

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ana Luisa Schulz Walber

**A INTERAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NAS HISTÓRIAS DE VIDA DE GESTORES
INTERMEDIÁRIOS**

PORTO ALEGRE

2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ana Luisa Schulz Walber

**A INTERAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NAS HISTÓRIAS DE VIDA DE GESTORES
INTERMEDIÁRIOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz Scheffer Garay

PORTO ALEGRE

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

W151i Walber, Ana Luisa Schulz
A interface trabalho-família nas histórias de vida de gestores intermediários / Ana Luisa Schulz Walber – 2009.
113 f. ; il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.
Orientador: Angela Beatriz Scheffer Garay

1. Trabalho – Família. 2. Gestores. I. Título

CDU 331

Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq - pelo apoio financeiro na realização do Mestrado.

À Deus, pela vida plena. Pelo amor incondicional.

À minha mãe, Amalia, por me ensinar a nunca me contentar com pouco e alargar meus horizontes. Ao meu pai, Henrique, pelo exemplo de vida e caráter. À minha irmã, Andréa, pela parceria e carinho. Aos meus irmãos, Luis Fernando e Carlos Henrique, pelo constante desafio intelectual que me proporcionam.

Ao meu marido, Cristiano, pelo carinho, paciência e compreensão. E por acreditar nos meus sonhos. Antes do que eu.

Às minhas filhas, Júlia e Laura, por me fazerem querer ser a cada dia uma pessoa melhor. Por trazerem desafio, alegria e alento.

Aos meus estimados entrevistados, por partilharem comigo a essência de suas vidas. Pela honra de poder ter revivido com vocês momentos inesquecíveis.

À minha orientadora, prof. Angela, pelo aprendizado e pelo engrandecimento de vida. Pela integridade e humanidade.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS pela oportunidade de desenvolvimento intelectual.

Ao Marcelo e à Alexandra, por me convencerem da viabilidade deste projeto.

RESUMO

Trabalhar e ter família sempre foram fatos presentes na vida dos seres humanos. Em cada momento histórico os significados atribuídos ao trabalho e à família foram diversos, bem como os modos de viver e de relacionar estes dois âmbitos. Este estudo propõe uma reflexão sobre a interação entre as esferas do trabalho e da família, remetendo um olhar específico para a sociedade contemporânea. No momento atual, confrontados pelas características peculiares de organização social e econômica, os indivíduos experienciam a velocidade, a incerteza, a impermanência e a complexidade como fatos corriqueiros em suas vidas. O avanço tecnológico, a informatização e a globalização também fazem parte hoje do trabalho e da família. Os indivíduos hoje convivem com as exigências de um mercado dinâmico, embasado na rentabilidade econômica e no consumo, cujos efeitos são refletidos em todas as esferas da vida. Utilizando-se de histórias de vida como técnica investigativa, este estudo propiciou a análise desta realidade a partir de compreensões particulares de quatro gestores intermediários atuantes em indústria petroquímica. O relato de histórias pessoais possibilitou aos narradores um retorno a momentos específicos de suas vidas, onde compreensões e valores foram destacados. Os resultados demonstram a complexidade do relacionamento entre o trabalho e a família. Os modos de se experienciar a confluência de solicitações do trabalho e da família dependem de momentos de vida e variam de indivíduo para indivíduo, não sendo possível afirmar que são conflitantes e causadores de sofrimento em todas as situações. É possível identificar também situações de ganho em ambas as esferas, tendo a família um efeito positivo no trabalho e vice-versa. Do mesmo modo, é possível identificar nos relatos que o trabalho e a família hoje são territórios habitados por ambos os sexos: a administração do lar, a criação e educação dos filhos devem ser também funções masculinas, sinalizando as mudanças nos modos de viver e de se relacionar. Contudo, percebe-se que as crenças sobre trabalho e família destes gestores ainda estão arraigadas a padrões culturais da época de sua formação profissional, educacional e moral, seguindo as conformações de trabalho e de família da geração dos seus pais. O transitar entre concepções antigas e novas remete às características da sociedade contemporânea, traduzindo um momento incerto e de mudança.

Palavras-chave: Interação Trabalho-Família, Trabalho Contemporâneo, Papéis Masculinos, Gestores Intermediários, Indústria Petroquímica, Histórias de Vida.

ABSTRACT

To work and to have a family have always been basic in human life. In every historical moment, different meanings were given to work and family, as well as were different the ways of living and interacting between these two domains. This study aims to allow thought about work-family interactions, especially regarding the contemporary society. At this particular social/economical moment, people are being confronted with particular characteristics and are experiencing uncertainty, constancy of changes and complexity. The information technology revolution and globalization are part of work and family: individuals face today the demands of the economical market, based on profitability and consumption, and its effects are spread in both work and family domains. Using life stories as the methodological approach, this study analyses this reality through the personal experiences of four middle managers working in a petrochemical industry. The act of telling about their lives gave them the possibility to re-experience some critical moments, where values and beliefs were enunciated. The results confirmed the complexity of work-family interactions, and showed that there are different ways of facing the multiplicity of demands, with choice differing from person to person and depending on the moment of life. It is not possible to assure that family and work are conflicting spheres and that there are always negatives spillovers. In this study, work-family interactions with positive spillovers were identified as well. It is also possible to conclude, based on their speeches, that nowadays work and family are common territories: household tasks and child care and education are also men requirements and this fact enlightens the changes in the way people live and interact in the work and in the family. However, it was perceived that their beliefs about work and family are still strongly based on their parents values and realities, under which these middle managers were raised. Applying at the same time old and new values leads to the present society specificities, reinforcing the uncertainty and the lack of patterns.

Keywords: Work-Family Interaction, Contemporary Work, Men roles, Middle Managers, Petrochemical Industry, Life Stories.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Análise dos artigos utilizados na concepção da pesquisa -----	27
Quadro 02 - Relação dos objetivos com itens do estudo -----	49
Quadro 03 – Linha do Tempo de Artur -----	56
Quadro 04 - Linha do Tempo de Douglas -----	59
Quadro 05 - Linha do Tempo de Mateus -----	62
Quadro 06 - Linha do Tempo de Oscar -----	65
Quadro 07 – Categorias Gerais de Análise -----	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS DE PESQUISA	13
1.2	Questão Orientadora da Pesquisa	13
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos	13
2	JUSTIFICATIVA	14
2.1	MOTIVAÇÕES TEÓRICAS	14
2.2	MOTIVAÇÕES PESSOAIS	16
3	REVISÃO DA LITERATURA	17
3.1	AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO	17
3.1.1	A Importância do Trabalho	17
3.1.2	A Sociedade do Consumo	20
3.1.3	A Exigência Imaterial	22
3.1.4	A Vida Virtual	24
3.2	A INTERAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA	25
3.2.1	Perspectivas teóricas para a abordagem do tema	25
3.2.2	A possibilidade de obtenção de equilíbrio entre trabalho e família	33
3.2.3	O trabalho e a família sob a ótica masculina	34
3.3	AS GERÊNCIAS INTERMEDIÁRIAS	37
3.4	O TRABALHO EM INDÚSTRIA PETROQUÍMICA	39
4	MÉTODO	42
4.1	O USO DA PESQUISA QUALITATIVA	42
4.2	AS HISTÓRIAS DE VIDA NA PESQUISA QUALITATIVA	42
4.3	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	45
4.3.1	Os participantes do estudo	45
4.3.2	A coleta de dados	47
4.3.2.1	Relação das questões de entrevista com os objetivos do estudo	49
4.3.3	O campo de pesquisa	50
4.4	A ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS	50
5	ANÁLISE	53
5.1	AS HISTÓRIAS DE VIDA DOS PESQUISADOS	53

5.1.1	A história de vida de Artur	53
5.1.2	A história de vida de Douglas	57
5.1.3	A história de vida de Mateus	60
5.1.4	A história de vida de Oscar	63
5.2	ASPECTOS RELEVANTES DAS HISTÓRIAS DE VIDA	66
5.2.1	A importância do trabalho	69
5.2.2	O inevitável: o meu trabalho é assim	72
5.2.3	A gestão intermediária	77
5.2.4	As exigências do trabalho e a cobrança da família	80
5.2.5	Trabalho ou família? Ou trabalho e família?	82
5.2.5.1	A fluidez dos relacionamentos entre trabalho e família	85
5.2.6	A família como fonte de estabilidade emocional dentro e fora do trabalho	86
5.2.7	Eu sou assim: valores e características pessoais justificando ações	87
5.2.7.1	O estudo como valor fundamental, transmitido pelos pais	89
5.2.8	Os novos papéis masculinos	91
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
6.1	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	99
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	101
6.3	PESQUISAS FUTURAS	101
	REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual vem apresentando algumas características peculiares de organização, valores, modos de ser e de viver, reflexos de um extremo avanço tecnológico e de novos padrões de consumo, facilitados pela possibilidade de conexão imediata com qualquer parte do mundo. Velocidade, agilidade, flexibilidade e adaptabilidade são termos comuns da atualidade, e vive-se hoje o que Bauman (2000) denomina de “Modernidade Líquida”. Os líquidos, diferentemente dos sólidos, não possuem formas definidas e “estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-las” (BAUMAN, 2000, p. 08). Estão em constante adaptação a outros *recipientes*, sendo os espaços preenchidos somente por alguns momentos. “Descrição de líquidos são fotos instantâneas, que precisam ser datadas” (BAUMAN, 2000, p. 08). O tempo se fixou como composto desta época, onde, para a descrição de um líquido, é fundamental, sendo da mesma forma importante para a caracterização desta modernidade líquida referida por Bauman (2000). Não há mais longo prazo na vida (BAUMAN, 2007), tampouco na carreira profissional (SENNETT, 2007).

As mudanças não se dão somente no contexto social, mas também no econômico (SENNETT, 2007). Este autor afirma que “os líderes empresariais e os jornalistas enfatizam o mercado global e o uso de novas tecnologias como as características distintivas do capitalismo de nossa época” (SENNETT, 2007, p. 21). Desta afirmativa, destacam-se dois fatores a serem considerados: o capitalismo, como forma predominante de organização econômica e social na atualidade, e o desenvolvimento de novas tecnologias. Sendo o mercado a mola propulsora, as novas configurações de trabalho se voltam para o suprimento da necessidade fundamental de movimentação econômica, indispensável para a manutenção da estrutura social, o que faz com que a relação do indivíduo com o seu trabalho adquira novas formas de apresentação (SENNETT, 2007; VERGARA e BRANCO, 2001).

Novas relações de trabalho são, então, observadas, citando-se uma menor oferta de empregos formais, uma maior flexibilização dos cargos, maior terceirização de serviços e maior participação feminina no mercado de trabalho (ANTUNES, 2005; NOGUEIRA, 2002). Também dignas de destaque, nestas novas concepções de trabalho, são a exigência produtiva das empresas globalizadas, bem como a eficiência requerida de um número cada vez mais enxuto de trabalhadores, que, sobreviventes em uma época de reengenharias e *downsizings*, sentem-se compelidos a dedicar cada vez mais horas de suas vidas para o trabalho, na tentativa de garantir seus empregos (HOLDEN e ROBERTS, 2004).

Não só as características do trabalho estão diferentes. O trabalhador também se modificou neste contexto. As exigências são diferenciadas, não bastando ao indivíduo possuir excelentes conhecimentos técnicos, intelectuais ou atributos físicos para a realização de uma tarefa, mas a subjetividade do trabalhador passa também a ser requerida e mobilizada (ENRIQUEZ, 2002). Espera-se dos indivíduos uma entrega maior do seu potencial emocional, da sua capacidade criadora, de seu comprometimento e investimento de tempo para a empresa. Estas exigências são características atuais, e fazem parte do que se denomina como trabalho imaterial (LAZZARATO e NEGRI, 2001). São estabelecidos novos contratos de trabalho (FREITAS, 2007), compostos de relações frágeis – e também fluídas - onde não há certeza de manutenção destes laços frouxos (SENNETT, 2007) entre empregador e empregado, e sucessos passados não são garantia de continuidade dos contratos (BAUMAN, 2007).

Na tentativa dos indivíduos em se adaptarem a estas novas exigências, constata-se que o trabalho está ocupando um espaço cada vez maior e diferenciado na vida dos trabalhadores (TANURE *et al.*, 2008; CHANLAT, 2005). As fronteiras entre trabalho e não-trabalho estão cada vez mais solúveis e permeáveis (TREMBLAY, 2005; ROULEAU, 2001), e a dificuldade de distinção do tempo investido em diferentes esferas da vida fica mais evidente (TANURE *et al.*, 2008; CHANLAT, 2005).

Além disto, a realidade familiar onde ambos os pais trabalham fora e são responsáveis pela sustentabilidade econômica da família é cada vez mais frequente (CHANLAT, 2005; GOTTFRIED, 2005), o que gera um acúmulo de demandas que precisa ser administrado. Diante desta realidade, se estabelecem as relações entre o trabalho e a família, tema abordado nesta pesquisa.

Delimitando-se o estudo, propõe-se a análise específica dos gestores intermediários, justificando-se a escolha dos sujeitos de pesquisa pela própria caracterização de seus cargos. Em seu papel tradicional nas organizações, o gestor intermediário é definido como o tradutor, aquele que faz passar a mensagem de um nível hierárquico ao outro, assegurando o entendimento e o desenvolvimento eficaz da atividade social do trabalho (LOVISON, 2004).

Associado a este papel tradicional, os gestores intermediários têm cada vez mais acumulado outras funções, exigindo aprimoramento e aprendizado de novas habilidades (KLAGGE, 1998), para que possam se posicionar em um ambiente de reestruturação e achatamento das estruturas organizacionais (NARDI, 2006; HOLDEN e ROBERTS, 2004). Comunicar e traduzir estratégias, liderar equipes (McCONVILLE, 2006), ser o elo de comunicação (CLARK, 1998), agente da mudança (ROULEAU, 2005a) e facilitador da

transmissão de conhecimentos (COSTANZO E TZOUMPA, 2008) são habilidades requeridas a estes gestores, absorvendo-lhes tempo na execução das tarefas, bem como no aprimoramento de suas habilidades profissionais.

Além disto, por ocuparem um espaço de transição e estarem posicionados hierarquicamente no “quase lá” (STRANNEGARD, 2005, p. 16) em relação à gerência, também devem demonstrar eficácia no cumprimento de suas tarefas para que possam almejar uma ascensão em suas carreiras profissionais, o que também demanda a priorização de tempo e energia, absorvidos em atividades laborais em detrimento da família, do lazer e outras atividades pessoais.

Ainda referindo-se à delimitação da pesquisa, neste âmbito da gestão intermediária, propõe-se uma análise específica de gestores atuantes na Indústria Petroquímica. Peculiar por seu funcionamento ininterrupto e periculosidade de produção, exige atenção e manutenção constante, além da mobilização de conhecimentos técnicos aprimorados para a operação adequada da Planta Petroquímica (TITTONI, 2007; CARRION, 1998).

Os gestores intermediários, da área de manutenção, possuem, então, a tarefa de *fazer acontecer* (PESSOA, 2005, grifo da autora) diante destas características específicas, onde erros têm consequências importantes. A responsabilidade destes cargos é observável: ser pró-ativo, criativo, se antecipar aos problemas e identificar urgências de manutenção são exigências diárias (CARRION, 1998), e esta necessidade da melhor atuação possível todo o tempo, e em toda prática, são potencializadores de sofrimento emocional (SANTANA *et al.*, 1997). Além disto, a sobrecarga de trabalho referenciada por estes trabalhadores não é incomum (CARRION, 1998; SANTANA *et al.*, 1997) e faz com que questões relacionadas à interação entre trabalho e família sejam realidade no dia a dia destes indivíduos.

Tendo como ponto de partida desta reflexão teórica a possibilidade de questionamento das conexões entre trabalho e família vividas na sociedade atual, face às mudanças nas relações de trabalho e nas configurações de família, a pergunta motivadora da pesquisa é apresentada, na próxima página, seguida pelos objetivos da pesquisa em questão.

1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.1.1 Questão Orientadora da Pesquisa

De que forma os gestores intermediários vivenciam e compreendem a interação trabalho-família?

1.1.2 Objetivo Geral

Analisar a interação trabalho-família, a partir dos relatos pessoais dos gestores intermediários, referenciados em suas histórias de vida.

1.1.3 Objetivos Específicos

1. Compreender e discutir as experiências pessoais de tensionamento entre as demandas do trabalho e da família.
2. Identificar e analisar as exigências requeridas no exercício da função de gestor intermediário da área de manutenção na Indústria Petroquímica, e relacioná-las com as características do trabalho contemporâneo.
3. Possibilitar a discussão da interação trabalho-família a partir de relatos feitos por homens, revelando a peculiaridade de entendimento da problemática por este gênero.

2 JUSTIFICATIVA

2.1 MOTIVAÇÕES TEÓRICAS

As mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, na era contemporânea, são evidentes. Em relação aos indivíduos, o trabalho atual requer uma mobilização maior e mais aprimorada, onde a subjetividade e a capacidade de entrega passam a ocupar um lugar de destaque. Exige-se dos trabalhadores não somente a produção material, mensurável, calculável e previsível, mas também sua inteligência, criatividade, comprometimento, capacidade de lidar com pressões e mudanças. Neste contexto diferenciado, o trabalho passa a não ser mais medido em unidades de tempo, e o seu valor depende cada vez mais do próprio indivíduo e da sua capacidade em gerenciar sua carreira.

Em relação às organizações, a necessidade de um novo posicionamento diante das realidades econômicas e das diferentes exigências de mercado, advindas com a globalização, faz com que as empresas assumam um quadro de funcionários cada vez mais enxuto, priorizando a eficiência na execução das tarefas, em um espaço de tempo muito pequeno. Os contratos de trabalho estão cada vez mais frágeis, e a estabilidade no emprego é algo com que não se pode mais contar. Os trabalhadores, com medo de perderem seus postos de trabalho por não demonstrarem a eficiência requerida, exigem-se ao máximo e dedicam uma parcela considerável de suas vidas para as empresas onde trabalham em detrimento de atividades não-laborais.

Incitados a demonstrar competência no gerenciamento de suas carreiras, os indivíduos são confrontados com a necessidade de absorver seu envolvimento de tempo, cognição e emoção no trabalho, mas não por isso deixam de ter e precisar de uma vida fora do trabalho. Além disso, a conformação de sociedade atual, permeada pela tecnologia e, a partir dessa, pela facilidade de conexão e comunicação, auxilia o estabelecimento de uma vida sem fronteiras. Observa-se que os espaços estão cada vez mais transitáveis: a delimitação entre o que é trabalho e o que é vida pessoal é cada vez mais desafiadora. Como se vive esta confluência de demandas diante das novas exigências e novos valores?

O foco desta discussão não se resume a estudar os domínios do trabalho e da família, o que se considera uma análise simplista - já que estes domínios não são mais facilmente distinguíveis - e a abordagem quantitativa utilizada na maioria dos estudos sobre a temática

carece de subsídios que possam prover uma discussão complexa da fluidez que se apresenta na vida dos indivíduos hoje. Afastar-se de uma análise unilateral e unicausal, possibilitando a complexificação dos estudos na temática, é objetivo da pesquisadora.

A proposta de uma análise qualitativa dos dados é desta forma justificada, bem como a escolha da técnica de coleta – as histórias de vida. Ao contar a sua história, o indivíduo refere suas compreensões, prioridades, conflitos e experiências, sendo estes uma rica fonte de informações para o pesquisador.

Seguindo a justificativa do estudo, apoiando-se na fluidez das fronteiras entre o trabalho e a família, a opção por viabilizar relatos masculinos propicia novos olhares sobre a temática, uma vez que a maioria dos estudos na área de trabalho e família tem seu foco voltado para as mulheres, principalmente às mães trabalhadoras. A necessidade de lidar com a confluência de demandas é pelos homens também experienciada e suas escolhas norteadas pelos papéis culturais requeridos ao sexo masculino. O relato diversificado pode, assim, incitar a reflexão.

Estudar as conexões entre o trabalho e família igualmente dá destaque a uma problemática amplamente estudada no contexto norte-americano e europeu, mas que não tem ainda sido tema de uma quantidade substancial de pesquisas no Brasil. Incentivar a construção de uma visão brasileira à temática é relevante, uma vez que a discussão, a partir da realidade e cultura locais, se torna mais enriquecedora. Somente para citar um exemplo, mesmo não sendo o foco principal deste estudo, as políticas de licença paternidade e de trabalhos de meio-turno no Brasil são bastante diversas das iniciativas adotadas por outros países, sendo a discussão da temática permeada por essas diversidades, uma vez que são realidades experimentadas pelos trabalhadores de cada local e balizam as suas possibilidades de opção.

