei num ponto assim de saber dosar, dosar as minhas energias as minhas atividades pra que chegue mais próximo desse ponto de equilíbrio.	O tempo de empresa e de casamento ajudou o Gerente a dosar a relação entre trabalho e família e chegar mais próximo do equilíbrio.	Papel da experiência na busca do equilíbrio	GI.151, GII.77, GII.79	Posso relacionar o tempo de empresa e de casamento com a experiência e a convivência.

GII.80 - hoje eu consigo já equilibrar essas minhas atividades né de forma que não prejudique nem a minha convivência com a família também nem o meu desempenho no banco.	O alcance do equilíbrio facilita a convivência em família e o desempenho do banco	Fator Determinante para o equilíbrio.	GI.23, GI.28, GI.30, GI.192, GII.80, GII.224	Para o Gerente, o alcance do equilíbrio melhora a convivência em família e o desempenho no banco.
GII.156 – você não pode ser 100% só família né e também não pode ser 100% só trabalho né, se tem que buscar um equilíbrio dentro dessas atividades.	Consciência de que não se pode dedicar tudo para a família ou tudo para o trabalho.	Noção de equilíbrio.	GII.68, GII.156, GII.207, GII.223, GII.267, GIV.117, GIV.118, GIV.119, GIV.248, GIV.269	O Gerente destaca que existe a necessidade de compatibilizar o tempo e o envolvimento com o trabalho e a família. Nesse caso, cada experiência é vivida de forma única.
GII.175 – Nós tanto eu quanto a minha esposa a Gente procura é justamente isso aí manter um equilíbrio entre os interesses pessoas e os interesses profissionais.	O equilíbrio entre os interesses pessoais e interesses profissionais do casal.	Conciliação de interesses	GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219	A busca de interesses e visões compartilhadas entre marido e esposa contribuem para o equilíbrio.
GII.176 – Nós entendemos que não podemos ser nem um extremo de um lado nem do outro a Gente tem que procurar justamente em contrabalançar os interesses é, não viver a empresa 24 horas e esquecer os teus interesses particulares com a família a Gente valoriza bastante isso.	Equilíbrio de interesses pessoais e profissionais	Conciliação de interesses	GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219	A busca de interesses e visões compartilhadas entre marido e esposa contribuem para o equilíbrio.
GII.207 – se eu estiver bem com a minha família vou estar bem no trabalho que eu desenvolvo que o meu trabalho também é interessante e as oportunidades de ascensão virão como se diz aí no futuro com tempo aí a gente vai ver novas oportunidades.	O bem estar em família gera bem estar no trabalho.	Noção de equilíbrio.	GII.68, GII.156, GII.207, GII.223, GII.267, GIV.117, GIV.118, GIV.119, GIV.248, GIV.269	Essa visão é interessante e está ligada ao modelo de spillover, só que de maneira positiva (bem estar)
GII.223 – buscar esse meio termo esse ponto de equilíbrio que é fundamental na minha posso te falar da minha experiência.	A busca do ponto de equilíbrio é fundamental na experiência do Gerente.	Noção de equilíbrio.	GII.68, GII.156, GII.207, GII.223, GII.267, GIV.117, GIV.118, GIV.119, GIV.248, GIV.269	O equilíbrio passa a ser reconhecido como importante na experiência do Gerente.
GII.224 – o tempo que eu to aqui eu to aqui pra trabalhar procuro desenvolver a minha atividade da melhor maneira possível tenho reconhecimento dos meus superiores minhas avaliações são muito boas e também a minha família esta contente com a minha participação em casa com as minhas orientações as minhas atividades em casa então eu acho consigo justamente atingir esse ponto de equilíbrio.	Dedicação de tempo a cada dimensão.	Fator Determinante para o equilíbrio.	GI.23, GI.28, GI.30, GI.192, GII.80, GII.224	Aqui há um direcionamento para o modelo de segmentação, só que existe o comprometimento com o trabalho e com a família.
GIV. 117 - Eu acho que seria você se realizar no trabalho e essa tua realização resultar em algo bom pra tua família.	O equilíbrio envolve um processo de realização pessoal que resulta em algo bom para a família.	Noção de equilíbrio.	GII.68, GII.156, GII.207, GII.223, GII.267, GIV.117, GIV.118, GIV.119, GIV.248, GIV.269	Define equilíbrio como a capacidade de realização profissional resultando em algo bom para a família. Mas o inverso também é verdadeiro. O equilíbrio é bidirecional.