Além disto, os estudos estrangeiros que abordam este assunto apresentam, em sua maioria, um tratamento quantitativo na análise dos dados, objetivando, para citar alguns exemplos, a busca de modelos que quantifiquem o conflito gerado pelo trabalho e pela família, que meçam a interferência de um no outro, que os categorizem em níveis de importância.

Finalmente, acredita-se que a escolha de histórias de vida como técnica de coleta de dados pode ser enriquecedora no âmbito dos estudos organizacionais. Utilizadas comumente na área da sociologia, psicologia e antropologia, sua aplicação ainda não é usual em pesquisas na área da administração.

2.2 MOTIVAÇÕES PESSOAIS

O que me constitui como ser humano foi aspecto fundamental na escolha deste tema de pesquisa. Elucidando minha trajetória profissional, sou graduada em Educação Física e fiz especialização em Pedagogias do Corpo e da Saúde. Nos últimos seis anos, minha ocupação profissional esteve atrelada a Programas de Qualidade de Vida no Trabalho com ênfase em orientação e prescrição de atividade física aos trabalhadores. Tendo como principal campo de atuação uma indústria Petroquímica em Triunfo, convivi com trabalhadores deste meio, e, como a profissão de Educação Física está intimamente ligada aos relacionamentos sociais e à comunicação, pude entender com mais profundidade a vida diária destes indivíduos. Observando e convivendo diretamente com eles (e suas extremas demandas de tempo, emocionais e cognitivas), minhas inquietações e questionamentos sobre a realidade do trabalho hoje e suas exigências foram exponenciados. Minha opção por fazer um Mestrado em Administração também está ligada a esta minha trajetória, uma vez que minha proximidade com a Gestão de Pessoas nesta organização me motivou a expandir os horizontes profissionais e me possibilitar um maior campo de atuação profissional.

Quanto à minha trajetória pessoal, sou casada e mãe de duas filhas, de 9 e 5 anos, respectivamente. Como também trabalhei no Pólo Petroquímico, experienciei o tempo que tem que ser dedicado com a locomoção para o trabalho e a preocupação de estar a 50 quilômetros de qualquer necessidade pessoal ou familiar. Vivo a necessidade de adequação entre demandas profissionais e familiares, o que me faz também refletir sobre o assunto. E vivo a complexidade desta interação, pois não há como ser só trabalho ou só indivíduo, só estudante, só pesquisadora, só esposa, só mãe. As exigências são múltiplas, são e estão sobrepostas.

Pela minha formação profissional, me constitui educadora e questionadora da realidade social e cultural. No meu momento pessoal, a tarefa de educadora aflora, uma vez que tenho uma parcela importante na constituição de dois seres humanos em formação. No Mestrado, vi minhas potencialidades educacionais também serem mobilizadas. Esta trajetória foi constituída por profundas reflexões sobre quem sou e quero ser, indivíduo único, atuante, responsável, que exerça a indissociabilidade entre teoria e prática, por atitudes éticas. Sendo minha essência cada vez mais permeada pela educação, assumir minha pesquisa como possibilidade de questionamento da constituição de nossa sociedade hoje me soa como fundamental, mesmo tendo consciência do meu ínfimo alcance.

3 REVISÃO DA LITERATURA

O embasamento teórico deste estudo será explicitado a partir de três vertentes de discussão. Como primeiro enfoque, as mudanças no mundo do trabalho contemporâneo e suas implicações para o indivíduo trabalhador. Em decorrência desta realidade mutante, apresenta-se o segundo enfoque, que discute a confluência entre as demandas do trabalho e da família. O terceiro enfoque se detém na discussão desta relação trabalho-família especificamente no âmbito da gestão intermediária, na área de manutenção de Indústria Petroquímica.

3.1 AS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

A partir desta grande temática, a discussão sobre as características do trabalho hoje são apresentadas, divididas em quatro subtítulos, cada qual enfatizando um aspecto relevante para a constituição da realidade. Primeiramente, problematiza-se o relacionamento do indivíduo com o trabalho e a modificação da importância a esse conferida, no subitem “A Importância do Trabalho”. “A Sociedade do Consumo” dá relevância a aspectos que constituem a sociedade contemporânea e discute como sua essência norteia a realidade do trabalho. O terceiro título, “A Exigência Imaterial”, destaca as novas exigências requeridas do trabalhador e o imperativo de adaptabilidade ao qual esse é exposto. Por conseguinte, “A Vida Virtual” discute mais especificamente a evolução tecnológica e suas implicações nos modos de viver e de trabalhar.

3.1.1 A Importância do Trabalho

Objetiva-se, neste item, uma breve reflexão sobre o entendimento de trabalho em diferentes momentos da humanidade, destacando-se o estabelecimento de novas formas de relacionamento dos indivíduos com o trabalho nos dias de hoje.

Para Gorz (2007), o que chamamos de trabalho hoje é definição criada pela modernidade. De fato, Bendassolli (2009) aponta diversos significados que o trabalho já

possuiu. Para os gregos, o trabalho manual era degradante, pois roubava tempo para atividades voltadas ao cultivo da mente. Trabalhar era “sujeitar-se à necessidade”, tarefa reservada às mulheres e aos escravos (GORZ, 2007, p. 22). Utilizando-se de referências bíblicas, ao trabalho pode-se atribuir características nobres, de união com Deus e sua criação, mas também é comum a conotação de fonte de sofrimento e castigo. Na época renascentista, o valor do trabalho estava em si mesmo e seu significado estava na criação de algo. (BENDASSOLLI, 2009). No período pré Revolução Industrial, o trabalho compreendia o esforço individual ligado à sobrevivência, mas já com uma conotação de produção de riqueza e elo de ligação do indivíduo com a sociedade (NARDI, 2006). Foi na Revolução Industrial que o trabalho começou a assumir um valor moral, e observa-se o estabelecimento de um processo civilizador pelo trabalho (BENDASSOLLI, 2007). “Um código moral foi definido, indicando uma forma como os trabalhadores deveriam conduzir suas vidas” (NARDI, 2006, p.46).

A moral associada ao trabalho – enraizada na ética da doutrina protestante – estabelece-se em um momento propício de industrialização, onde havia a necessidade de engajamento dos indivíduos na produção fabril (BENDASSOLLI, 2007). Inculcar a ideia do trabalho como algo mais do que uma atividade de subsistência e associá-lo à lógica de produção em massa era, neste momento, necessário para a manutenção do progresso econômico. “O homem da sociedade industrial foi eleito o pivô da vida individual, da ordem social e da capacidade de reprodução sistêmica como um todo” (BENDASSOLLI, 2007, p.177). Neste contexto, o trabalho se torna o centro da identidade do indivíduo, fonte de significado e valorização pessoal (NARDI, 2006). Integrando o trabalho à vida, a sociedade pós- industrial reconfigura os sujeitos: não mais sujeitos religiosos, passam a ser sujeitos do trabalho. A identidade pessoal agora passa a depender também da inserção no mercado de trabalho (BENDASSOLLI, 2009).

Neste ambiente de transformação da sociedade, Nardi (2006) faz um apanhado das últimas décadas do século XX, indicando as mudanças de perfil do trabalhador. De operário padrão dos anos 60, transforma-se em trabalhador flexível nos anos 90. Nos anos 60 e 70, a ideia de empresa associada à liberdade e à democracia fortalece o capitalismo pós-industrial. Existia a segurança de planejar uma carreira e futuro profissional em uma mesma empresa durante a vida. “Os empregos por toda a vida eram assegurados, desde que comprovada a capacidade para a função e a lealdade à empresa” (NARDI, 2006, p.107). O trabalho estava ligado ao objetivo de prover sustento. Adquirir uma profissão socialmente valorizada era a maneira de encontrar estabilidade, ganho financeiro e possibilitar o planejamento do futuro.

A reestruturação produtiva, vivenciada no início dos anos 90, diminuiu o número de trabalhadores, eliminou diversos cargos intermediários da estrutura organizacional e dispensou serviços indiretos, terceirizando-os (NARDI, 2006). O trabalho passa a ser pensado a partir destes processos de reestruturação industrial, modificando os modos de se trabalhar e o lugar que o trabalho passou a ocupar na vida social (TITTONI, 2007). De um sentido de sustento e garantia de um futuro próspero, o trabalho, agora em uma sociedade embasada no consumo, passa a significar a possibilidade de acesso e acumulação de bens.

Uma característica importante do trabalho passa, então, a ser a sua associação com a economia, tornando-o o principal responsável pela geração de valor. “É a faceta de ‘mercadoria’ que melhor passa a definir o trabalho (BENDASSOLLI, 2009, p. 74). O trabalho, como produtor de valor, dá espaço ao advento do homem egocêntrico, capaz de atribuir uma propriedade individual ao seu trabalho, associando a geração de riqueza à satisfação pessoal. E este fato tem consequências fundamentais para a humanidade, pois a essência do homem se modifica: “o ser do homem não é mais encontrado em Deus, nem na razão, nem na comunidade, mas num ímpeto à troca, na otimização dos interesses e da riqueza pessoal” (BENDASSOLLI, 2009, p. 20).

Bendassolli (2007) e Nardi (2006) apontam o surgimento de uma nova ética de trabalho, que se distanciou de um dever moral que dignificava e engrandecia o homem. A inferência de uma estética do consumo, que suplantaria a ética do trabalho, é observada, e traduz a importância do trabalho hoje, muito mais relacionado ao poder de compra que a remuneração pode oferecer. A citação de Bendassolli (2007) é destacada abaixo:

Com a emergência da sociedade do consumo, o conteúdo ético do trabalho cede em benefício de um conteúdo estético. Trabalhar é aparecer. Seu valor não seria mais determinado pelo quanto ele consegue gerar de capital (mais-valia), mas pela visibilidade que ele é capaz de oferecer ao indivíduo que o realiza (BENDASSOLLI, 2007, p.182).

A discussão sobre a centralidade do trabalho na vida social hoje perpassa esta transformação histórica do entendimento do trabalho. Por centralidade, entende-se a importância que o trabalho ocupa na vida do indivíduo (BENDASSOLLI, 2009). Em se referindo a este tema, o artigo de Toni (2003) contempla as duas vertentes que discutem a centralidade do trabalho, uma apontando para a continuidade da centralidade, outra defendendo que o trabalho não é mais central na vida dos indivíduos. O apanhado teórico da autora traz os principais autores de cada vertente. Ela cita Claus Offe e André Gorz como defensores do “fim do trabalho” (TONI, 2003, p.253), onde os autores referem a escassez

imperante do trabalho assalariado e discutem o fim da centralidade do mesmo. Na argumentação de que o trabalho se mantém categoria central, a autora cita Manuel Castells e Robert Castel, indicando que a visão dos autores é que, apesar de apresentar novas configurações, a questão do trabalho ainda é preponderante na vida social.

Não sendo o objetivo deste estudo aprofundar a temática sobre a centralidade do trabalho, optou-se por utilizar a compreensão exposta por Bendassolli (2007). Para este autor, o que mudou não foi a importância do trabalho. Este não deixa de ser visto como atividade importante. “O que muda é a razão pela qual se trabalha ou pela qual ele (trabalho) é importante – não pelo dever ou pelo chamado, e sim pela quantidade de prazer que ele pode oferecer por meio do consumo” (BENDASSOLLI, 2007, p.183).

Em uma nova configuração sócio-econômica, o trabalho hoje assume conotações ímpares. Dos trabalhadores, é exigida a mobilização, não só de características cognitivas, mas também de sua subjetividade, o que faz com que a necessidade de identificação seja sinônimo de entrega pessoal. Estas questões são discutidas nos próximos subitens.

3.1.2 A Sociedade do Consumo

Referir aspectos da sociedade contemporânea é objetivo deste subitem da revisão teórica. Inicia-se a reflexão apoiando-se em Bauman (2005, p. 07), que denomina a sociedade atual como “líquido-moderna”, onde “as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir”. Líquidos possuem características diferentes dos sólidos: a transitoriedade do espaço e do tempo é mandatória: vive-se o fluído, o volátil, o flexível (BAUMAN, 2005). Não existe mais o concreto, o estável, o permanente.

A mudança e a velocidade imperam: a capacidade de comunicação com qualquer lugar do planeta em tempo real é fato. Novidades tecnológicas duram o tempo para o lançamento da próxima, que, muitas vezes, é apresentada em menos de um ano. Tudo muda em um curto espaço de tempo. A incitação pela acumulação de bens é imperante, e a economia gira ao redor deste ideal de consumo. As crescentes mudanças nos processos de produção e circulação de mercadorias, bem como de produtos e serviços - permeadas intensamente pelo avanço tecnológico - caracterizam o mundo do trabalho contemporâneo (SENNETT, 2007),

onde a busca frenética pela acumulação de capital produz uma sociedade descartável, consumidora de bens que se tornam obsoletos em muito pouco tempo.

Visando a sobrevivência pela permanência da alta produtividade, as empresas assumem as características da modernidade, priorizando a movimentação da economia, embasada no consumo. A busca por novos padrões de gestão das organizações que acomodem esta nova realidade social e econômica se estabelece. Assim, flexibilização, inovação, competitividade, conhecimento e redução de custos, se tornam características almejadas na gestão de empresas (NOGUEIRA, 2002); se tornam exigências de um mercado muito dinâmico (SENNETT, 2007).

A sobrevivência das organizações, diante destes valores de mercado, tem como consequência o afrouxamento dos laços entre empregador e empregado. As metas em longo prazo estão extremamente fragilizadas, não há mais compromisso (SENNETT, 2007). Observa-se que o comprometimento e o sacrifício do empregado em relação ao seu trabalho não são mais os mesmos. A fluidez dos relacionamentos sociais (BAUMAN, 2005) se torna nítida também nas relações de trabalho, e o vínculo estabelecido entre empresa e trabalhador segue a ótica do “seja eterno enquanto dure”, um “estranho casamento de várias contradições” (FREITAS, 2007, p. 77).

As contradições ficam evidentes quando se expõe as peculiaridades deste trabalhador moderno, que é afetado objetiva e subjetivamente (FREITAS, 2007; NOGUEIRA, 2002; ENRIQUEZ, 1997). Ao mesmo tempo em que se exige deste indivíduo a mobilização de todas as suas energias – intelectuais, físicas, espirituais, afetivas, morais – firma-se com este um contrato frágil, fundamentado no descompromisso, onde se pede que este trabalhador “assine um cheque em branco” (FREITAS, 2007, p. 81). A instabilidade e a fluidez dos contratos sociais e laborais geram novas formas de valoração dos relacionamentos, pois “como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo?” (SENNETT, 2007, p. 27).

Valores como virtude, honra, fidelidade são perpassados pelos “princípios” de mercado. Tudo, inclusive os próprios indivíduos, são analisados a partir de uma relação custo/benefício. Saber vender é imperativo: e não somente produtos, mas também a própria imagem. Nesta autopromoção, o indivíduo torna-se responsável por seu sucesso ou fracasso. Se fracassar, é porque não soube vender-se adequadamente, e isto requer um *marketing* pessoal apurado.

3.1.3 A Exigência Imaterial

Diante dessa problemática, observa-se o intenso, e cada vez mais recorrente, requerimento do que Lazzarato e Negri (2001) denominam de trabalho imaterial. O imaterial denomina o tipo de trabalho que requer outras características para o exercício das funções de trabalho; mobiliza atributos mais subjetivos do indivíduo, mobiliza sua alma (LAZZARATO e NEGRI, 2001). O trabalho hoje, conforme GORZ (2005, p.09), deixa de ser “mensurável em unidades de tempo”: o componente comportamental e a motivação passam a ser geradores de valor. No momento atual, estes atributos passam a ser extremamente valorizados e exigidos, e se estabelecem como indispensáveis na produção. E esta realidade indica um novo momento nas relações sociais e econômicas.

O requerimento de características imateriais faz com que a exigência de entrega e de comprometimento seja imperante: não mais por um contrato formal de trabalho, mas por um contrato subjetivo, emocional. Com sua subjetividade mobilizada, o trabalhador se confronta com outra forma de gestão. A gestão moderna torna-se a gestão pelo afetivo (FREITAS, 2007), extrapolando exigências anteriores: a entrega emocional que rege as novas relações de trabalho.

Não basta ser inteligente, mental, cerebral; é necessário que o indivíduo tenha paixão, seja visceral, que ele possa viver as solicitações do seu emocional sem depender tanta energia, sem acumular mais *stress* que o apropriado. Todos devem ser capazes de controlar suas emoções e de viver integralmente em auto-ajuda (FREITAS, 2007, p. 78).

A exigência individual fica evidente nesta afirmativa: cada vez mais o indivíduo é o principal responsável pela gestão de sua carreira. O indivíduo deve ter a capacidade de ser autogerenciável, autodeterminado e mais ainda, deve se aperfeiçoar (CARRION, 1998). Gerir com eficiência a própria carreira é uma das exigências para a sobrevivência no mercado de trabalho, onde as organizações se justificam de que não há tempo disponível, mediante a imensa competitividade do mercado, de se preocupar com a carreira de todos os funcionários (LIMONGI-FRANÇA, 2007). Os profissionais devem se tornar empresas, devem responder pela rentabilidade do seu trabalho, devem gerir sua própria carreira e absorver nas suas atitudes as características do mercado. O “investimento de si mesmo” (GORZ, 2005, p. 09) é decisivo. “No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc...” (GORZ, 2005, p.10).

O medo do fracasso torna-se real: (SENNETT, 2007; ENRIQUEZ, 1997) a descartabilidade e a exclusão (BAUMAN, 2007), situações possíveis e prováveis em um curto espaço de tempo. O desafio de permanecer vivo e bem é o sinônimo mais adequado para o progresso, uma vez que este não representa mais “uma medida temporária, mas uma questão transitória” (BAUMAN, 2000, p. 155). A tensão criada pela busca de corresponder às exigências impostas é recorrente aos mais diversos indivíduos, independente da função que ocupam na empresa. Enriquez (1997) aponta o estresse permanente em que os indivíduos vivem, nas cadências de trabalho cada dia mais velozes: todos vivem em uma profunda ânsia de não estar à altura do que lhes é exigido: de não serem suficientemente criativos, empreendedores, adaptáveis (ENRIQUEZ, 1997). “Todos devem ser competitivos e agressivos, porém jamais excessivos, cabendo a cada um descobrir qual é o limite” (FREITAS, 2007, p. 79). A hipersolicitação imposta aos indivíduos pelas organizações, que trabalham hoje, sob a égide do “mais com menos gente”, (CARRION, 1998, p. 194) faz com que as pessoas sejam expostas a uma eterna situação de prova, de mostra de capacidade e valia. Isto faz com que os indivíduos aceitem as exigências dos novos contratos emocionais e subjetivos, e desenvolvam um sentimento de responsabilidade com a organização que lhes ofereceu a oportunidade de permanecer ativo em meio a tanta competitividade (FREITAS, 2006).

Diante de tal realidade, percebe-se que a situação emocional dos indivíduos deve ser observada. Na busca de amenização de conflitos, passa-se a viver em uma constante busca por equilíbrio psicológico, que possa, de alguma forma, auxiliar no gerenciamento da vida, da carreira profissional, das relações afetivas. Nesta realidade, novamente o sentimento de responsabilidade individual aflora (FREITAS, 2007). O individualismo, impulsionado pela competitividade, passa a ser catalisador do sucesso, fazendo com que as relações humanas sejam cada vez mais superficiais. E isto traz consequências: “O homem, cada vez mais, tem a solidão como companheira” (ENRIQUEZ, 2006, p. 06). Este homem contemporâneo, talvez como nunca antes na história, “passa a contar apenas consigo mesmo” (FREITAS, 2007, p. 78). Na busca por estabilização de suas emoções, não é incomum a opção pelo uso de excitantes ou tranquilizantes para dar conta da situação, para ter um bom desempenho, para mostrar sua eficácia (ENRIQUEZ, 2006).

3.1.4 A Vida Virtual

A influência dos avanços tecnológicos na área da informação e da comunicação também é aspecto importante. Atributos constituintes da sociedade atual, telefone celular, *internet*, *notebook*, *pager* e *iphone* são itens conhecidos e disponibilizados a uma importante parcela da população. Tornam-se fundamentais na composição do “eu”, que precisa estar “conectado” para pertencer, se relacionar e ter acesso as melhores oportunidades na vida, na maior velocidade possível, também em termos de empregabilidade.

Conforme Jackson (2002), a revolução tecnológica está mudando a nossa maneira de trabalhar e nos relacionarmos com os outros: o mundo está maior. A percepção de vivência, de tempo e espaço se modifica, bem como os perímetros da vida privada: visivelmente, o trabalho e a família estão cada vez mais portáteis. Em defesa da evolução tecnológica, os argumentos da comunicação irrestrita, do conhecimento facilmente acessável e disponível, da flexibilidade e da liberdade de romper fronteiras são recorrentes. Os pais, por exemplo, estando no trabalho, ou até mesmo viajando, podem auxiliar os filhos nas tarefas da escola, contar histórias para dormirem, mesmo do outro lado do mundo, como refere Jackson (2005). Estes atributos de acessibilidade, no entanto, ao serem incorporados às características do trabalho moderno, possibilitam o extravasamento de tarefas laborais para outras esferas da vida. Há hoje um “tempo de vida global” (LAZZARATO e NEGRI, 2001), dificilmente distinguível.

Observa-se uma clara extensão da jornada oficial de trabalho, que desconsidera a vida familiar e social (CHANLAT, 2005; FREITAS, 2007). Isto fica evidente na citação abaixo:

O lar torna-se o espaço físico liberado de seu caráter privado, pois ele agora é acessível a todos os que se ligarem no mesmo código; ele também se transforma no espaço do trabalho flexível, ou seja, todo o escritório poderá estar do lado da cama, se o computador estiver ligado em rede com o terminal central da empresa. Na realidade, a última esfera privada se torna pública (FREITAS, 2007, p. 26).

Vivendo sem fronteiras, o trabalhador “virtual” não é mais controlado pelo cartão ponto, mas submetido a um controle onipresente: há sempre a possibilidade de surgir uma tarefa de trabalho a ser cumprida, a qualquer momento. A permanente disponibilidade revela uma dicotomia a ser considerada: “da mesma forma que beneficia, a tecnologia escraviza, rouba-nos o sossego, torna-nos acessíveis 24 horas por dia, muitas vezes quando não temos a menor vontade de sermos encontrados” (TANURE *et al.*, 2008, p. 14).

No entanto, a partir do momento em que o lar se torna um espaço de trabalho, há o risco de que perca o significado de intimidade e refúgio (JACKSON, 2005). Assim, o entendimento de liberdade também se torna difuso. O ideal de conectividade permanente, que supostamente, possibilita o encontro da família e do trabalho pode também ser virtual. Como defende Jackson (2005), ainda precisamos de âncoras neste mundo móvel.

Concluindo este capítulo de exposição teórica, defende-se que o foco de abordagem, ao se pensar o ser humano hoje, não deve ser unidimensional. O contexto social está visivelmente complexificado. O indivíduo, indissociável. Não há como estratificá-lo em sujeito do trabalho e sujeito da família. Há de se olhá-lo como pessoa inteira (FRIEDMAN *et al.*, 2001). Sua realidade e vivência diária são múltiplas, e nesta multiplicidade ele habita. A busca por identidade e priorização de objetivos o compõe: no mundo do trabalho, no âmbito familiar, na vida. Remeter o olhar às interações trabalho-família é o foco da exposição do capítulo a seguir.

3.2 A INTERAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

O presente capítulo teórico aborda especificamente as questões relacionadas à confluência de demandas do trabalho e da família, organizado em três subitens. O primeiro explicita a escolha teórica para abordagem do tema neste estudo. O segundo fornece uma reflexão sobre a possibilidade de atingir um equilíbrio entre as exigências do trabalho e da família em busca de uma vida emocional satisfatória. O último subitem remete o leitor a uma discussão específica de gênero, abordando exigências e características específicas sobre o papel do homem na sociedade atual, uma vez que o público alvo deste estudo é do sexo masculino.

3.2.1 Perspectivas teóricas para a abordagem do tema

A conformação da sociedade é fator preponderante na maneira com que os indivíduos se relacionam em diferentes esferas da vida (CARLSON e KACMAR, 2000). No contexto atual, os indivíduos são desafiados a conciliar seu tempo entre as demandas do trabalho e da

família, associando estas exigências a todas as demais atividades que lhes são importantes, como lazer, educação, alimentação e descanso.

Diante desta realidade, a priorização de tempo e a delimitação de espaços no âmbito pessoal não são tarefas fáceis. Trabalho e família não são mais esferas independentes da vida humana, mas domínios estritamente conectados. São interdependentes (COOPER e LEWIS, 2000), e, “assim, as esferas do trabalho e da vida pessoal tornam-se, de alguma maneira, vasos comunicantes” (TREMBLAY, 2005, p. 84), e as fronteiras entre trabalho e família se tornam cada vez mais borradas, indefinidas (HALPERN *et al.*, 2005).

Burke (2004) afirma que estudos envolvendo as relações de trabalho e de família vêm crescendo nas duas últimas décadas, e que houve uma evolução na maneira com que o assunto foi sendo abordado. Primeiramente, a ênfase estava no conflito, depois na busca de um equilíbrio, sendo agora já enfatizada a integração entre os domínios. A integração de domínios evidencia a temática da fluidez de fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal.

Contudo, observa-se que o âmbito de pesquisa e questionamento das exigências do trabalho e da família ainda é definido, na vasta maioria das publicações científicas, como *conflito trabalho-família* (LAPIERRE *et al.*, 2008; LEITE, 2007; RANTANEN *et al.*, 2005; BRUCK E ALLEN, 2003; ROTONDO *et al.*, 2003; CARLSON *et al.*, 2000; EDWARDS e ROTHBARD, 2000; FRONE *et al.*, 1997; GREENHAUS E BEUTELL, 1985). Da mesma forma, grande parte dos autores faz uso da definição de Greenhaus e Beutell (1985, p. 77), que caracterizam o conflito trabalho-família como “uma situação onde as demandas de trabalho e papéis familiares são mutuamente incompatíveis e excedem os recursos disponíveis por um indivíduo para manejá-los”. Nesta ótica, o foco está nos efeitos do extravasamento de um setor da vida em outro, recorrendo-se às variáveis tempo, sobrecarga e comportamento (GREENHAUS E BEUTELL, 1985) como bases de medição de dados. Assim, o conflito é interpretado como uma forma de sofrimento (CARLSON *et al.*, 2000). Este artigo de Carlson *et al.* (2000) propôs um olhar bidirecional às análises de conflito, criando um modelo conceitual que, utilizando-se das variáveis de Greenhaus e Beutell (1985), associou um olhar diverso para a família e o trabalho. O modelo é chamado de “seis dimensões” por associar três variáveis em dois âmbitos. Este modelo também é base teórica de diversos estudos posteriores.

Objetivando-se expor a abrangência dos estudos que tratam da temática trabalho-família, confeccionou-se um quadro elucidativo que contém todos os 24 artigos utilizados na concepção teórica deste estudo, desde o projeto até a versão final. A busca destes artigos se baseou em bases de dados tradicionais brasileiras e estrangeiras. A motivação inicial de busca

esteve na identificação de trabalhos nacionais, pouco encontrados. As bases internacionais forneceram, em sua maioria, uma linha teórica de conflito, baseada, como já mencionado, em estudos quantitativos. A busca de artigos também procurou priorizar estudos produzidos a partir do ano 2000, objetivando a identificação de uma tendência atual de tratamento da temática. Os artigos anteriores a esta data foram buscados pela quantidade de referências a esses em outros estudos mais recentes. Abaixo, apresenta-se o quadro referido.

<i>Artigo</i>	<i>Origem e Método</i>	<i>Linha teórica</i>	<i>Contribuições do estudo</i>
Greenhaus e Beutell, 1985	Estados Unidos/ artigo conceitual	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva unidirecional: um único termo define todas as formas de interferência (Conflito Trabalho-Família – CTF e Conflito Família – Trabalho - CFT).	Artigo clássico na temática do conflito. Influencia a imensa maioria dos estudos posteriores, com sua definição de conflito trabalho- família. Propõe três variáveis para a análise do conflito: tempo, sobrecarga e comportamento. Estas variáveis servem para análise do trabalho na família e vice-e-versa.
Frone et al., 1997	Estados Unidos/ estudo quantitativo – modelagem de equações estruturais	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva bidirecional, variáveis diferentes para análise do trabalho e da família. Medição da interferência de um domínio no outro.	Propõe um modelo de análise de conflito que identifica a complexidade de variáveis envolvidas. Afirma que existe uma relação indireta entre o CFT e o CTF, além das intervenções diretas já identificadas anteriormente ao estudo.
Carlson et al., 2000	Estados Unidos/ estudo quantitativo – modelagem de equações estruturais	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva bidirecional. Utiliza a definição de Greenhaus e Beutell (1985). Medição da interferência de um domínio no outro.	Cria um modelo de seis dimensões de análise para o Conflito. Utiliza as variáveis de tempo, sobrecarga e comportamento (Greenhaus e Beutell, 1985) e propõe a análise destas em duas dimensões: o trabalho interferindo na família e a família interferindo no trabalho. Modelo utilizado por diversos estudos posteriores.
Carlson e Kacmar, 2000	Estados Unidos/ estudo quantitativo – análise multivariada	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva bidirecional, variáveis diferentes para análise do trabalho e da família. Medição da interferência de um domínio no outro.	Propõe a inclusão dos valores pessoais na análise do CFT e CTF.
Edwards e Rothbard, 2000	Estados Unidos/ estudo conceitual	Análise das demandas sob a ótica de mecanismos de relacionamento. Perspectiva bidirecional, apoiando justificativas causais. Utiliza a definição de Greenhaus e Beutell (1985).	Sugere que as relações entre trabalho e família sejam complexificadas. Propõe modelo de análise de relacionamento entre trabalho e família a partir de fatores pré-determinados, diversos para família e para o trabalho.

Quadro 01 – Análise dos artigos utilizados na concepção da pesquisa

Elaborado pela autora

<i>Artigo</i>	<i>Origem e Método</i>	<i>Linha teórica</i>	<i>Contribuições do estudo</i>
Bruck e Allen, 2003	Estados Unidos / estudo quantitativo – análise de regressão múltipla	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva bidirecional. Utiliza definição de Greenhaus e Beutell (1985) e modelo multidimensional de Carlson <i>et al.</i> , 2000.	Propõe a análise dos tipos 05 tipos de personalidade e suas influências na percepção de mais ou menos conflito. Sugerem que o conflito baseado em comportamento tem uma influência situacional e o conflito baseado em sobrecarga, uma influência da personalidade.
Greenhaus <i>et al.</i>, 2003	Estados Unidos / estudo quantitativo – análise de regressão múltipla	Abordagem da temática sob a ótica de busca de equilíbrio.	Propõe uma definição de equilíbrio trabalho-família Assume três variáveis como importantes para o equilíbrio entre trabalho e família: tempo, envolvimento e satisfação Associa equilíbrio com qualidade de vida.
Rotondo <i>et al.</i>, 2003	Estados Unidos / estudo quantitativo – regressão hierárquica	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva bidirecional. Utiliza definição de Greenhaus e Beutell (1985). Analisa stress e tempo como variáveis preditoras de conflito, nos dois sentidos (CFT e CTF)	Sugere que variáveis individuais podem interferir em modelos preditores de diminuição de conflito.
Burke, 2004	Canadá / artigo conceitual	Defende uma perspectiva múltipla: olhar de interação, questionando conflito e o equilíbrio	Defende a complexificação do olhar sobre a temática, e aponta para o fato que a vivência e o entendimento das demandas variam de indivíduo para indivíduo, assim como variam no mesmo indivíduo em diferentes momentos.
Madsen e Hammond, 2005	Estados Unidos / artigo conceitual	Defende uma perspectiva múltipla, complexificando análises de causa e efeito	Meta-estudo realizado que aponta linhas teóricas que tratam da temática trabalho-família
Rantanen <i>et al.</i>, 2005	Finlândia / estudo quantitativo – análise multivariada	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva bidirecional. Utiliza definição de Greenhaus e Beutell (1985) e modelo multidimensional de Carlson <i>et al.</i> , 2000.	Sugerem considerar o papel da personalidade na predição e experimentação de conflito, uma vez em que seu estudo demonstra diferenças de vivências conforme as personalidades dos indivíduos.
Beauregard, 2006	Inglaterra / estudo quantitativo – análise de regressão múltipla	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva bidirecional: cada direção de conflito (CTF e CFT) deve ser medida a partir de variáveis diferentes.	A percepção de conflito está ligada a efetividade das ações organizacionais, número de horas trabalhadas e papéis assumidos por cada gênero.
Powell e Greenhaus, 2006	Estados Unidos / artigo conceitual	Discussão de uma linha teórica de conflito <i>versus</i> linha teórica de enriquecimento, que defende interações positivas.	Demonstra que as medições conjuntas de conflito e enriquecimento não se relacionam significativamente em pesquisas anteriores. Propõe que a mesma variável pode trazer conflito em uma esfera e enriquecimento na outra.

Continuação do Quadro 01 – Análise dos artigos utilizados na concepção da pesquisa

Elaborado pela autora

<i>Artigo</i>	<i>Origem e Método</i>	<i>Linha teórica</i>	<i>Contribuições do estudo</i>
Boyar e Mosley Jr., 2007	Estados Unidos/ estudo quantitativo – modelagem de equações estruturais	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva múltipla: as interferências são diversas e não há variável padrão para ambas as esferas. Lida com interferência dos domínios. Utiliza concepção de variáveis e interferências de Carlson <i>et al.</i> , 2000.	Associa os níveis de CTF e CFT com as percepções pessoais de auto-estima, eficácia, perda de controle e perfeccionismo. Discute influência destas percepções na satisfação no trabalho e satisfação na família. Pessoas com melhor avaliação pessoal têm um melhor equilíbrio entre as demandas. Sinaliza o fato de que antecedentes particulares e prévios podem alterar a formação e concepção de conflito e equilíbrio.
Hill <i>et al.</i>, 2007	Estados Unidos/ estudo qualitativo	Utiliza uma visão de interação entre as demandas, complexificando a visão de conflito	Identifica interações positivas entre as esferas do trabalho e da família
Leite, 2007	Brasil / estudo quantitativo	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva bidirecional, usa termo CTF. Medição do efeito do conflito na síndrome de <i>burn-out</i>	Níveis mais elevados de conflito aumentam a possibilidade de <i>burn-out</i> .
Bakker <i>et al.</i>, 2008	Estados Unidos / estudo quantitativo – análise de regressão múltipla	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva múltipla: as interferências são diversas e não há variável padrão para ambas as esferas. Utiliza termos CTF e CFT.	Estudo com casais onde ambos trabalham fora. A percepção de conflito de um dos pares aumenta o relato de conflito do outro. Resultados similares foram encontrados entre homens e mulheres na identificação e percepção de conflito sugerindo que o conflito está mais ligado a demandas de trabalho do que a papéis específicos de gênero.
Boyar <i>et al.</i>, 2008	Estados Unidos / estudo quantitativo – análise de regressão múltipla	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva múltipla: as interferências são diversas e não há variável padrão para ambas as esferas. Medição da interferência de um domínio no outro.	Propõe a adoção de políticas organizacionais que possibilitem a diminuição do conflito. Defende que trabalhadores mais motivados têm uma percepção menor de conflito. Sugere estudos futuros que objetivem o estudo da interface entre as esferas.
Burchielli <i>et al.</i>, 2008	Austrália / estudo qualitativo - entrevistas	Baseia-se no equilíbrio trabalho-família para questionar esta possibilidade	Destaca questionamentos sobre a busca de um equilíbrio entre o trabalho e a família, identificando que cargas de trabalho flexíveis e a possibilidade de trabalhar em casa não são encaradas pelos entrevistados como sendo fonte de alcance de equilíbrio.
Heraty <i>et al.</i>, 2008	Irlanda e Estados Unidos/ artigo conceitual	Abordagem da complexidade, multidimensionalidade. Ótica de Interface, ampliação da visão de conflito.	Propõe a possibilidade de que sejam identificadas confluências positivas entre as esferas do trabalho e da família, não avaliando as interações somente pela causa-efeito de uma esfera na outra.

Continuação do Quadro 01 – Análise dos artigos utilizados na concepção da pesquisa

Elaborado pela autora

<i>Artigo</i>	<i>Origem e Método</i>	<i>Linha teórica</i>	<i>Contribuições do estudo</i>
Kinmann e Jones, 2008	Inglaterra / estudo quantitativo – análise multivariada	Abordagem da temática sob a ótica de busca de equilíbrio. Medição da percepção de equilíbrio trabalho-família. Utiliza termo conflito trabalho-vida.	Afirma que a permeabilidade de fronteiras entre o trabalho e a família faz com que sejam domínios integrados. Se existe uma fronteira delimitada, domínios são segmentados. Defende que um nível de separação é importante para que o indivíduo experimente menos conflito.
Lapierre et al., 2008	Canadá, Estados Unidos, Espanha, Finlândia, Nova Zelândia, Austrália e Inglaterra/ estudo quantitativo – modelagem de equações estruturais	Análise das demandas sob a ótica do Conflito. Perspectiva bidirecional. Utiliza definição de Greenhaus e Beutell (1985) e modelo multidimensional de Carlson et al., 2000.	Utiliza o modelo de Carlson et al., (2000) para verificar níveis de apoio das empresas em políticas amigáveis à família, bem como a percepção dos indivíduos em relação a estas, relacionando-as às variáveis de Conflito: sobrecarga, tempo e comportamento. Redução de conflito leva a maior satisfação em todas as esferas da vida.
Lyness e Judiesch, 2008	Estados Unidos/estudo quantitativo – análise multivariada	Abordagem da temática sob a ótica de busca de equilíbrio. Medição da percepção de equilíbrio trabalho-família.	Sugere que gerentes com melhor percepção de equilíbrio entre as esferas têm melhor percepção de seu avanço de carreira, com melhores possibilidades de ascensão profissional.
Emslie e Hunt, 2009	Inglaterra / estudo qualitativo – entrevistas semi-estruturadas	Assume fluidez de fronteiras entre as esferas. Perspectiva de busca de equilíbrio	Assume o sexo como variável importante para estudos que envolvam as interações entre trabalho e família. Discute papéis de gênero e as diferenças na percepção e busca de equilíbrio. Achados reafirmam papéis tradicionais reservados a cada sexo como preponderantes.

Continuação do Quadro 01 – Análise dos artigos utilizados na concepção da pesquisa

Elaborado pela autora

Optando-se por uma linha qualitativa que priorizasse a multiplicidade e a complexidade, foram identificados alguns estudos importantes, apesar de não serem maioria. O artigo de Heraty *et al.* (2008) afirma que há complexidade e multiplicidade nas interações entre o trabalho e a família. Os autores relatam que, tradicionalmente, os estudos envolvendo trabalho e família são tratados a partir de uma perspectiva de conflito entre as esferas, normalmente com um olhar direcionado que busque identificar a interferência de um domínio no outro. Os autores embasam suas afirmativas em uma meta-análise de 190 estudos envolvendo a temática trabalho-família. Neste estudo, a conclusão foi de que, apesar de já ser identificada uma linha teórica que sugere que o trabalho e a família podem desenvolver interações positivas, a grande maioria dos estudos se apóia na perspectiva de extravasamento de demandas de uma área para outra que ocasionam a percepção e/ou aumento do conflito

trabalho-família. Este artigo de Heraty *et al.* (2008) é introdutório em uma edição especial do *Journal of Managerial Psychology* que traz investigações teóricas sob o título de *Complexidades e Desafios da Interface Trabalho-Família*. Apesar de se identificarem com uma linha teórica que torna possível o uso do termo interações entre as demandas, e não, necessariamente, conflito, os artigos que compõem esta edição mantêm a perspectiva de medição quantitativa das interações. Observa-se somente a proposta de uma abordagem mais ampla e com possibilidade de interações diversas e não unidirecionais e uniaxiais.

Já Madsen e Hammond (2005) apresentam um meta estudo onde foram analisados 75 artigos que indicavam ter uma linha teórica específica. Estes autores também chegaram à conclusão de que a maioria das pesquisas tem uma orientação determinista de causa e efeito, problematizando a mensuração de efeitos negativos da invasão de demandas do trabalho na família e vice-versa. Além disso, a ênfase de estudo destes artigos é, em sua maioria, quantitativa, o que, conforme os autores, não suporta abranger a complexidade dos seres humanos. A opção por defender estudos qualitativos revela a diferença de abordagem em relação ao artigo de Heraty *et al.* (2008).

Diante dos resultados obtidos no meta estudo, Madsen e Hammond (2005) apontam algumas recomendações, propondo uma complexificação dos estudos sobre a temática. Estas recomendações são expostas a seguir, uma vez que são utilizadas neste estudo como um balizamento teórico para a autora.

1. As pesquisas de trabalho-família devem passar de uma explanação simples para uma complexa: focar os estudos em dois domínios – trabalho e família – origina interpretações simplistas e assume que estes domínios são facilmente distinguíveis. Além disso, há que se levar em consideração o fato de que as medidas feitas representam uma fotografia de um único momento, sendo necessária a reflexão de como essas variáveis e valores interagem ao longo do tempo.
2. As pesquisas de trabalho-família devem passar de definições hierárquicas para a descrição de interações: o foco das pesquisas deve estar na relação entre estes dois mutáveis domínios, e não nos domínios em si. Deste modo, é possível pensar em interações positivas e negativas entre os domínios e entre os seres humanos.
3. As pesquisas de trabalho-família devem passar a considerar casualidades múltiplas, às vezes indeterminadas, porém afastando-se da análise causal única: complexificando a relação entre trabalho e família, pode-se observar que muitas variáveis e interações podem afetar os resultados propostos.