GIV. 118 - O que não adianta, digamos, eu ser extremamente bem sucedido profissionalmente, e isso não ter nenhuma repercussão na minha família, ou seja, aí eu sou aqui o Gerente, tá, pá, mas aí eu chego em casa a minha vida familiar não é harmoniosa, e tal, olha, eu não me sentiria assim realizado. Da mesma forma o contrário.	A Realização é consequência de uma vida bem sucedida no trabalho e na família.	Noção de equilíbrio.	GII.68, GII.156, GII.207, GII.223, GII.267, GIV.117, GIV.118, GIV.119, GIV.248, GIV.269	O que torna a realização possível é viver uma vida bem sucedida no trabalho e na família.
GIV. 119 - Seria muito difícil pra mim eu ter uma vida familiar complicada ou com dificuldades e certamente o meu desempenho aqui se refletiria, então, eu acho que o equilíbrio é justamente você estar bem nos dois lados, da mesma forma há o equilíbrio quando você está mal, você vai estar mal dos dois lados. Estou dizendo eu, se fosse eu.	O equilíbrio envolve uma sensação de bem estar no trabalho e na família.	Noção de equilíbrio.	GII.68, GII.156, GII.207, GII.223, GII.267, GIV.117, GIV.118, GIV.119, GIV.248, GIV.269	Essa definição de equilíbrio complementa e reforça o caráter bidirecional do equilíbrio trabalho ↔ família e positivo ↔ negativo.
GIV.135 - Eu acho que não é todas as situações em que pode dá esse conflito, né, eu particularmente não não não, não vivi assim nada em especial, um conflito familiar que tenha me prejudicado. Sempre deu pra conciliar, né, até pelo fato da minha esposa trabalhar no banco, também, e também ter essa possibilidade de sair, de se transferir, né, então não teve nenhuma situação característica.	Não viveu experiências de conflito que prejudicaram o seu trabalho. A atividade profissional do cônjuge na mesma empresa ajudou a conciliar.	Conciliação de interesses	GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219	Relata que o fato da esposa também trabalhar na organização ajudou a conciliar e evitar conflitos porque se houvesse a necessidade de mudança, os dois poderiam ser transferidos. Enfatiza, ainda, que não viveu conflitos que o prejudicassem no trabalho.
GIV. 269 - Algo bom pra... Lá na família, é... eu, como pai, como cônjuge, é estar bem, estar bem comigo mesmo, né, eu acho que essa tranquilidade, de você chegar em casa, né, não trazer, digamos, nenhuma frustração do trabalho, não trazer nenhuma mágoa de algum colega.... isso reflete, né, no exercício que tu tem que ter de ser um bom pai, um bom esposo, né. Tem tudo a ver assim.	O bem estar pessoal dá tranquilidade para chegar em casa e não pensar no trabalho, não trazer frustrações, mágoas dos colegas. Isso reflete no papel de pai e de esposo.	Noção de equilíbrio.	GII.68, GII.156, GII.207, GII.223, GII.267, GIV.117, GIV.118, GIV.119, GIV.248, GIV.269	Essa frase indica que há uma reciprocidade entre bem estar pessoal e bem estar familiar. Ver Bartolomé e Evans (1980).
GV.81 - as pessoas são meio condicionadas desde pequenas a fazerem determinadas coisas e existe uma regrinha que diz o que acontece no trabalho não se leva pra casa, de casa não se leva pro trabalho não é bem assim mas existe um esforço nesse sentido, né então existem muitas vezes quando a coisa não é muito complicada existe no nível de consciência do indivíduo que não é para deixar interferir.	As pessoas devem estar conscientes da necessidade de não levar para casa o que acontece no trabalho e vice-versa e o Gerente se esforça para evitar a interferência.	Busca do equilíbrio	GI.140, GI.167, GI.190, GI.194, GI.195, GI.204, GI.205, GV.81	A consciência é importante para minimizar a interferência.
GVI. 135 - Tentar conciliar a carreira dela, os interesses dela, da família em geral, né, das minhas filhas, então sempre tentando conciliar, assim, embora tinha as propostas tentadoras e pô, mas aí ia prejudicar a família e eu analisava, tinha também a parte que eu já tinha imóvel aqui e tudo, né, ia ter que me deslocar, ia depender de pagar outra... muitas vezes não ia poder levar a família, ia ter que deixar a família aqui e ter uma despesa adicional lá, pra ter pelo menos um kitinete pra morar lá, no mínimo durante a semana, né.	Preocupação do Gerente em priorizar os interesses da família (esposa e filhas)	Conciliação de interesses	GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219	Nesse discurso, além de ratificar a preocupação em conciliar o desenvolvimento profissional com os interesses da família. A questão financeira é um fator que pesa na decisão de mudança para outra cidade.

<p>GVI.138 - E sempre a Gente tentou conciliar esses interesses aí de todos, né. Mas o que ela interfere seria basicamente isso aí, pra mim não me deslocar, pra não ficar muito longe da família, né, eu tenho mantido, muitas vezes até, com certo prejuízo de ascensão profissional, mais rápido, né, em função de, de tentar conciliar, mas...</p>	<p>O Gerente tem tido certo prejuízo na ascensão profissional de forma mais rápida porque concilia os interesses entre trabalho e família.</p>	<p>Conciliação de interesses</p>	<p>GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219</p>	<p>A conciliação entre os interesses profissionais e a família pode prejudicar a ascensão funcional do Gerente</p>
<p>GVI. 219 - eu acho que quando a pessoa não tem um meio termo, né, a pessoa exarceba numa determinada área, né, ta só direcionada pro trabalho, quer dizer, abandona totalmente a família, né, não, não concilia esses interesses aí. Fica muito pra um lado, né, desconsiderando o outro, que dizer, o trabalho é o mais importante, a família em segundo plano, então a Gente tem que tentar mais ou menos se manter no meio, conciliando esses dois interesses aí.</p>	<p>Quando a pessoa está direcionada para o trabalho e abandona totalmente a família não pode conciliar os interesses.</p> <p>A Gente deve tentar buscar o meio termo, conciliando os interesses.</p>	<p>Conciliação de interesses</p>	<p>GI.26, GI.166, GI.186, GII.4, GII.175, GII.176, GII.222, GIV.135, GVI.135, GVI.138, GVI.219</p>	<p>Nesse relato, fica claro que a conciliação de interesse requer um balanceamento entre a vida no trabalho e a vida em família.</p>