4. As pesquisas de trabalho-família devem passar de uma linguagem determinada para uma indeterminada: não se pode assumir que ambos são definíveis separadamente. Em várias épocas e culturas essa divisão não esteve clara. Poucos estudos desta meta análise sugerem que existem fronteiras permeáveis entre a família e o trabalho.
5. As pesquisas de trabalho-família devem passar de uma análise estática para uma visão morfogênica de mudança: não se está estudando algo imutável. Famílias e organizações de trabalho estão em constante mudança. Esses domínios são parte de um sistema maior, auto-sustentável, chamado sociedade.

Halpern *et al.* (2005) também defendem a complexificação dos estudos de trabalho-família, abandonando uma perspectiva de pesquisa que apóie resultados em explicações causais, onde uma variável deverá necessariamente interferir na outra. Por isso utilizam o termo *interações* para tratar a temática envolvendo trabalho e família ao invés de *conflito*, mais comumente usado. O artigo de Hill *et al.* (2007) é um exemplo de estudo na área de trabalho e família que se propõe a assumir uma abordagem de interação e não de conflito. Em uma pesquisa de cunho qualitativo, os pesquisados foram incentivados a identificar aspectos de sua família que influenciavam positivamente o seu trabalho, bem como a recíproca, buscando identificar aspectos do trabalho que influenciavam positivamente a família. Nos relatos, o estudo observou, dentre outras citações, que a família influencia positivamente o trabalho no equilíbrio psicológico, na formação educacional obtida e nos relacionamentos. O trabalho influencia a família nas aprendizagens profissionais repassadas e no senso de realização pessoal, que faz com que a pessoa seja mais realizada também na família. A flexibilidade, por exemplo, é encarada de duas maneiras pelos pesquisados deste estudo. Tanto trabalhos mais flexíveis em termos de horários e locais ajudam a família, como uma família mais flexível (que divide tarefas entre os pais e onde há suporte emocional e compreensão de um parceiro para com o outro) ajuda o indivíduo no seu trabalho.

As pré-concepções devem ser reformuladas. Primeiramente, o olhar sobre as configurações de família deve ser revisto, uma vez que hoje se observa várias organizações familiares, além da tradicional família nuclear. Conforme relembram Halpern e Murphy (2005), não há que se problematizar somente o cuidado com os filhos de pais que trabalham fora. Adultos que possuem pais idosos morando consigo constituem uma diferente configuração de família, com suas características próprias. Do mesmo modo, pessoas que moram sozinhas constroem laços afetivos e de cuidado com vizinhos. A partir de um olhar multidirecional, reavaliar preconceitos é enriquecedor. Por exemplo, não há como afirmar que o fato de a mãe trabalhar fora prejudica o desenvolvimento cognitivo-emocional do filho.

Conforme dados obtidos por Galinsky (2005), esta premissa não se mostra verdadeira. Não há como afirmar que todos os indivíduos vão experienciar, em algum momento da vida, o conflito entre as exigências pessoais e profissionais. Neste último caso, conflito não pode ser definido como sinônimo de confluência. Não há como mensurar e quantificar situações simplesmente pelo fato delas existirem. Nem como garantir que somente suprindo adequadamente a família e o trabalho que o indivíduo se sentirá satisfeito e completo. Esta “necessidade” de equilibrar exigências é discutida a seguir.

3.2 A possibilidade de obtenção de equilíbrio entre trabalho e família

É possível identificar, nos estudos que envolvem interações entre trabalho e família, uma linha teórica que defende a busca de um equilíbrio entre estas esferas da vida como solução para a eliminação dos conflitos e incremento da qualidade de vida. Para citar alguns exemplos, Greenhaus *et al.* (2003) conceituam o equilíbrio trabalho-família como a situação onde o indivíduo está igualmente engajado, e igualmente satisfeito, com seu papel no trabalho e seu papel na família. Para estes autores, a discussão e a busca pelo equilíbrio são perpassadas por três aspectos essenciais: tempo, envolvimento e satisfação. Lyness e Judiesch (2008) defendem que o equilíbrio entre família e trabalho pode proporcionar maiores possibilidades de ascensão na carreira, o que, dependendo dos valores pessoais, pode significar um incremento da satisfação do indivíduo.

Observa-se que esta linha de raciocínio relaciona satisfação ao equilíbrio, passando a mensagem de que só é possível encontrar plenitude se ambas as instâncias estiverem supridas adequadamente e com a mesma intensidade e dedicação. Contudo, o estudo de Burchielli *et al.* (2008) aponta resultados onde, em entrevistas de cunho qualitativo, os indivíduos relataram a impossibilidade de se obter um equilíbrio. Como o foco do estudo analisa políticas que propiciam a flexibilidade de horários e locais de trabalho, os resultados revelam que trabalhar em casa, muitas vezes encarada como a possibilidade de suprir ambas as demandas igualmente, traz consigo um constante sentimento de débito, em um indivíduo que busca equalizar todas as suas exigências. A metáfora da balança parece explicar esta realidade, onde um deslize em um dos lados terá, inevitavelmente, um efeito negativo no outro lado. Halpern e Murphy (2005) fazem uso desta metáfora, e apontam a clareza da

mensagem aí embutida: passe muito tempo no trabalho e sua família vai sofrer. Ou vice-versa.

Para Halpern e Murphy (2005), trabalho e família não compõem um jogo de soma zero, e defendem que é hora de mudar este entendimento. Existe a possibilidade de se pensar em interações, onde ambos os lados – trabalho e família – sejam beneficiados. Para tal afirmativa, as autoras apóiam estudos que demonstram que mulheres que trabalham fora são mais saudáveis, física e emocionalmente. Também refletem sobre o fato de que os pais que trabalham estão de fato estressados e muitas vezes cansados. Mas também estão pais que permanecem em casa e trabalhadores que não tem filhos ou outras responsabilidades de cuidado. A visão e a conclusão não devem ser unilaterais. Como questiona Burke (2004), o que é equilíbrio? Equilíbrio significa 50% em cada esfera? As pessoas não percebem diferentemente a interação entre trabalho e família? Burke (2004) defende uma complexificação da temática. Olhar trabalho e família não como concorrentes, mas com a possibilidade de serem complementares (FRIEDMAN *et al.*, 2001), proporciona uma visão mais ampla.

3.2.3 O trabalho e a família sob a ótica masculina

Seguindo o raciocínio da multiplicidade das interações trabalho-família, objetiva-se nesta seção de revisão teórica o oferecimento de uma base de reflexão que sinalize a diversidade de sentimentos e objetivos de acordo com o gênero, seguindo os estudos de Halpern e Murphy (2005) e Emslie e Hunt (2009), que defendem ser o sexo uma variável importante no tratamento das questões referentes ao trabalho e à família. A ótica de reflexão direcionada para o gênero masculino justifica-se no público pesquisado neste estudo, onde os entrevistados são, em sua totalidade, homens, como já referido o início deste capítulo.

A temática do posicionamento masculino no mercado de trabalho e na família tem sido rediscutida ao se analisar as características da sociedade atual. A indagação sobre quais seriam as atribuições dos homens hoje é discutida por Kimmel (2001), que trabalha com a ideia de que as mudanças na sociedade ocasionaram uma “sacudida nos papéis convencionais” (p.135) reservados a esse gênero.

As mudanças na sociedade modificam padrões, onde a atribuição de papéis masculinos e femininos está baseada em construções sociais (WEBSTER JR. e RASHOTTE, 2009). As

construções sociais que podem ser observadas hoje incluem a possibilidade de considerar homens e mulheres como capazes de assumirem tarefas mais amplas e diversas, enfraquecendo a concepção do homem como provedor e a mulher como cuidadora (KIMMEL, 2001).

A partir deste fato, é importante salientar que o entendimento social dos papéis reservados a cada gênero está relacionado com imagens culturais. Tiedje e Darlingfisher (1996) consideram as imagens culturais como fortes retratos, que envolvem normas culturais, valores e crenças compartilhados por um grupo, revelando como devem pensar e agir estas pessoas. Pensar os lugares que cada gênero ocupa em nossa sociedade é considerar essas prerrogativas.

Conforme cita Giffin (2005), pesquisadora brasileira em Ciências Sociais, há hoje um confronto entre um modelo antigo – onde são evidenciados os papéis tradicionais destinados a cada gênero - e um novo, onde se destaca a necessidade de um olhar a partir de novas configurações de família além da tradicional família nuclear, em um momento onde se busca outros espaços de proteção e manifestação da afetividade nestas novas famílias.

Em relação às atribuições sociais dos homens, Kimmel (2001) aponta dois fatores como fundamentais: a entrada e consolidação da mulher no mercado de trabalho e as mudanças econômicas que atingiram diretamente as características do trabalho. Em se referindo ao primeiro item, Gottfried (2005) reitera o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas, o que gerou diferentes formas de organização social para acomodar essas novas atribuições das mulheres, que saem do papel exclusivo de cuidadora e assumem funções importantes no ambiente de trabalho formal. Entretanto, não se pode deixar de destacar que esta participação feminina ainda está atrelada a empregos mais vulneráveis, muitas vezes informais e com ganhos financeiros inferiores aos homens (HIRATA, 2002). Esta realidade ainda indica a predominância dos papéis tradicionais, onde o trabalho e o sustento familiar são identificados como atribuições do gênero masculino.

Contudo, apesar de ser ainda verificada esta visão tradicional, é cada vez mais esperado que ambos – homens e mulheres - se envolvam nas atividades de trabalho e de família, assumindo papéis sociais múltiplos (NORDENMARK, 2002). A multiplicidade de papéis requerida do sexo masculino é apontada por Halpern e Murphy (2005), quando expõem que os homens continuam passando mais tempo no trabalho do que as mulheres, mas estão mais envolvidos em atividades domésticas e no cuidado com as crianças, do que os homens da geração anterior. Apesar disto, este envolvimento em atividades não relacionadas ao trabalho ainda é menor do que o das mulheres.

Em se tratando do segundo item defendido por Kimmel (2001) como importante nas mudanças dos papéis requeridos aos homens, este autor discute que a ótica essencialmente econômica das relações de trabalho fez com que o homem trabalhador fosse exposto a uma realidade de recessão, com conseqüente diminuição dos empregos formais. A identidade do homem, antes essencialmente ligada ao trabalho, onde conforme Kimmel (2001) “trazer para casa o contracheque definia quem ele era” (p.123), é questionada diante desta realidade. Apesar de fragilizada, a identidade masculina ainda está essencialmente ligada ao trabalho e ao sucesso profissional (KIMMEL, 2001). Para o homem, cumprir seu papel social é priorizar as atividades profissionais (EMSLIE E HUNT, 2009). A evidência deste fato pode ser observada no expressivo número de homens que entram em depressão quando são demitidos e/ou não possuem um emprego formal. Contudo, Kimmel (2001) também cita o fato de que o trabalho *per se* não está mais sendo suficiente para definir a realização pessoal, e que homens envolvidos na vida familiar têm a oportunidade de desenvolver novos laços emocionais e identitários.

Importante destacar que as concepções individuais sobre os papéis de gênero estão fortemente relacionadas às decisões sobre carreira e filhos e neste momento evidenciam-se as prescrições da sociedade (RIGGIO e DESROCHERS, 2005). Especificamente em relação à paternidade, Featherstone (2004) cita o estabelecimento cultural de papéis como decisivo em relação à quantidade de tempo dedicado pelos pais no envolvimento com seus filhos. Conforme cita o autor, os pais de hoje estão mais envolvidos com seus filhos do que nas últimas décadas, mas muitos pais relatam que se sentem aprisionados em uma cultura do trabalho – papel socialmente aceito como principal aos homens – o que os impede de manter um relacionamento mais próximo com seus filhos.

O’Brien *et al.* (2007) sinalizam o requerimento da multiplicidade de papéis, afirmando que é esperado dos pais do século XXI que se envolvam emocionalmente com suas crianças, além de serem contribuintes financeiros do seu desenvolvimento e bem estar. Demonstrar cuidado somente na provisão econômica do filho não é mais encarado socialmente como suficiente. Dos pais deste momento histórico é esperado que sejam também parceiros de brincadeiras e encorajadores do desenvolvimento mental e emocional de seus filhos (STANLEY-STEVENSON E SEWARD, 2007).

Stanley-Stevens e Seward (2007) observam, no entanto, que estas novas exigências, por serem recentes, ainda não estão estabelecidas como fortes papéis culturais requeridos aos homens, e esses tendem a seguir os padrões de seus pais, referindo-se a características e momentos de suas infâncias. Do mesmo modo, seguindo os tradicionais papéis de gênero, ao

pensarem sobre as adequações necessárias na vida do casal com o advento dos filhos, seguidamente os pais referem que acham normal as mães assumirem o principal papel de cuidadoras, trabalhando meio turno, e que os pais assumam a provisão financeira, revelando que não pretendem diminuir a carga de trabalho, às vezes até aumentá-la, na tentativa de proporcionar um melhor bem estar econômico ao filho.

A tensão entre reviver os tradicionais papéis masculinos e reavaliar uma nova realidade econômico-sócio-cultural é sinalizada neste momento. A adequação à realidade cultural é constante, mutável, percebida e vivenciada por ambos os gêneros (EMSLIE E HUNT, 2009).

Após a exposição das duas primeiras vertentes teóricas deste estudo, apresentadas como (1) As mudanças no mundo do trabalho e (2) A interação trabalho-família, parte-se para delimitações conceituais focadas no objeto de estudo: os gestores intermediários da área de Manutenção da Indústria Petroquímica, terceiro enfoque desta revisão teórica.

3.3 AS GERÊNCIAS INTERMEDIÁRIAS

Os gestores intermediários possuem características peculiares, em se referindo a suas atribuições na organização. São definidos, tradicionalmente, como aqueles responsáveis pela tradução e implementação das estratégias – ou mudanças – advindas da gerência, para os seus subordinados (TONELLI e BASTONI, 2007; LOVISON, 2004). De acordo com Tonelli e Bastoni (2007), as chefias intermediárias são responsáveis pela implementação e comunicação das estratégias ao nível operacional, e Pessoa (2005) reitera estas funções, afirmando que “são pessoas-chave na tradução da missão/visão/valores da alta administração e das grandes estratégias da empresa para a linguagem dos que ‘fazem acontecer’ no cotidiano” (p. 12).

A dualidade das exigências é evidente em suas atuações: não possuem poder suficiente para definir a estratégia, mas devem ter poder suficiente para transmiti-la com eficácia, de maneira convincente (HOLDEN e ROBERTS, 2004). Trent e Schraeder (2003) resumem o sentimento destes trabalhadores, diante dos desafios de seus cargos, por meio de uma metáfora referida por um gestor intermediário, que relatou se sentir, com frequência, um “hambúguer entre duas fatias de pão”. Nesta mesma pesquisa, os autores enfatizam o sentimento de dualidade, afirmando que estes gestores intermediários sentem-se “cortados ao

meio”, uma vez que devem compatibilizar as exigências de seus superiores e operacionalizar com eficácia a implementação das tarefas a eles requeridas, por meio de seus subordinados.

Contudo, a partir da gestão da Qualidade Total, vastamente assumida no início dos anos 90, a exigência de aprimoramento e aprendizado de novas habilidades para os gestores intermediários passam a ser fortemente requeridas (KLAGGE, 1998), o que complexifica a identificação e operacionalização dos papéis atribuídos a esta categoria. O acúmulo de funções emerge, assim, como característica da gestão intermediária. Um dos principais motivos desta associação de papéis seria a constante ameaça de um mercado volátil, que gera extrema competitividade e exige constantes adaptações (McCONVILLE, 2006). Neste âmbito, os gestores intermediários vêm sendo encarados como importantes agentes de mudança (ROULEAU, 2005a; ROULEAU, 2005b; HOLDEN e ROBERTS, 2004), responsáveis pela adequação da organização as exigências do mercado externo.

Obter uma vantagem competitiva diante das empresas concorrentes se torna o objetivo primordial. E esta vantagem é buscada pela combinação da agregação de valor ao produto e da redução de custos, o que envolve uma aproximação maior com o cliente, buscando suprir suas exigências. Além disso, exige uma interação maior da equipe de trabalho – que deve saber tomar decisões efetivas e trabalhar em conjunto (CLARK, 1998). Assim, ao gestor intermediário é delegada a função de ser o elo de comunicação, capacitando seus subordinados a exercerem suas práticas com foco na busca desta diferenciação positiva diante das empresas concorrentes (CLARK, 1998).

Do mesmo modo, a capacidade de cada organização em captar e reter conhecimentos é encarada como uma importante fonte de vantagem competitiva (COSTANZO e TZOUMPA, 2008), uma vez que o domínio da tecnologia e aplicação desta se tornam fundamentais para a sustentabilidade econômica da organização. Em seu tradicional papel de tradutor de estratégias, o gestor intermediário passa a ser também facilitador da transmissão de conhecimentos (COSTANZO e TZOUMPA, 2008).

Assim, estes gestores devem demonstrar, além de um perfil especialista, um perfil generalista, amplo, tendo a capacidade de lidar com várias problemáticas simultaneamente. (CLARK, 1998). Manter sua equipe de trabalho informada, munida de capacidades cognitivas necessárias, motivada e mantendo uma convivência pacífica entre os membros do seu time de trabalho são desafios constantes (KLAGGE, 1998): além da gestão técnica, há que se ter ainda a habilidade de gerir as pessoas (McCONVILLE, 2006).

Para se ter uma visão mais ampla dos papéis requeridos aos gestores intermediários, cita-se a seguir atribuições referidas nos estudos de Clark (1998), utilizadas em treinamentos

de gestores, com o objetivo de aprimoramento de suas capacidades gerenciais. Estes devem possuir conhecimento gerencial, ter habilidades cognitivas, ter a capacidade de influenciar os outros, de transmitir conhecimento, de pensar em longo prazo, de enxergar a problemática com uma visão ampla, de demonstrar resiliência emocional e capacidade de gerir conflitos pessoais. O desenvolvimento pessoal ocasionaria o desenvolvimento organizacional, e estas habilidades pessoais teriam, assim, um impacto direto na organização.

Contudo, em um mercado de trabalho onde o *marketing* pessoal é fundamental, exaltar atributos que valorizem a permanência de seus cargos, diretamente afetados pela tendência de achatamento das estruturas organizacionais (COSTANZO e TZOUMPA, 2008; IVANOVA, 2007; HOLDEN e ROBERTS, 2004), passa a ser o grande trunfo dos gestores intermediários. Para isto, é preciso dedicação. É preciso demonstrar eficácia. Trabalhar arduamente é imperativo: tanto para se manter vivo e ativo no mercado de trabalho, quanto para ser considerado concorrente na possibilidade de ascensão profissional (WOOD, 2008).

O sentimento de impermanência, reflexo deste mercado de trabalho volátil, faz com que os gestores refiram extrema carga de trabalho e um importante aumento de tensão emocional, na tentativa de não perder o emprego em processos de reengenharias ou *downsizings* (HOLDEN e ROBERTS, 2004). Isto se evidencia no resultado de uma pesquisa destes mesmos autores, onde vários gestores relataram emotivamente seu sentimento de isolamento, de conflito e ambigüidade de papéis, de dilemas éticos profissionais e pessoais enquanto tentavam corresponder as múltiplas exigências as quais eram expostos: dos seus gerentes, dos seus empregados, dos seus colegas, da sua família, da sua saúde e da sua consciência.

3.4 O TRABALHO EM INDÚSTRIA PETROQUÍMICA

A Petroquímica é caracterizada como um ramo industrial de grande poder econômico, possuindo alta capacidade de relacionamento com os demais setores da economia e com importante associação tecnológica (TORRES, 1997). A especificidade de uma Indústria Petroquímica é um fator diferenciador em relação a outros campos de trabalho. A complexidade dos equipamentos – aliada a novas tecnologias e à informatização - as minúcias da operação, a produção ininterrupta e a exigência de controle de risco (TITTONI, 2007) fazem com que o trabalhador petroquímico tenha que apresentar características peculiares.

Um aspecto importante nestes cargos é a necessidade de possuir um conhecimento técnico muito apurado (TITTONI, 2007; CARRION, 1998) de funcionamento dos equipamentos, bem como de todas as nuances envolvidas na produção dos insumos. Especificamente sobre o trabalhador da área de produção e manutenção – aquele que trabalha a nível operacional - este deve ser capaz de se adaptar rapidamente a mudanças, ser ágil, veloz, reagir rápido em momentos de crise, ter um bom raciocínio intelectual e saber administrar as pressões geradas pelo ambiente de trabalho (TITTONI, 1994), onde um erro pode significar a interrupção da produção (que funciona 24 horas por dia, 7 dias da semana) ou acarretar em consequências mais drásticas, podendo ocasionar inclusive a morte de algum trabalhador. A convivência diária com a possibilidade real de acidentes de grandes proporções faz com que estes trabalhadores tenham que aprender a lidar emocionalmente com esta realidade (SANTANA *et al.*, 1997; TITTONI, 1994;).

Por exigir um conhecimento apurado dos equipamentos, da operacionalização da produção e das necessidades de manutenção de toda a Planta (instalação operacional da fábrica) Petroquímica, os trabalhadores mais antigos são extremamente valorizados pela sua experiência (TITTONI, 1994). Carrion (1998, p. 164), afirma que, “dado o conhecimento que têm [os trabalhadores mais antigos] da planta, da configuração original dos equipamentos, e das mudanças induzidas, [...] eles representam uma espécie de memória viva da manutenção”. Esta afirmativa reitera a importância da experiência na eficiência do trabalho, onde os mais antigos, que já vivenciaram diversas crises e peculiaridades, têm um valor diferenciado na equipe de trabalho. A capacidade de ser pró-ativo, de identificar problemas, de se antecipar a estes, de saber diagnosticar a necessidade de manutenção e de buscar a solução para o problema são também características pessoais necessárias no exercício das funções petroquímicas, além de serem considerados “atributos de empregabilidade” (CARRION, 1998, p. 168).

As características do mercado de trabalho moderno, como a descartabilidade, a fragilidade dos contratos de trabalho e a competitividade econômica também são observadas no exercício das suas funções. A evidência da afirmação se comprova na citação de Carrion (1998, p. 195) ao explicitar que “tais trabalhadores estariam assumindo uma carga extra não apenas objetiva, mas igualmente subjetiva, para adaptar-se às novas e temporárias exigências do capital que poderá “descartá-los” tão logo, economicamente, dentro da lógica da racionalização de custos, seja mais conveniente externalizar as atividades que ainda realizam”. Ter a capacidade de autogerir sua carreira também aparece nesta pesquisa como

uma característica importante no exercício desta função, outra adequação aos novos modos de ser do mercado de trabalho.

Nesta ótica de acomodação às novas exigências do mercado, Carrion (1998) evidencia a multifuncionalidade dos agentes de manutenção: estes devem ser, ao mesmo tempo, generalistas (coordenar times de trabalho, prever orçamentos) e especialistas (ter um extremo conhecimento técnico da Planta – e também específico de cada equipamento – e planejar cronogramas de manutenção). Não é incomum, então, que a sobrecarga seja relatada como um fator muito preponderante do ambiente de trabalho (CARRION, 1998; SANTANA *et al.*, 1997; TITTONI, 1994), fator desencadeante de estresse e outros desequilíbrios emocionais (SANTANA *et al.*, 1997).

4 MÉTODO

A abordagem de pesquisa utilizada foi a qualitativa, sendo a coleta de dados obtida pela técnica de histórias de vida (PLUMMER, 2001), forma de narrativa oral, e a interpretação dos dados feita por meio da análise interpretativa (SPINK, 2004).

4.1 O USO DA PESQUISA QUALITATIVA

A opção pela pesquisa qualitativa se justifica na possibilidade de melhor apreensão de informações relevantes para o tratamento do tema de pesquisa proposto pela pesquisadora. Este tema necessita abordar aspectos particulares e subjetivos dos indivíduos a serem pesquisados. De acordo com Denzin e Lincoln (2008) o termo “qualitativo” implica em uma ênfase nas qualidades das entidades e no processo e significados que não são examinados experimentalmente ou medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Pesquisadores qualitativos se focam na natureza socialmente construída da realidade, na íntima relação entre o pesquisador e quem está sendo estudado e nas situações que moldam a investigação (DENZIN e LINCOLN, 2008). Também Hesse-Biber e Leavy (2008) discutem o uso de técnicas de coletas de dados qualitativas nas pesquisas sociais, justificando que as mudanças no modo de ser e de viver no mundo contemporâneo, em um contexto novo e fluído, necessitam da emergência de modos diferentes de coletar e interpretar informações relevantes, informações que ajudem a iluminar algo sobre a vida social. A pesquisa qualitativa assume que a realidade social é subjetiva, múltipla, mutável, e é resultado de uma construção dos sujeitos participantes, que interagem com outros membros da sociedade (GIL, 1994). A abordagem qualitativa, então, pode revelar valores e emoções que não estão disponíveis em números obtidos em coletas de cunho quantitativo (QUEIROZ, 1988).

4.2 AS HISTÓRIAS DE VIDA NA PESQUISA QUALITATIVA

A história de vida é uma forma específica de investigação qualitativa (CHASE, 2008; ATKINSON, 2003) e fornece uma alternativa à metodologia científica tradicional (JAIME *et al.*, 2007), sendo a visão emancipatória e crítica o grande atrativo desta técnica (BORNAT, 2003). A história de vida é definida por Queiroz (1988, p. 20) como um “relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, tentando reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que adquiriu”. Para Chase (2008) a história de vida é um tipo de narrativa extensa, que se apresenta na forma oral ou escrita, e que abrange toda a história do indivíduo, desde o seu nascimento até os dias atuais. A narrativa de algum aspecto significativo da vida de um indivíduo também pode ser chamada de história de vida (CHASE, 2008; PLUMMER, 2001).

A história de vida tem sido cada vez mais caracterizada como uma abordagem de coleta de dados multimétodo – que associa diversas estratégias metodológicas – na busca de uma melhor compreensão da realidade a ser estudada (FRISCH, 2008). Dentre estas estratégias, podem ser citadas o uso de fotografias, a filmagem, a pesquisa documental, as entrevistas e o uso de diário de campo (JAIME *et al.*, 2007; RIESSMAN, 2003). Bornat (2003), Queiroz (1988) e Plummer (2001) consideram as entrevistas como estratégia central de coleta de dados, bem como a mais utilizada. Como técnicas emergentes a serem associadas às entrevistas, encontram-se a filmagem e a fotografia (HARPER, 2008; HOLM, 2008; PINK, 2006; RIESMANN, 2003; PLUMMER, 2001).

Sobre a caracterização nominal, Atkinson (2003) afirma que história de vida, estória de vida e história oral são diferentes termos utilizados para definir a mesma coisa. Constata-se que o uso dos termos história oral e narrativa pessoal como sinônimos é recorrente na definição de história de vida (FRISCH, 2008; FONTANA e FREY, 2008). Bornat (2004) expõe aproximações e diferenças entre história oral e história de vida, e afirma que a comunalidade dos termos está no seu objetivo: registro e interpretação das experiências contidas nos relatos provenientes da vida dos indivíduos. Da mesma maneira, a similaridade também se expõe na relação entre o assunto, o sujeito informante (entrevistado) e o entrevistador: ambas – história oral e história de vida - têm o foco na ideia de que o entrevistado é um participante ativo no processo. Seu consentimento, consciência e desejo de participação se tornam importantes nos relatos que este pode oferecer. A diferença está no modo de aproximação e coleta de dados. A peculiaridade da história de vida é que esta se foca na vida de um indivíduo e sua história contada, sendo que o pesquisador objetiva a busca de um ponto de vista que proporcione o entendimento do processo social determinado por classes sociais, cultura e relações de gênero. Concluindo sua exposição, Bornat (2004) afirma

que a diferença entre os termos é sutil, e que diversas vezes estes são utilizados como sinônimos.

Já Queiroz (1988) diferencia história oral de história de vida, afirmando que a história oral é qualquer relato oral (abrangendo o relato de lendas, a transmissão oral de costumes de cada cultura), enquanto a história de vida é o relato específico de um indivíduo sobre sua existência, reconstituindo acontecimentos vivenciados e transmitindo sua experiência adquirida (QUEIROZ, 1988). Na mesma ótica de diferenciação de termos, Chase (2008) denomina a história de vida como *narrativa pessoal*, com o objetivo de diferenciá-la da narração de um folclore ou uma lenda. Reforçando a ideia de que a história de vida é uma forma de narrativa, Riessman (2003) acrescenta que o que define a história de vida como narrativa é a seqüência e a consequência: os eventos são selecionados, organizados, conectados e avaliados como tendo significado para um determinado público. O uso das histórias de vida como técnica de coleta de dados é exposto por Bertaux e Kohli (1984), que também definem este tipo de abordagem como narrativa, dotada de características específicas, baseado na vida de um indivíduo ou em partes relevantes desta.

Existem diversos usos para as histórias de vida no âmbito da pesquisa qualitativa. Basear-se na vida do indivíduo em sua totalidade, ou somente em aspectos que possibilitam a compreensão e problematização do tema de pesquisa, é uma delimitação fundamental. Plummer (2001) diferencia as histórias em *longas* e *curtas*, definindo as histórias longas como a essência do método, a extensão completa da vida de uma pessoa contada a partir de suas próprias palavras. Estas histórias são reunidas em períodos extensos de pesquisa e fornecem uma perspectiva detalhada do mundo do indivíduo e no qual este está inserido. Já as histórias curtas são definidas como as mais usuais, usualmente captadas por entrevistas em profundidade, a partir de uma pauta não-estruturada, com duração de uma hora e meia a três horas. Este tipo de história é mais focada, tratando de aspectos relevantes do que se almeja pesquisar, normalmente apresentando-se como uma de uma série de outras histórias. Além de curtas ou longas, Plummer (2001) também faz a diferenciação entre os tipos de documentos gerados a partir das histórias, dividindo-os em documentos de vida *compreensivos* (que fornecem informações sobre a totalidade da vida do indivíduo), *em tópicos* (usados para salientar um tópico ou assunto importante derivado da história) *ou editados* (o autor da pesquisa ‘fala’ e edita conforme sua escolha).

Quanto ao número de indivíduos a serem entrevistados no uso de histórias de vida, Mynard-Moody e Musheno (2006) afirmam que, apesar de muito ser apreendido pela leitura cuidadosa de uma história, as interpretações e análises do contexto são enriquecidas e melhor

delimitadas quando baseadas em um número adequado de diversas histórias. Temas e padrões raramente são revelados em uma única história, e se torna difícil identificar o que são significados pessoais e o que são coletivos. Em relação ao número de entrevistas e duração das mesmas para cada indivíduo a ser entrevistado, Atkinson (2003) afirma que podem variar consideravelmente. Este autor sugere que as entrevistas tenham a duração média de uma hora e meia, e que cada indivíduo seja entrevistado em torno de três vezes. Atkinson (2003) acredita que deste modo o pesquisador obterá, na maioria dos casos, dados suficientes para a compreensão da vida do indivíduo ou do foco principal da pesquisa.

Nesta pesquisa optou-se pelo uso das histórias de vida como *técnica de coleta de dados*, baseando-se em partes relevantes das vidas dos indivíduos a serem pesquisados (PLUMMER, 2001; BERTAUX e KOHLI, 1984), utilizando-se de histórias *curtas*, gerando-se *documentos em tópicos*, conforme tipologia apresentada por Plummer (2001). A escolha do número de entrevistas e número de participantes se restringiu ao tempo de pesquisa e disponibilidade dos entrevistados.

4.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

A seguir, informações referentes aos participantes e à coleta dos dados da pesquisa .

4.3.1 Os participantes do estudo

A escolha de histórias de vida como técnica de coleta de dados delimitou o número de pesquisados a quatro, por ser uma abordagem extensa e complexa. Esta técnica exige que o pesquisador adquira um contato profundo com a história, para que possa captar em cada entrevista os aspectos que sejam relevantes ao seu foco de estudo (DEMARTINI, 1988). A técnica demanda tempo, tanto na transcrição dos dados quanto na necessidade de tempo de reflexão. Contudo, o volume de informações obtidas, que gerou em torno de 260 páginas de transcrições contidas em mais de 15 horas de gravação é considerado pela pesquisadora como significativo para o tratamento posterior dos dados.

O contato inicial com os coordenadores (gestores intermediários) se deu em uma reunião solicitada pela pesquisadora, onde foram expostas linhas gerais da pesquisa e tempo necessário de envolvimento dos mesmos com a pesquisa. Esta reunião aconteceu nas dependências da empresa, em abril de 2009, e durou em torno de uma hora. Todos os gestores receberam o convite para a participação na mesma, sendo informados do assunto da reunião. Neste momento foi feito o convite para a participação, deixando clara a liberdade de escolha em participar ou não da pesquisa. A presença dos gestores neste momento foi de 50% (o total de gestores na manutenção é 10) e todos os presentes concordaram em participar, assinando um termo de compromisso requerido pela pesquisadora. A pesquisadora escolheu dar prioridade de entrevista aos presentes neste momento inicial, respeitando e valorizando sua disposição em colaborar com a pesquisa. Destes cinco gestores presentes, quatro participaram da pesquisa. A opção pela utilização de quatro gestores, ao invés dos cinco, que se mostraram de acordo com a participação na pesquisa, foi da pesquisadora, em função do tempo disponível para coleta, análise e interpretação dos dados. O quinto gestor que se apresentou como disponível à participação foi contatado e a ele foram explicados os motivos pelos quais não seria necessária a sua participação como informante. A coleta de dados se deu no período de abril de 2009 a setembro de 2009.

A seguir, são apresentados os perfis dos entrevistados. Por motivos de preservação de identidade, os nomes utilizados são fictícios, e as funções específicas dos entrevistados na empresa não são reveladas, restringindo a ocupação ao cargo principal, no caso, coordenador de manutenção. Os dados são apresentados em conjunto, seguindo a solicitação dos entrevistados em manter suas identidades ocultas.

Os quatro participantes são do sexo masculino, uma vez que esta função em ramo Petroquímico é preponderantemente masculina (TITTONI, 1994). Associado a este fato, esta realidade específica de gênero possibilitou a discussão posterior sobre os papéis requeridos socialmente ao gênero masculino atualmente, o que se considera um enriquecimento na discussão dos dados. A média de idade dos entrevistados é de 48 anos, sendo o valor máximo 54 e o mínimo 45. Eles possuem, em média 20,5 anos de empresa, sendo o mínimo 05 anos e o máximo 32 anos. Quanto ao tempo de atuação na função de coordenação, a média é de 7,7 anos, sendo o máximo 15 e o mínimo 03. Dos quatro entrevistados, todos possuem companheiras, que moram com eles. Dois dos entrevistados possuem filhos acima de 18 anos, um possui filhos abaixo de 10 anos e um deles não tem filhos. Quanto a sua formação profissional, três são Engenheiros Mecânicos e um é Engenheiro Elétrico. Todos cursaram

MBA. Um deles possui, além deste MBA, um Mestrado e outro está cursando um segundo MBA.

4.3.2 A coleta de dados

As entrevistas foram utilizadas como estratégia de coleta, considerada a mais usual (BORNAT, 2003; QUEIROZ, 1988). A abordagem nas entrevistas se deu mediante um roteiro não-estruturado, de aproximação informal, seguindo as orientações de Fontana e Frey (2008) e Lankshear e Knobel (2008) que consideram esta abordagem a mais adequada no uso de histórias de vida. A pesquisadora também fez uso de uma recomendação proposta por Riessman (2003) e Demartini (1988), anotando, após cada entrevista, impressões pessoais que facilitassem a compreensão das histórias e auxiliasse, posteriormente, na análise dos dados. Merriam (1998) também sugere o registro das impressões do pesquisador, afirmando ser um subsídio interessante na análise dos dados, uma vez que o, em cada entrevista, pode salientar categorias relevantes para posterior organização e discussão do material coletado em campo.

Quanto à abordagem das entrevistas, fez-se uso das pautas não-estruturadas, possibilitando a liberdade para a pesquisadora para retornar aos fatos relevantes em momentos que julgasse mais propícios (LANKSHEAR e KNOBEL, 2008). Observou-se, contudo, que a opção por uma pauta de entrevista não-estruturada não desobriga o pesquisador de ter em mente os aspectos que quer abordar, que são relevantes para a análise da problemática (FONTANA e FREY, 2008). É importante levar para a entrevista perguntas que possam introduzir aspectos fundamentais, para que o pesquisador possa responder sua pergunta de pesquisa e obter dados consistentes (LANKSHEAR e KNOBEL, 2008).

Associado a estas orientações, o entrevistador deve atentar para um fato importante: a entrevista possui implicações, sendo um relacionamento social. Entrevistar, então, é ter a consciência das complexidades das intenções e emoções nos dois lados do microfone (BORNAT, 2004). Não há como o pesquisador se manter neutro durante a pesquisa: suas concepções de mundo, suas vivências e seus questionamentos fornecem um olhar único aos dados, que outro pesquisador não teria (LANKSHEAR e KNOBEL, 2008).

Diante destas orientações, a pesquisadora optou por iniciar a coleta de dados das histórias com uma pergunta ampla que possibilitasse motivar o sujeito a iniciar o relato de sua história e que lhe conferisse confiança para escolher, conforme suas prioridades, os aspectos

que julgasse importante revelar. Esta técnica de abordagem foi utilizada nas pesquisas de Demartini (1988) e balizou a estratégia de coleta desta pesquisa.

O grande desafio do uso das histórias de vida como técnica de coleta de dados é justamente a condução das entrevistas, fato expresso por Demartini (1988).

É muito fácil e interessante escutar os relatos [...] o difícil é, enquanto pesquisador, resolver na situação mesma da entrevista, a questão de tentar aprofundar os relatos em alguns pontos, sem com isso truncar o depoimento, interferir no ritmo de suas recordações, ou direcioná-las para alguns aspectos apenas (DEMARTINI, 1988).

Esta dificuldade foi experienciada pela pesquisadora, que vivenciou em muitos momentos o desafio de ouvir sem interpelar. De ouvir sem imprimir aos dados a sua concepção de mundo sem reflexões mais aprofundadas.

Cada história requereu um mês na busca de informações e transcrições das entrevistas, que levaram, em média, uma hora e 20 minutos cada uma. Para tanto, a pesquisadora optou por realizar uma entrevista em cada semana, encerrando uma história para posteriormente dar início à outra, justamente para propiciar tempo à mesma para se apropriar dos dados e extrair deles aspectos fundamentais, de acordo com o objetivo a ser alcançado na pesquisa. Abaixo, a pergunta orientadora utilizada nesta pesquisa.

“Eu gostaria que você me contasse a sua história de vida. Você pode iniciar por onde quiser, sem se preocupar com a ordem cronológica dos fatos. Você não precisa ter pressa: detalhes, sentimentos e decisões pessoais são fatos importantes e eu vou me interessar por esses”.

Esta pergunta foi formulada buscando abranger dois aspectos importantes da técnica de histórias de vida, explicitados por Queiroz (1988, p.21), ao citar que “quem decide o que vai relatar é o narrador [...] e nada do que relata pode ser considerado supérfluo, pois tudo se encadeia para compor e explicar sua existência”.

Na primeira entrevista, então, o pesquisado teve a liberdade de relatar livremente o que considerava importante de sua história. Nas entrevistas seguintes, a pesquisadora, tendo em mente os objetivos da pesquisa (DEMARTINI, 1988), voltava a questões relevantes citadas pelos pesquisados, na busca de obter maior riqueza na coleta de dados. Também nestas entrevistas seguintes foi confirmada a trajetória de vida de cada um, conforme os pontos que eles revelaram como importantes em sua vida, organizando-os cronologicamente, a fim de possibilitar ao leitor uma melhor compreensão da história, utilizando-se da técnica de *Linhas Narrativas* (SPINK, 2004), recurso de análise explicado posteriormente no item 4.4.

Como subsídio norteador na condução das entrevistas, a pesquisadora definiu aspectos importantes que, em algum momento, deveriam ser abordados nas entrevistas, deixando,

contudo, o pesquisado livre para responder ou não à indagação. Estes itens importantes são descritos a seguir, em quadro explicativo, facilitando a compreensão do leitor, expondo o porquê da escolha destas indagações principais, que objetivaram o cumprimento dos objetivos propostos nesta pesquisa

4.3.2.1 Relação das questões de entrevista com os objetivos do estudo

O quadro abaixo destaca os objetivos do estudo e os itens relevantes à pesquisa que foram abordados em algum momento, no decorrer dos relatos das histórias.

Objetivo geral do estudo	Questão orientadora
Analisar a interação trabalho-família, a partir dos relatos pessoais dos gestores intermediários, referenciados em suas histórias de vida	Eu gostaria que você me contasse a sua história de vida, relatando fatos e momentos que você julga relevantes. Tudo o que você falar será importante para mim, e não há a necessidade de se preocupar com a ordem cronológica dos fatos.



Objetivos específicos do estudo	Itens relevantes
Compreender e discutir as experiências pessoais de tensionamento entre as demandas do trabalho e da família.	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade no trabalho, funções e demandas • Realidade na família • Momentos importantes onde observou confluência de demandas do trabalho e da família
Identificar e analisar as exigências requeridas no exercício da função de gestor intermediário da área de manutenção na Indústria Petroquímica, e relacioná-las com as características do trabalho contemporâneo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na vida quando assumiu cargo de coordenação • Diferenças entre cargos de coordenação e não-coordenação • Como enxerga o futuro profissional • A vida nas Paradas de Manutenção
Possibilitar a discussão da interação trabalho-família a partir de relatos feitos por homens, revelando a peculiaridade de entendimento da problemática por este gênero.	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis masculinos na sociedade hoje • Qual a função como pai e companheiro • Participação na família • Percepção de mudanças em relação à época dos seus pais • Valores individuais considerados importantes • Como a família lida com as exigências do trabalho

Quadro 02 – Relação dos objetivos com itens das entrevistas

Elaborado pela autora

4.3.3 O campo de pesquisa

Os pesquisados são funcionários de uma indústria de grande porte, de capital privado, localizada no Pólo Petroquímico de Triunfo. A escolha do campo se deu pela facilidade de acesso da pesquisadora nesta empresa, uma vez que esta já havia trabalhado nas dependências da mesma, em uma empresa prestadora de serviço no ramo de atividade física.

Nesta experiência anterior, a pesquisadora conheceu a realidade de trabalho da Indústria Petroquímica e dos gestores intermediários, que revelavam sua extrema carga de trabalho, com um importante investimento emocional associado às exigências de seu cargo. Além deste aspecto, chamava a atenção o investimento de tempo diário para atividades do trabalho, uma vez que esta empresa, situada no Pólo Petroquímico de Triunfo, está a 50 quilômetros de Porto Alegre, aproximadamente. Então, a maioria dos trabalhadores sai de casa em torno das seis horas e volta para casa em torno das dezenove horas. Como afirma TITTONI (2007, p.61), “a imagem do trabalhador do Pólo está colada, definitivamente, ao ônibus que o conduz pelos diferentes trajetos que ligam a casa à fábrica”. Pela relevância destes fatos, julgou-se que este público seria adequado para o tratamento da temática proposta, uma vez que a dedicação física, emocional e investimento de tempo diário poderiam revelar subsídios interessantes em se referindo à confluência de demandas do trabalho e da família.

4.4 A ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

Objetivou-se, na análise dos dados desta pesquisa, a produção de um sentido que buscasse responder a pergunta inicial, e não simplesmente a descrição dos achados obtidos no campo (MERRIAM, 1998). Para propiciar esta análise de dados mais apurada, foi levado em consideração as orientações de Merriam (1998) e Spink (2004), que afirmam a importância de atender para o fato de que a interpretação se dá durante toda a pesquisa, a partir da primeira entrevista, e não somente após o término da coleta dos dados. Esta primeira entrevista já poderá revelar aspectos importantes que não foram considerados pelo pesquisador no planejamento da sua pesquisa, e devem ser levados em consideração.

De fato, as primeiras entrevistas dos dois primeiros entrevistados salientaram, por exemplo, os aspectos de gênero, principalmente em se referindo à paternidade, o que fez com que a pesquisadora tomasse a decisão de dar maior relevância ao tema. Seguindo a orientação de Demartini (1988) em atentar para a análise dos dados desde a primeira entrevista, observou-se a necessidade, já expressa no texto da autora citada acima, de retorno constante ao referencial teórico, inovando-o conforme as construções da realidade que se criava no decorrer da pesquisa.

Dentre diferentes alternativas para uma análise interpretativa dos dados, optou-se pela utilizada por Spink (2004), que a denomina como *Mapas de Associação de Ideias*. Estes mapas são instrumentos de visualização que fornecem subsídios ao processo de interpretação e facilitam a conexão com os passos posteriores da interpretação. Os mapas iniciam-se com a definição de categorias gerais de análise, que devem refletir os objetivos da pesquisa. Estas categorias, contudo, devem ser assumidas como balizadoras iniciais do processo, e podem mudar no decorrer da interpretação, como já salientado anteriormente.

A partir da definição das categorias gerais (sete), os diálogos transcritos das entrevistas foram organizados, mantendo as falas originais, na ordem em que foram proferidas, de acordo com suas temáticas. Importante salientar que as anotações da pesquisadora no decorrer da coleta de dados foram fundamentais na identificação das temáticas mais relevantes.

Num passo seguinte, após releitura dos dados e explanação das temáticas das categorias, acrescentou-se mais três categorias que foram consideradas importantes e não contempladas nas iniciais. A construção dos mapas foi feita a partir destas categorias, cada qual compondo uma coluna de dados, composta pela transcrição literal das falas provenientes das entrevistas. Finalmente, as categorias foram individualmente discutidas, definindo e organizando logicamente a interpretação. Na análise dos dados, observou-se a possibilidade de tratamento de duas categorias como subitens de outras duas, optando-se pelo aprofundamento, assim de oito categorias, uma vez que os relatos, em alguns momentos, estavam sobrepostos, com observável confluência de informações.

Além dos mapas, utilizou-se o subsídio das *Linhas Narrativas* (SPINK, 2004), que organizam os dados cronologicamente. Esta técnica, utilizada como um recurso analítico, objetiva auxiliar na organização dos dados coletados e situar, nas entrevistas, elementos importantes das experiências pessoais. Ao utilizar-se da técnica de histórias de vida, o recurso das linhas narrativas é cabível, uma vez que os fatos relevantes da vida dos indivíduos são narrados conforme recordações pessoais e relevância dos mesmos para o entrevistado, e não

cronologicamente. O uso deste recurso possibilitou à pesquisadora entender melhor o processo de cada história e reforçar pontos importantes que deveriam ser priorizados nas categorias de análise.

Conclui-se deste modo a exposição dos procedimentos de análise dos dados. No próximo capítulo, são apresentadas as histórias de vida de cada coordenador, sintetizadas conforme aspectos considerados importantes pela pesquisadora, bem como as linhas narrativas de cada um, nesta pesquisa denominadas de *linhas do tempo*. As histórias são seguidas pela análise das categorias propostas.

5 ANÁLISE

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos durante a pesquisa. Assumindo a reflexão exposta por Spink (2004) de que nada há que se possa ser primariamente interpretado, porque tudo já é, em si, uma interpretação, apresenta-se as histórias de vida, seguidas das linhas do tempo e das categorias gerais de análise. A não-neutralidade da pesquisadora é aqui apontada, tendo-se a consciência de que, ao sintetizar as histórias, deu-se relevância a aspectos escolhidos pela pesquisadora, de acordo com sua própria história de vida, suas crenças e valores. Contudo, pensa-se que os dados de uma pesquisa podem ser reinterpretados, por diferentes indivíduos, em diferentes momentos. Conforme Spink (2004), a interpretação pode ser reinventada e possui possibilidades infinitas. Esta análise é uma possibilidade visualizada por esta pesquisadora, neste momento vivido por ela e por seus entrevistados. A escolha pela transcrição literal das falas dos entrevistados também segue a opção interpretativa de Spink (2004), defendendo o discurso individual como uma produção de sentido único, proferida em um momento igualmente singular de quem profere tal discurso.

5.1 AS HISTÓRIAS DE VIDA DOS PESQUISADOS

As histórias e as linhas narrativas que seguem foram lidas e aprovadas por cada um dos entrevistados antes de serem neste texto transcritas. A apresentação das histórias indica a trajetória individual de cada gestor, que são seguidas pelas suas linhas narrativas, facilitando a visualização de suas vivências no decorrer do tempo.

5.1.1 A história da vida de Artur

Artur nasceu em 1961, em uma pequena cidade no norte de Santa Catarina. Grande parte de sua família, pai, tios e avós, descendentes de italianos oriundos do Rio Grande do Sul, haviam se mudado para esta região anos antes de seu nascimento, apostando no grande potencial de desenvolvimento econômico da área. Focando-se no agronegócio, o grande

objetivo da vida era, fundamentalmente, a subsistência da família, com desejos de crescimento futuro, baseado em muita dedicação e árduo trabalho. Entretanto, o pai de Artur, conforme ele, um visionário, apostou na formação profissional dos seus três filhos como uma alternativa para lhes propiciar um futuro econômico mais sólido. Diante de tal opção, seu objetivo principal passou a ser a obtenção de recursos para sustentar os filhos e pagar pelos seus estudos. Tarefa difícil, que lhe exigiu manter um padrão de vida sem muito conforto.

Seguindo os passos do irmão mais velho, Artur saiu de casa aos 12 anos para estudar em uma cidade próxima, uma vez que, em sua cidade, as escolas só ofereciam a formação primária. Foi, então, para um colégio interno, para uma escola com ênfase no aprendizado da agricultura. Artur refere esta época como decisiva para suas opções profissionais futuras: teve certeza de que não gostaria de trabalhar no setor agropecuário. Acompanhando o irmão, que veio para a região de Porto Alegre fazer sua graduação na UNISINOS, Artur cursou o segundo grau e iniciou a faculdade de Engenharia Mecânica na PUC, aos 21 anos. Nesse momento, Artur e seus dois irmãos estavam estudando na região de Porto Alegre.

Porém, quando estava no terceiro ano do seu curso, Artur - e seus irmãos - tiveram que enfrentar uma das grandes adversidades de suas vidas: a morte prematura do pai, que faleceu com 45 anos. A vida dos filhos, então, mudou radicalmente. De estudantes subsidiados pelos recursos financeiros do pai, tiveram que batalhar pelo seu sustento, justamente no ano de 1983, momento onde o Brasil passou por profunda recessão econômica, conforme Artur mesmo relatou. Ele passou vários meses procurando uma colocação no mercado, sem obter sucesso. A possibilidade mais visível era uma oferta de estágio em uma grande empresa, na qual participou de extenso processo seletivo e foi selecionado para a fase final. Porém, após esperar vários meses pela escolha da empresa, que não acontecia, resolveu procurar outras possibilidades, momento então que surgiu a oportunidade de um estágio no Pólo Petroquímico, na empresa que Artur trabalha hoje. A empresa ainda era estatal, e seu chefe lhe deixou bem claro que eram somente seis meses de estágio, sem possibilidades de renovação. Artur resolveu aceitar mesmo assim, e, uma semana após ter aceitado a vaga, lhe chamaram na empresa na qual tinha feito todo o processo. Mesmo sabendo que nesta empresa havia possibilidade de contratação futura, e no Pólo era somente um estágio, optou por permanecer no Pólo, uma vez que, conforme ele mesmo conta, já havia visto o potencial da empresa, bem como tinha tido a certeza de que ali aprenderia muito.

Seu início na empresa não foi fácil, pois seus superiores não queriam a intromissão de um estagiário em seu campo de trabalho. Artur, sempre muito perseverante, conquistou seu espaço, de tal forma que, ao findar o período de estágio, a chefia conseguiu uma renovação do

mesmo por mais seis meses. E esta renovação lhe rendeu contratos futuros em outras empresas terceiras, alternativa encontrada pelo seu chefe para que ele não saísse e abandonasse as tarefas que estava executando. Então, de 1983 a 1987, Artur seguiu nas funções técnicas de manutenção, sempre atuando na empresa na qual trabalha hoje, mas com contratos diversos, em várias outras empresas que atuavam em conjunto na prestação de serviços.

Nesse meio tempo, concluiu sua graduação em Engenharia Mecânica, no ano de 1985, trabalhando no Pólo, estudando em Porto Alegre e morando em São Leopoldo. Já formado, finalmente obteve sua contratação na empresa, no cargo de engenheiro de manutenção, no qual permaneceu até o início de 1994, época em que foram feitas as adequações de processos após a reengenharia, que ocorreu após a privatização da empresa, no ano de 1992. Nestas readaptações, Artur, aos 33 anos, foi promovido para o cargo de facilitador na engenharia, função em nível de gestão intermediária. Esta época foi muito intensa emocionalmente para todos os trabalhadores da empresa, uma vez que, ao se efetivarem as contratações, mais de 300 funcionários foram demitidos, sendo o futuro profissional muito incerto. O fato de ser escolhido ao cargo de facilitador foi considerado por ele um grande reconhecimento e uma grande aposta de seus líderes no seu trabalho.

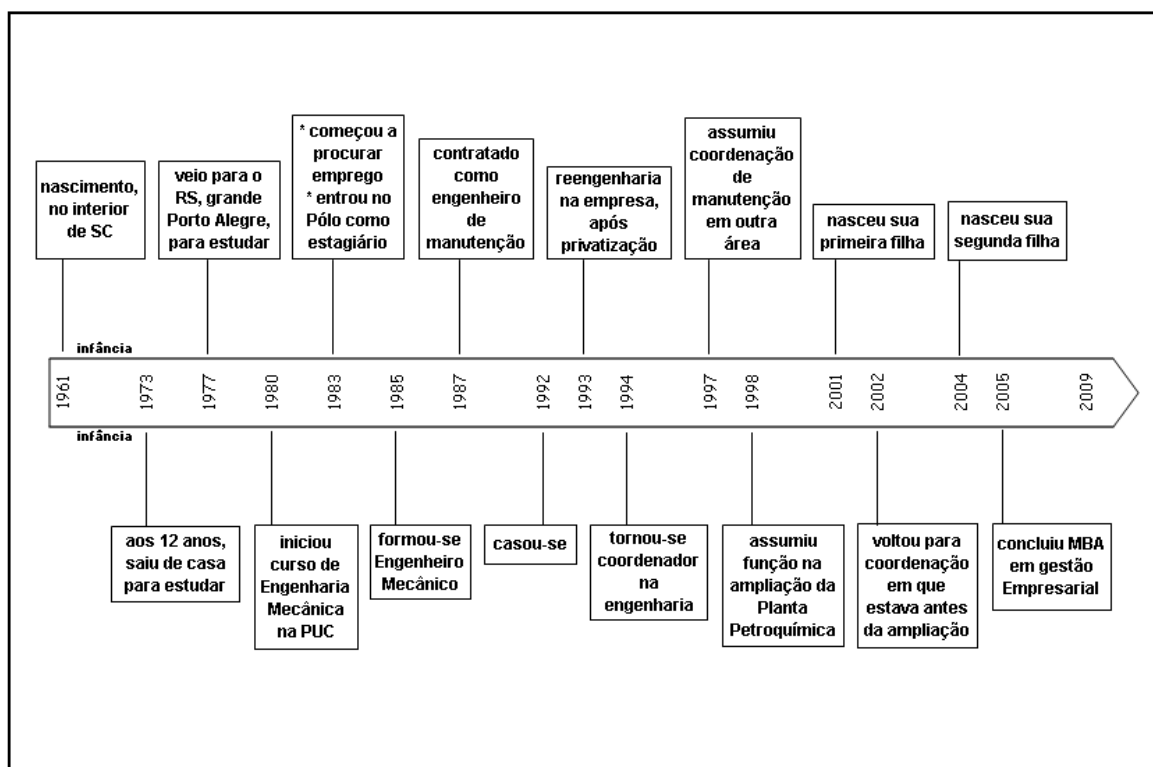
Nesse meio tempo, Artur casou-se, em 1992. Ele e a esposa decidiram passar um tempo sozinhos, antes da chegada dos filhos, um novo ciclo da vida, conforme ele. Artur revela que a escolha do momento de ter filhos não teve relação com momentos profissionais que estavam sendo vivenciados por ele. Ele teve como princípio deixar esta decisão para sua esposa, uma vez que ele considera que é a vida da mulher que muda em maior proporção com a vinda dos filhos, ela que tem que passar por diversas adaptações em sua vida pessoal e profissional. Hoje, Artur é pai de duas meninas, que nasceram em 2001 e em 2004. Sua esposa, apoiada por ele, optou por permanecer em casa com as filhas nestes anos iniciais de seu desenvolvimento. Esta opção foi facilitada pela condição financeira de Artur, estabilizada, e com ganhos acima da média do mercado, pelo fato de trabalhar no Pólo Petroquímico. Agora, já estando a filha mais nova com cinco anos, a esposa pensa em desafios pessoais a serem buscados, em termos de formação e desenvolvimento profissional.

Artur permanece até hoje com funções na gestão intermediária, tendo passado, nestes 15 anos, por vários desafios e coordenação de diversos processos produtivos, na área de manutenção. Esta função de gestão lhe trouxe muito mais responsabilidade em suas ações no trabalho, uma vez que, como líder, é responsável por gerir pessoas. Formar e treinar esta equipe para a excelência dos processos e da produção, conferindo credibilidade diante dos

clientes, é tarefa de Artur. Além disso, ele é responsável por decisões técnicas, onde o funcionamento adequado da produção depende de ações planejadas e eficazes. Neste período, passou também por inúmeros treinamentos oferecidos pela empresa, na área de formação de liderança. Também fez um MBA em Gestão Empresarial, aprimoramento profissional propiciado a todos os coordenadores da manutenção. Artur revela que o momento em que estava fazendo este MBA foi um dos mais exaustivos de sua vida, tanto fisicamente como emocionalmente, já que neste período, vivenciou a espera e o nascimento da segunda filha.

Atualmente, diz estar vivendo um período de estabilidade em sua vida particular, e que isso lhe dá mais tranquilidade para viver sua vida profissional. Ele sente-se realizado com o trabalho que faz, contando que todas as escolhas que fez profissionalmente foram guiadas pelo seu desejo de fazer o que gosta, preferencialmente.

Os negócios da família continuam prósperos em Santa Catarina, administrados pelo irmão mais velho. Artur e sua família sempre passam alguns dias de suas férias lá, e suas filhas adoram o contato com a natureza. Este negócio de família traz certa tranquilidade para Artur enfrentar os momentos de mudança que estão havendo na sua empresa, pois sabe que haverá uma alternativa se vierem tempos economicamente difíceis. No quadro abaixo, a linha do tempo de Artur.



Quadro 03 – Linha do Tempo de Artur

Elaborado pela autora

5.1.2 A história da vida de Douglas

Douglas nasceu em 1955, no interior do Rio Grande do Sul. Quando ainda era muito pequeno, seus pais se mudaram para Porto Alegre, e nessa cidade Douglas viveu durante a maioria de sua vida, onde permanece até os dias de hoje. Conta que teve uma infância tranquila, junto com seu irmão e sua irmã, em uma época onde a violência não era imperante, e as crianças podiam brincar na rua, despreocupadas. Toda a sua formação educacional foi em Porto Alegre, estudou em colégios particulares, pelo esforço de seu pai, que, apesar de não ser de uma classe econômica elevada, objetivou proporcionar aos filhos um estudo sólido que pudesse lhes propiciar melhores oportunidades profissionais no futuro.

Douglas, sendo um aluno dedicado, avançou rapidamente em sua formação, e, aos 17 anos, obteve sua vaga no curso de Engenharia Mecânica, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Como seus pais lhe deram a oportunidade de se dedicar integralmente aos estudos, formou-se em quatro anos. Ainda no último semestre da faculdade, fez concurso para Petrobrás, uma seleção muito concorrida, onde foram selecionadas, de todo o Brasil, 35 pessoas. Na segunda-feira após sua formatura, recebeu um telegrama da Petrobrás, convocando-o para os exames médicos de admissão, pois havia passado no concurso. Fato que foi comemorado. “Uma bela surpresa!”, conta ele.

Tudo ocorreu muito depressa a partir daí. Douglas formou-se em dezembro, casou-se em janeiro e mudou-se em fevereiro para o Rio de Janeiro, para fazer o curso de inspeção de equipamentos da Petrobrás, pré-requisito para assumir o cargo de engenheiro na Indústria Petroquímica. Pela sua colocação no concurso, pode escolher trabalhar no Pólo Petroquímico de Triunfo, que estava ainda na fase de planejamento da instalação da Planta.

Sobre o curso no Rio de Janeiro, conta que foi uma experiência de estudo muito desafiadora, pois todos seus colegas eram muito bem formados e a disputa era grande. Não havia a possibilidade de não-aprovação, pois isso significaria a perda do emprego futuro. Douglas teve, então, que se dedicar, vivenciando uma carga horária elevada de aulas e provas. Ele conta que este período no Rio de Janeiro foi um tanto quanto conturbado em se referindo à sua vida pessoal, uma vez que, pelas exigências do curso, não conseguia proporcionar para sua esposa a quantidade de atenção que ela lhe solicitava. Além disso, estando sozinha a maior parte do tempo, não se adaptou à mudança de cidade. Apesar dos percalços, Douglas obteve aprovação no curso com a nota A, demonstrando sua determinação e esforço.

Então, no ano de 1978, retornou para Porto Alegre e começou a trabalhar nas obras de instalação do Pólo Petroquímico, assumindo seu primeiro cargo de engenheiro, na empresa em que trabalha até hoje. Sua primeira função foi no setor de obras provisórias, coordenando a instalação de água e luz no local, para possibilitar o início da obra civil. Em meio a esses novos desafios profissionais, Douglas também vivenciou, nesse mesmo ano, o nascimento de seu primeiro filho. Foi muito difícil para ele conciliar estas duas novas situações, pois, além de trabalhar longe de casa, neste início das obras não havia telefone, e a comunicação era feita por rádio, somente em casos de emergência. Douglas conta que deixar o filho em casa doente, por exemplo, era muito estressante, pois, além da preocupação, se sentia muito cobrado pela esposa por não estar junto com a família nos momentos difíceis.

No final do ano de 1980 nasceu sua filha, período em que estavam sendo montados os equipamentos de produção da Planta Petroquímica. Como sempre teve cargos de coordenação de equipes, Douglas experienciou um momento de muita tensão emocional. Bem na época em que sua filha estava prestes a nascer, não havia alguém para substituí-lo, e, como relembra, só assistiu o nascimento porque foi à noite. “Se fosse de dia, talvez não tivesse visto”! Nos primeiros dias de vida do bebê, não pôde permanecer com a família em tempo integral. Teve que atender as demandas do trabalho em conjunto.

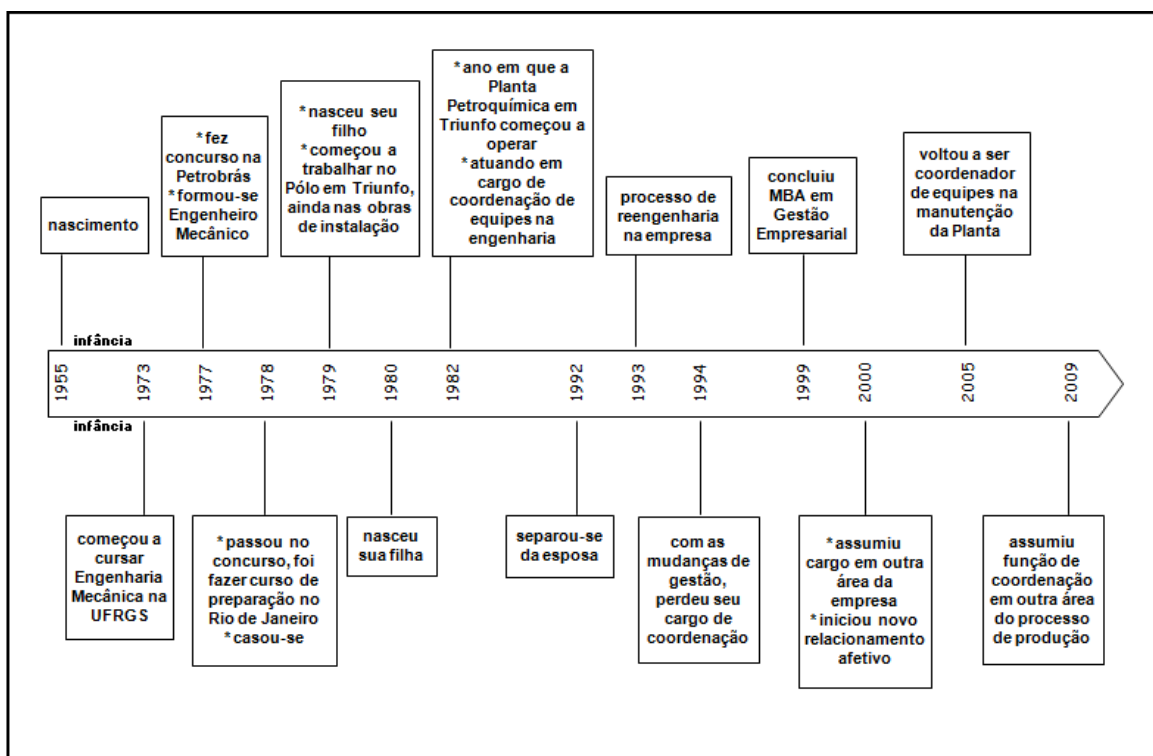
As demandas de trabalho sempre existiram, em importantes graus. O cansaço físico e mental é referido por Douglas como tendo sido um importante aspecto de seu trabalho, e conta que, no passado, sofreu doenças emocionais graves ocasionadas por estresse. Além disso, associava-se o efeito complicador de morar longe de casa, que transformava em 12 horas o tempo diário dedicado ao trabalho. Douglas conta que essa realidade fez com que ele dedicasse pouca atenção aos filhos, quando esses eram pequenos, não vivendo junto com eles a sua infância, o que hoje se arrepende. Relembra que não teve a oportunidade de vivenciar uma vida familiar estável, e refere a cobrança de sua ausência pela sua mulher como motivo de muitas discussões, frequentes e recorrentes. Sempre gostou mais de ficar no trabalho do que em casa, onde o clima não era bom, conta ele. Em 1992, por vários motivos, quando os filhos estavam no início da adolescência, Douglas optou por desistir de seu casamento.

Referindo-se à sua trajetória profissional, conta que, desde o início, teve cargos de coordenação, e já passou por diversos setores da empresa, em sua maioria ligados à manutenção. Um período crucial de sua carreira se deu na época da reengenharia, após a privatização da empresa. No início do ano de 1994, após várias reestruturações, perdeu sua função de coordenação e, por muito pouco, diz ele, não perdeu o emprego. Permaneceu até 2005 em funções de apoio à engenharia da empresa, onde teve alguns desafios importantes,

mas, conforme ele, muito aquém do seu potencial. Neste ano de 2005, voltou a ocupar um cargo de coordenação na engenharia, fato que o motivou, não pelo status ou aumento de salário, mas pelo novo desafio. Considera que, de certo modo, foi essa escolha um reconhecimento de suas potencialidades.

Douglas está há 32 anos e meio trabalhando na empresa, e sente que não há mais possibilidades de avanço profissional. Estando em um período pré-aposentadoria, percebe que não existe mais o interesse em investir nele, opção essa reservada aos mais novos, que trarão um melhor retorno. Olhando para trás, fala com convicção que sempre gostou muito do seu trabalho, do ambiente e conta que as pessoas que permaneceram na empresa sempre foram muito íntegras, e que ali ele fez bons amigos. O que ainda lhe motiva no trabalho são as Paradas de Manutenção da Planta, que ocorrem periodicamente. Ali sempre esteve o desafio, o momento de ver seus conhecimentos e potencialidades reconhecidos. Pensa que, talvez, após sua aposentadoria, possa continuar prestando alguma assessoria nestes grandes eventos.

Hoje vive com uma nova companheira, que conheceu quando fez um MBA, em 1998. Este relacionamento maduro, com ele define, baseado no companheirismo, lhe dá uma estabilidade emocional, há muito desejada. No quadro abaixo, a linha do tempo de Douglas.



Quadro 04 – Linha do Tempo de Douglas

Elaborado pela autora

5.1.3 A história da vida de Mateus

Mateus nasceu em 1964, e teve uma infância tranquila com seus pais e seus sete irmãos. Seu pai era um comerciante bem sucedido, então, na infância, Mateus e seus irmãos tiveram uma vida confortável. Porém, quando Mateus era adolescente, seu pai teve graves problemas financeiros, e a condição econômica da família foi fortemente abalada. O pai teve que vender todos os seus bens e eles se mudaram para outra cidade, onde seu pai comprou uma casa muito simples, em um bairro humilde. Esta mudança drástica na condição econômica da família foi muito sentida por Mateus, pois, além de não compreender o que estava acontecendo, teve muita dificuldade em se adaptar a esta nova condição.

Diante deste fato marcante em sua vida, ele tomou a decisão, logo cedo, de que iria se dedicar aos estudos para poder ter uma profissão e conseguir ter novamente um padrão de vida que lhe proporcionasse mais conforto. E foi isso que ele fez. Com 18 anos, já estava formado no segundo grau e em um curso técnico, já tendo, assim, a profissão de Técnico Mecânico. Desde o início de sua carreira profissional, colocou como uma meta pessoal trabalhar no Pólo Petroquímico de Triunfo, onde, conforme ele, “pagavam os melhores salários”. Depois de um ano e meio trabalhando em outros empregos diferentes, Mateus foi chamado para uma seleção no Pólo Petroquímico. Uma seleção rigorosa, conforme ele, onde acredita que o fato de já possuir um curso técnico, e boas notas no segundo grau, contaram a seu favor. E foi selecionado! Um grande passo foi dado em direção ao objetivo de Mateus. Ele e mais um colega foram, então, fazer o curso de capacitação para trabalhar como técnicos na área Petroquímica, no Rio de Janeiro. Mateus ficou seis meses lá, estudando muito, porque, conforme seu chefe, a sua contratação dependia do seu desempenho neste curso. Focado em seu objetivo, foi muito bem nos estudos, além de poupar “até os guardanapos”, como contou, para juntar dinheiro. Da quantia que ganhou em seis meses, economizou metade e, junto com seu pai, comprou novamente um carro para sua família. Voltando do Rio de Janeiro, foi trabalhar no Pólo Petroquímico, alguns meses em uma empresa prestadora de serviços, sendo depois contratado pela empresa onde permanece até hoje.

A partir desta situação econômica, Mateus pode comprar um apartamento e começar a construir sua estabilidade financeira. Além de continuar investindo em sua formação profissional, iniciando o curso superior de Engenharia Mecânica, na UNISINOS, aos 22 anos, logo após ter retornado do curso no Rio de Janeiro. Antes de seu mudar para este novo imóvel, contudo, Mateus teve que enfrentar uma das grandes encruzilhadas de sua vida, aos

23 anos: seu pai, vítima de câncer, faleceu. Além de todo o sofrimento e exaustão gerados no período da doença, Mateus, também fragilizado, optou por continuar morando com a mãe para ajudá-la a se recompor emocionalmente, uma vez que, sendo o filho caçula, era o único que ainda morava com os pais nesta época. Durante este período conturbado, conheceu sua esposa. Mateus acredita ter procurado nela e na sua família a ajuda necessária para superar a perda do pai, e passava com ela grande parte do seu tempo livre. Ela foi carinhosa com a mãe de Mateus, e lhe fazia companhia, enquanto Mateus viajava profissionalmente. Percebendo que, aos poucos, sua mãe estava se adaptando à nova realidade, Mateus se mudou para o seu apartamento, dois anos depois.

Continuando a sua trajetória profissional e sua formação educacional no decorrer do tempo, Mateus obteve a graduação de Engenheiro Mecânico, aos 29 anos. Este fato foi imensamente celebrado por ele, que considera um dos pontos mais marcantes de sua vida. Profissionalmente, trabalhou 10 anos como técnico de inspeção de equipamentos, mesmo após ter terminado sua faculdade e já ser graduado em engenharia, pois não havia na empresa uma oportunidade de promoção, e ele não considerou vantajosas financeiramente as oportunidades de trabalho fora do Pólo Petroquímico.

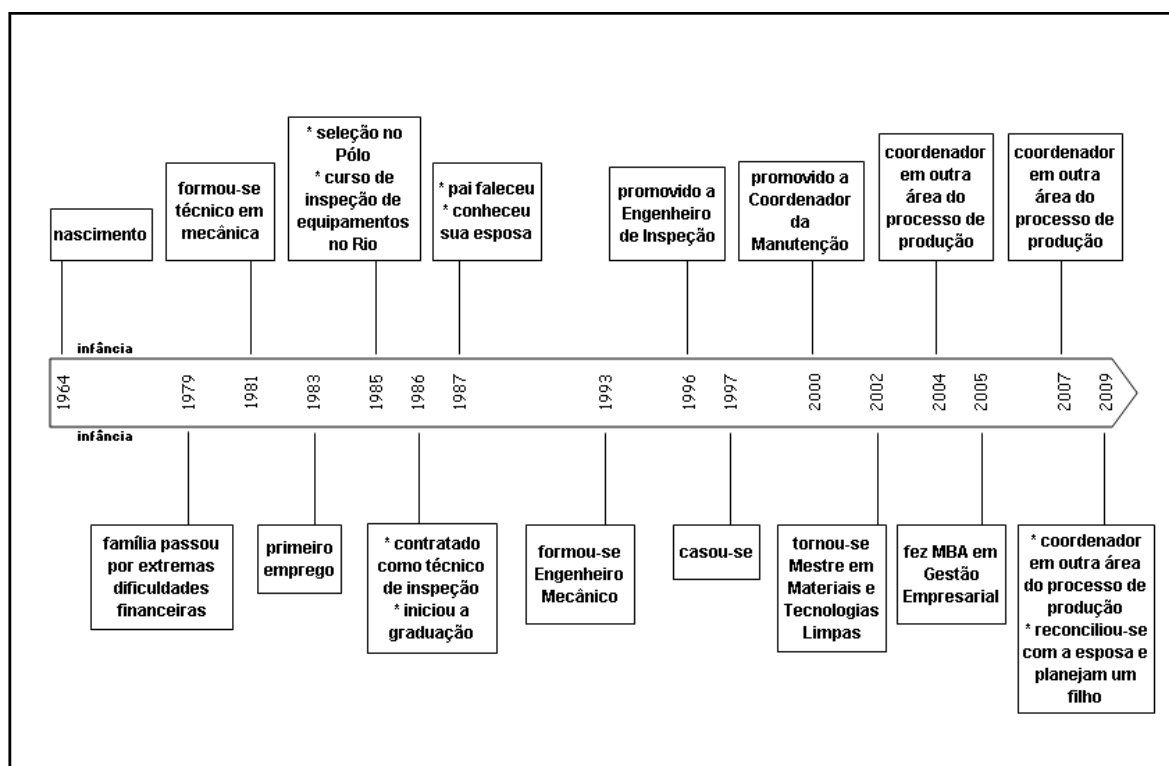
Três anos após a formatura, foi contratado como engenheiro, no mesmo ano em que se casou. Passados quatro anos, foi promovido a um cargo de coordenação, na área de Manutenção, após seleção, onde concorreu com sete candidatos. Mateus considerou esta promoção um reconhecimento pela sua dedicação no trabalho, uma vez que, conforme ele, não é comum um engenheiro atingir em tão pouco tempo um cargo em nível de coordenação. Acredita que sua perseverança, garra e competência lhe fizeram alcançar suas vitórias. Desde que assumiu esta posição, Mateus já foi coordenador de quatro diferentes unidades de produção, o que lhe motiva a continuar satisfeito e bem sucedido no que faz.

Como deixa muito claro, Mateus gosta muito do seu trabalho, e o fato de ter prazer no que faz leva-o a assumir grandes desafios profissionais e passar muitas horas do seu dia no trabalho, além de dedicar horas consideráveis no aprimoramento de seus conhecimentos. Além de ser Mestre em Materiais e Tecnologias Limpas, também já concluiu um MBA em Gestão Empresarial. Como diz, estudo é fundamental, e não se deve parar de aprender nunca. Se for necessário abdicar de tempo com a família para melhorar suas aptidões, no futuro isto será recompensado, pois proporcionará condições profissionais melhores.

Conta ter sofrido, de alguma forma, o efeito dessas escolhas em sua vida pessoal, enfrentando, no seu casamento, diversos conflitos com a esposa, que lhe cobrava a falta de investimento de tempo no relacionamento dos dois. Além disso, diversos fatos fizeram com

que Mateus e sua esposa reiterassem várias vezes, no decorrer de sua vida em comum, a decisão de não ter filhos, sempre julgando o momento inadequado. Atravessando uma profunda crise em seu casamento, Mateus se separou há dois anos, e revela que a falta de tempo investido no relacionamento, bem como a falta de um filho, foram fatos importantes para o desencadear desta crise.

No início deste ano, o casal optou pela reconciliação e planejam a vinda do primeiro filho. Mateus, mais apaziguado, após ter passado por estas turbulências em sua vida pessoal, diz que a condição emocional atual lhe dá mais tranquilidade para trabalhar. Não escondendo o desejo de continuar a crescer em sua carreira profissional, revela que agora está em busca de um equilíbrio na sua vida, não abdicando de coisas que lhe são valiosas, quer sejam no trabalho ou na família. Vivendo agora o planejamento do filho, Mateus e sua esposa já conversam muito sobre como vão adequar suas rotinas de trabalho e estudo para assumir com dedicação e responsabilidade a criação desta criança. Provavelmente a esposa de Mateus trabalhará somente um turno, e Mateus revela que fará a opção de “baixar a bola” nas tarefas profissionais, optando por focar-se no que ele considera uma nova fase em sua vida. E espera contar com a ajuda e compreensão de seus colegas de trabalho. No quadro abaixo, a linha do tempo de Mateus.



Quadro 05 – Linha do Tempo de Mateus

Elaborado pela autora

5.1.4 A história da vida de Oscar

Oscar nasceu em 1964, em uma cidade pequena, no interior do Rio Grande do Sul. De origem italiana, muito humilde, mas, conforme ele, com um espírito trabalhador, sua família sempre batalhou para possibilitar que os filhos pudessem atingir condições de vida melhores. Tendo o estudo como um valor fundamental na família, Oscar seguiu a trajetória de seus dois irmãos mais velhos, e, aos 19 anos, após terminar o segundo grau, veio para Porto Alegre incrementar seus estudos e obter uma formação profissional.

Oscar trabalhava desde os 14 anos, e aprendeu a “se virar” desde cedo, como conta. Ao chegar em Porto Alegre, trabalhou no almoxarifado de um banco, para obter o seu sustento. Em paralelo, fazia cursinho pré-vestibular, mas, em sua primeira tentativa de entrar na faculdade, Oscar não obteve sucesso. Ainda inseguro sobre sua formação profissional, Oscar ficou sabendo de um curso de instrumentação de equipamentos que tinha aberto no CETEMP, o primeiro no Rio Grande do Sul. Antes, as empresas que necessitavam de profissionais com esta qualificação – como é o caso da Indústria Petroquímica – enviavam seus funcionários para estudarem em São Paulo ou no Rio de Janeiro.

Oscar, então, fez este curso, e, após o término desse e realização de estágio em outra empresa, aos 22 anos conseguiu emprego no Pólo Petroquímico, como técnico de manutenção. Este emprego lhe proporcionou uma melhora substancial na sua condição financeira, passando de um estágio de mera sobrevivência para usufruir de uma situação economicamente estável, uma vez que a remuneração salarial no Pólo Petroquímico sempre foi superior a outras Indústrias, conforme seu relato.

Já trabalhando no Pólo, novamente se preparou para prestar Vestibular, desta vez sem fazer cursinho preparatório, mas estudando sozinho. Passou na UFRGS e na PUC, e acabou optando pela PUC por causa da dificuldade em adequar estudo e trabalho nos horários oferecidos pela UFRGS. Aos 24 anos iniciou, então, sua graduação em Engenharia Mecânica, e concluiu o curso em 2002. Oscar define este período de estudo como uma época de muita determinação e esforço pessoal, onde o tempo e o dinheiro investido nessa formação foram consideráveis. Na época em que iniciou o curso, conta que não havia apoio de seus líderes para que ele estudasse, não era algo valorizado, e muitas vezes teve que abdicar do estudo em favor do trabalho, sendo questionado sobre seus objetivos na vida. Afinal, queres trabalhar ou estudar? A formatura foi, então, uma grande vitória pessoal. Vivendo, nos últimos anos, uma fase onde a qualificação profissional e o estímulo a essa é mais acentuado, já concluiu, em

2008, um MBA em Gestão Empresarial e está atualmente cursando um MBA em Gestão de Pessoas.

Contando sobre sua família, Oscar revela que, quando estava ainda no início de sua carreira profissional, tomou a decisão de viver sua vida junto com sua atual mulher, uma pessoa, conforme ele, muito humana, que abdica de si para ajudar quem precisa. Sendo enfermeira, Oscar relata, citando um exemplo do envolvimento de sua esposa, que a atitude e decisão dela foram fundamentais para o tratamento de saúde de seu pai, e isso lhe deu uma maior segurança para lidar com este momento difícil de sua vida. A profissão de sua mulher lhes permitiu criar um dinâmica própria de ajuste de horários e compreensão mútua, uma vez que ela sempre trabalhou à noite.

O casal tem uma filha, que está agora com 19 anos. Quando Joana nasceu, Oscar já trabalhava no Pólo Petroquímico, e, exercendo funções na área de manutenção, diversas vezes teve que ficar depois do horário ou trabalhar nos finais de semana para sanar ocorrências na produção. O casal, com Joana pequena, contava com a ajuda de uma vizinha, onde a menina ficava quando o pai chegava mais tarde, já que a mãe trabalhava em horário noturno. Oscar conta que, de certo modo, se incomodava com esta situação, pois Joana ficava até tarde na casa desta senhora, já que, após o trabalho, Oscar ia para faculdade e só voltava em torno das 23 horas.

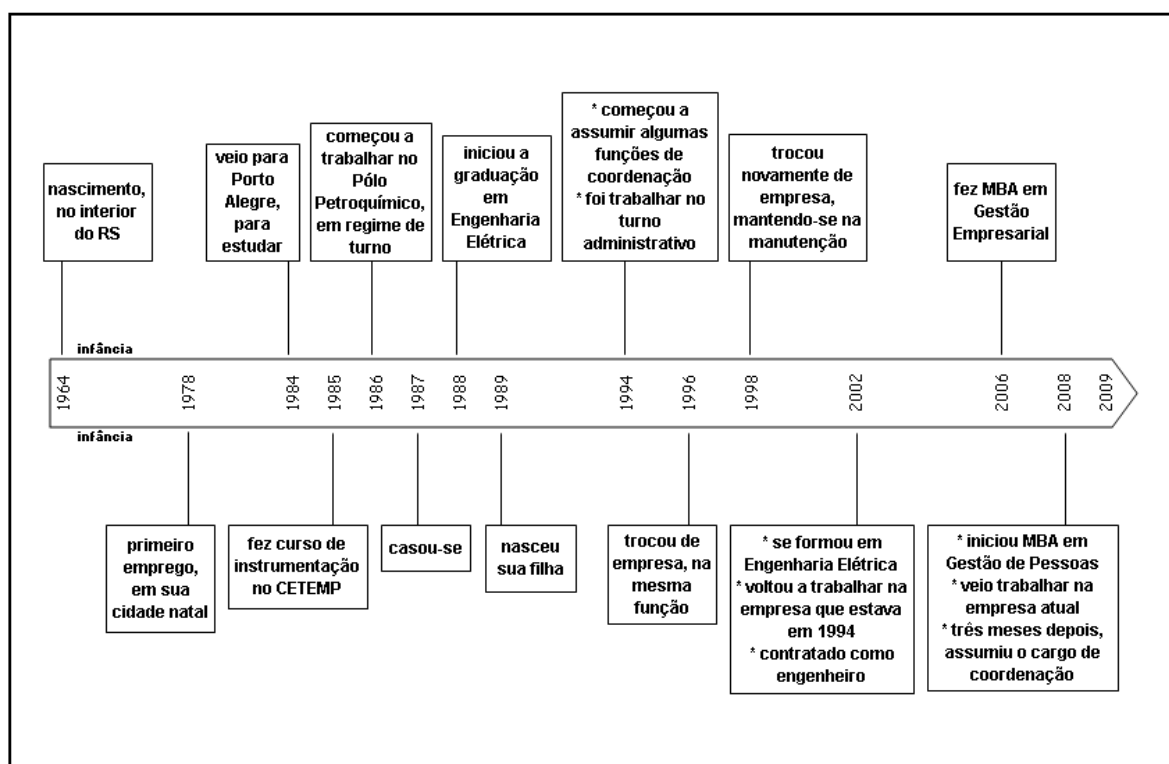
Contudo, ao fazer a opção de estudar e trabalhar, e acreditando que esse momento era importante para seu desenvolvimento profissional, Oscar e sua família se adequaram a essa situação. Refletindo sobre suas escolhas pessoais e profissionais, Oscar relembra uma importante decisão que teve que tomar quando Joana tinha sete anos. Nessa época, ele optou por ir trabalhar no Rio de Janeiro por três meses e sua esposa ficou em Porto Alegre com a filha. A família, apesar de sentir sua falta, conforme ele, teve que aceitar o fato, pois a oportunidade profissional era considerável. E, olhando para trás, considera que essa decisão foi importante para sua carreira, e que as dificuldades familiares foram transpostas sem maiores intercorrências.

Joana está agora fazendo cursinho pré-vestibular, e Oscar demonstra preocupação em lhe dar suporte nesse período decisivo. Transmitir valores e mostrar aos filhos um caminho seguro é responsabilidade do pai, como ele mesmo diz, contando que se preocupou em ensinar à sua filha o valor da conquista, após a superação de dificuldades. Não lhe dar uma educação tão rigorosa como a que ele teve, e criar um ambiente de maior conversação e amizade com sua filha também foram objetivos buscados por ele.

Oscar se define como uma pessoa batalhadora e movida a desafios, tendo uma visão muito positiva da vida, encarando as decisões em sua vida com tranquilidade. Permanecendo sempre no Pólo Petroquímico, mas já tendo experiência e atuação em quatro diferentes empresas, aceitou essas mudanças pela busca de novos aprendizados e desafios.

Acredita que ainda tem um bom tempo de trabalho em sua vida, e vislumbra possibilidades de crescimento em sua carreira. Este crescimento, conforme ele, não é, necessariamente, para uma função superior hierarquicamente. Fazer bem o seu trabalho, ser reconhecido como um bom líder de equipes, pelos seus superiores e pelos seus subordinados, é fato considerado crescimento na carreira também. Para ele, o maior desafio de sua função é gerir pessoas. Mas, é com elas que se ganha o jogo, como ele mesmo diz.

Seus pais permaneceram na cidade onde Oscar nasceu, bem como suas quatro irmãs, que sempre moraram lá. Seus dois irmãos também se formaram, um é médico e o outro possui graduação em Direito e Administração de Empresas. Quanto a si, Oscar diz que pretende estudar sempre, pois, para continuar se desenvolvendo, é preciso. E, uma vez que ele revela que batalhar por uma boa atuação profissional é o grande desafio da vida, se atualizar é fundamental. Ele diz estar em um período muito bom em sua vida, onde se sente feliz e realizado. No quadro abaixo, a linha do tempo de Oscar.



Quadro 06 – Linha do Tempo de Oscar
Elaborado pela autora

5.2 ASPECTOS RELEVANTES DAS HISTÓRIAS DE VIDA

Abaixo, no decorrer dos próximos itens da análise, são apresentadas as reflexões obtidas a partir das falas dos entrevistados, onde fatos considerados relevantes são destacados pela autora. Para facilitar a leitura e compreensão da interpretação, subdividiu-se os dados nas categorias gerais propostas, e serão apresentados de acordo com tais.

Em uma visão geral, observou-se que a idade média dos entrevistados (48 anos) faz com que a suas concepções de trabalho e de família sejam contornadas por uma conformação de sociedade de mais ou menos 25 anos atrás, onde os valores socialmente aceitos eram, de certa forma, diferentes. O casamento, por exemplo, uma solicitação social mais imperante. As concepções de família onde o pai é responsável por prover o sustento e a mãe é responsável por cuidar do lar ainda são reconhecidas em suas falas. O trabalho define quem se é, fato observado nos relatos iniciais, onde mais de um entrevistado começou sua história a partir de sua formação profissional e não familiar. Contudo, uma vez que os gestores foram entrevistados em seu local de trabalho é, de certo modo, esperado que as primeiras referências sejam ao trabalho.

Observa-se que existe uma reflexão por parte dos gestores quanto às mudanças de valores sociais em relação à sua infância, e estes relatos aparecem fortemente relacionados à educação de seus filhos. Ao se colocarem em uma posição de pais, refletem sobre a conformação de sociedade atual e a necessidade de reverem seus papéis sociais. Isto fica evidente em relatos sobre família e sobre trabalho.

Na família, preocupam-se com o futuro dos filhos em relação à sua formação moral e adaptação social em um mundo com solicitações diferentes daquelas por eles vividas em sua juventude. Drogas e violência são citadas como preocupações constantes. Interessante salientar que estas preocupações quanto à família e aos filhos são citadas por todos os entrevistados, que vivem momentos familiares diferentes. Filhos adolescentes, filhos adultos, filhos na primeira infância e até no caso do planejamento da concepção de um filho existe esta reflexão sobre a sociedade e como se conformar aos padrões atuais.

Todos contaram com o investimento e incentivo dos pais para que pudessem estudar, possuir uma graduação e garantir sua empregabilidade futura. Apesar de assumirem o estudo como fundamental, essa garantia passa a ser questionada por eles, na medida em que observam mudanças o ambiente de trabalho. Por estarem experienciando uma grande mudança de gestão em sua empresa atualmente, sentem-se confrontados com a realidade de

um mercado volátil, onde não há mais garantia de emprego para bons profissionais. Somente a competência profissional não garante mais a empregabilidade. Trabalhar 25 anos na mesma empresa, como é o caso de três dos quatro gestores, é algo raramente observado na realidade do mercado de trabalho hoje, e a necessidade de incorporar estas novas exigências em sua atuação profissional é imperativa para sobrevivência.

Percebe-se, a partir da realidade destes gestores, que se vive um momento social de transição. A realidade vivida na época em que estes indivíduos estavam construindo sua vida pessoal e profissional é confrontada com a realidade atual, e eles revelam esta transição em suas falas. Em alguns momentos, declaram seus valores e modos de ser válidos e suficientes para o momento em que vivem hoje. Creditam o seu sucesso profissional ao seu esforço e estudo ao mesmo tempo em que percebem a impermanência de seus cargos. Acreditam que os valores morais transmitidos por seus pais bastam aos seus filhos e declaram que esta perpetuação é o seu objetivo na paternidade. Ao mesmo tempo em que deixam claro que os tempos de hoje são outros e que suas posições devem ser revistas.

As suas produções de sentido e adequações à suas realidades de trabalho e de família são perpassadas por este momento em que vivem. As interações construídas e vivenciadas em diferentes aspectos de suas vidas estão presentes em seus relatos, ao misturarem relatos profissionais a momentos vividos em suas vidas pessoais, o que reforça a ideia da fluidez das fronteiras entre trabalho e família e da indissociabilidade dos indivíduos.

O quadro abaixo apresenta as dez categorias gerais, com explanação da temática e fornecimento de uma fala relevante de um dos entrevistados.

<i>Categorias gerais</i>	<i>Entendimento</i>	<i>Exemplo</i>
1. A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO	O relacionamento do indivíduo com o trabalho e a importância desse na composição do “eu”.	<i>Se tu não tá feliz no trabalho vai embora. Porque deve ser triste a gente ficá aqui dentro e não tá feliz. Pausa. [...] Tu tem que tá feliz, senão... imagina só tu...ah! vô ficá esperando o horário de ir embora. Deve ser muito terrível. Pausa...porque assim, tu vai ficando mal. Ah! Eu não tô produzindo nada, não tô fazendo nada (Oscar).</i>
2. O ESTUDO COMO VALOR FUNDAMENTAL, TRANSMITIDO PELOS PAIS	A crença de uma formação profissional sólida como garantia de empregabilidade.	<i>Eu acredito que...que...que é isso que é o caminho. O resto tu corre atrás. Eu acredito que...que a formação, né...é que garante pra ti qualque coisa no mundo (Artur).</i>
3. O INEVITÁVEL: O MEU TRABALHO É ASSIM	As demandas de trabalho percebidas pelos indivíduos como inerentes à ocupação profissional.	<i>Bom, a (nome da esposa), quando a gente já namorava, isso era um princípio [...] as coisas são assim. [...] não tem outra opção. As coisas são assim, e...não tem jeito. Ou tu qué, ou tu não qué, né [...] e ela interpreta também, né...olha! é uma questão que faz parte. Pra mim, tá trabalhando lá, eu preciso atendê determinados quesitos (Artur).</i>

Quadro 07 – Categorias Gerais de Análise
Elaborado pela autora

<i>Categorias gerais</i>	<i>Entendimento</i>	<i>Exemplo</i>
4. A GESTÃO INTERMEDIÁRIA	Características deste cargo de gestão na organização e abordagens pessoais nas exigências diárias da sua função.	<i>A coordenação ela é...ela é bem diferente. Se tu é um técnico ou um engenheiro, tu tem outro pra te substituí, fala com fulano, não tem que tá disponível direto, né...pausa grande. Tu não tem o celular da empresa, ... então quando tu tem o celular da empresa, tu tem o lap top da empresa então tu já sabe que tu tá disponível, né. Isso é uma coisa. Pausa. A responsabilidade é BEM maior [...] (Mateus).</i>
5. AS EXIGÊNCIAS DO TRABALHO E A COBRANÇA DA FAMÍLIA	O de tempo investido em tarefas do trabalho e a aceitabilidade da família em relação a estas exigências.	<i>Feedback geral da esposa. Bah! Mas tu trabalha pra caramba, né? Risos. Trabalho de novo! Celular! Porque fim de semana, ele te ligam das plantas, né... -ó, é da empresa! Daí eu saio e vou atender. Trabalhando de novo! Pô, tu tá trabalhando aí, e eu...então...pausa...teve uma mudança. O celular toca: não, calma! É só um telefonema, já tamo indo pra pizzaria, toca, eu dou uma instrução e acabou(Mateus).</i>
6. TRABALHO OU FAMÍLIA? OU TRABALHO E FAMÍLIA?	Momentos onde o indivíduo demonstra a confluência das demandas do trabalho e da família.	<i>Eu me lembro que quando a minha filha nasceu, tava [...], eu fiquei sozinho aqui, respondendo [...], tinha um monte de empresa aqui, minha filha nascendo no hospital, eu peguei um carro da (empresa), levava, ia lá, dormia no hospital, pá, pegava o carro, vinha aqui, tava com problema, pá, pá, pá, não tem, voltava pra lá... e todo mundo tem direito a...a folga quando nascia o filho. Eu fiquei trabalhando! Não tirei um dia de folga. Porque eu não podia tirá o dia de folga (Douglas).</i>
7. A FLUIDEZ DOS RELACIONAMENTOS ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA	A indissociabilidade das vivências: a não possibilidade de referir um grau de importância maior para o trabalho ou para a família.	<i>Esse...esse...essa fronteira entre o trabalho, família, lazer, saúde e tal é muito tênue, e tu tem que tá muui...olhando muito isso. Pausa. trabalhando... (Mateus).</i>
8. A FAMÍLIA COMO FONTE DE ESTABILIDADE EMOCIONAL DENTRO E FORA DO TRABALHO	A tranquilidade emocional vivida na família como base para todas as esferas da vida.	<i>Então...as coisas tão...tão andando bem, né...(falando da família)..e isso dá uma estabilidade boa, né..eu acho que...pra gente tê uma estabilidade profissional, precisa tê uma estabilidade boa na...familiar, porque senão não, não..é dif..é complicado, né (Artur).</i>
9. EU SOU ASSIM: VALORES E CARACTERÍSTICAS PESSOAIS JUSTIFICANDO AÇÕES	A crença da educação familiar e da formação moral individual nas escolhas feitas no decorrer da vida.	<i>Eee...sempre procurô dá exemplo...eu nunca, e nunca vi meu pai querê passá alguém pra trás, eu nunca vi meu pai...quando ele falava, cumpria a palavra, e isso aí, esse exemplo eu peguei dele, e eu também sô...da mesma maneira. Fui criado assim e sempre procurei transmiti isso. Se tu assume, faz [...] a empresa te paga, tu trabalha (Douglas).</i>
10. OS NOVOS PAPÉIS MASCULINOS	As novas exigências requeridas ao gênero masculino em suas vivências no trabalho e na família.	<i>Eu tive lendo, tive olhando, e muita mulher com quarenta, na verdade...na verdade a sociedade foi levando essa...a mulher quis fazê a sua carreira pra depois tê filho também, assim como o homem queria na época. Então... tá... eu acho que é válido [...] Então... mas eu vejo os casais hoje que trabalham da mesma maneira.pausa. 10 hora fora trabalhando, 8 horas trabalhando, um em cada setor, chega de noite, lá quatro horas de convívio, dormem... eu tô, eu tô olhando hoje a sociedade tá assim, né (Mateus).</i>

Continuação do Quadro 07 – Categorias Gerais de Análise
Elaborado pela autora

Conforme já citado no capítulo que se refere ao método da pesquisa, após a análise das dez categorias optou-se por compilar a categoria 02, referente ao valor do estudo, com a categoria 09, que trata dos valores pessoais. Do mesmo modo, foram agrupadas as categorias 06 e 07, por observar-se confluência de dados. Segue-se, na próxima página, a reflexão feita a partir das oito categorias finais.

5.2.1 A importância do trabalho

A maneira com que estes indivíduos relacionam-se com seu trabalho e a compreensão que possuem sobre a sua importância na vida é um dos aspectos preponderantes desta análise. O trabalho ocupa a maior parte de suas vidas. Trabalham longe de casa, ficam na empresa por até 10 horas diárias e levam o trabalho consigo para casa em seus celulares e *notebooks*, pois sabem que poderão ser contatados se houver qualquer emergência na empresa.

O trabalho é importante em suas vidas, e isso pode ser observado em suas histórias, onde os primeiros fatos narrados são aqueles relacionados às suas trajetórias profissionais. Além do fato de terem sido entrevistados no local de trabalho, como já citado anteriormente, outro aspecto que pode ter influenciado estes primeiros relatos é o fato de que a técnica de coleta de dados pelas histórias de vida não era conhecida pelos entrevistados, e eles revelaram surpresa ao saberem que o relato era de toda a sua vida, e não só da vida do/no trabalho. Entretanto, estas limitações não diminuem a intensidade das referências dedicadas ao trabalho, como se verifica nos relatos que seguem.

Apesar da constante disponibilidade e da importante exigência dos seus cargos, o gosto pelo trabalho é evidente em todos os entrevistados, que revelam ter prazer em suas atividades profissionais. Douglas conta sua experiência, relatando a reação de sua mulher: “como é que tu levanta? Às vezes tu levanta cantando às seis da manhã pra trabalhá! Pois é, eu gosto. O ambiente é ótimo. Salutar. Me divirto lá [...] passo o tempo dando risada”. Supridas as necessidades de subsistência, ter prazer nas atividades laborais é importante, conforme Artur diz:

Eu posso fazê o que eu gosto, né...desde que eu atenda o primeiro (sustento), eu vô fazê o que eu gosto. Então, vô tentá fazê o que eu gosto, né... [...] eu imagino assim, eu de manhã, saindo ee..e dizê o seguinte: eu tô ganhando e tô fazendo o que eu gosto. Hoje...eu venho porque gosto.

Observa-se, nos relatos, que o trabalho propicia desafios cognitivos, sentimento de utilidade e oportunidade de convivência com outras pessoas. O desafio encontrado no trabalho é mencionado como fonte de satisfação. No caso destes gestores, que referem um bom ganho financeiro, a motivação, no momento atual vivido, está mais relacionada ao desafio do que a remuneração, uma vez que a preocupação em suprir necessidades básicas de subsistência inexistente neste período em que se encontram.

Observa-se que, em alguns casos, é preferível ganhar menos e fazer o que se gosta. Oscar, por exemplo, teve seu salário diminuído pela metade em função de ter saído do regime de trabalho em turno para trabalhar em horário administrativo. Essa foi uma escolha dele, por acreditar que teria, assim, novos desafios. Artur conta que preferiu não se dedicar integralmente à carreira de gestão, optando por mesclar suas atividades entre a gestão e ocupações técnicas, mesmo tendo a consciência de que a remuneração no futuro seria menor. A escolha foi justificada na busca por realização pessoal. O mesmo sentimento de utilidade, desafio e busca de realização está presente na história de Douglas. Ao contar de sua promoção, não revela empolgação quanto ao ganho financeiro, que diz não ter sido significativo. A motivação estava em fazer algo útil e prazeroso. “Eu adoro. [...] Eu vô fazê de qualquer jeito”, diz ele. “Com ou sem gratificação”.

Sentir-se útil e demonstrar realização e sucesso em uma profissão socialmente reconhecida remete ao significado de possuir uma ocupação social, e observa-se que o trabalho possui também a função de identificar e inserir o sujeito na sociedade. Bendassolli (2009) atribui à sociedade pós-industrial a criação de sujeitos do trabalho, reiterando a importância da ocupação profissional na vida e na constituição da identidade pessoal.

Como todos estes gestores iniciaram a suas trajetórias profissionais no final dos anos 70 e início dos anos 80, período pré-reestruturação produtiva (anos 90), as suas concepções de trabalho, cargos e possibilidades profissionais tem influência desta época. Momento onde, sujeitos do trabalho (BENDASSOLLI, 2009), tinham a possibilidade de planejar uma carreira, buscar uma estabilidade profissional e “ter um emprego por toda a vida” (NARDI, 2006, p.107).

O setor petroquímico, com sua especificidade de conhecimento técnico e valorização da experiência adquirida, delinea a carreira dos trabalhadores de modo que, com o passar dos anos, a tendência seja permanecer atuando na mesma área profissional. Isso é realidade na vida destes gestores. Três dos quatro trabalham na mesma empresa há mais de 20 anos. O quarto, apesar de ter mudado de empresa algumas vezes, sempre trabalhou no Pólo Petroquímico de Triunfo, em funções ligadas à manutenção de equipamentos.

A crença na possibilidade de manter um emprego estável está ainda presente. Há que se levar em conta o fato de que, quando vivenciaram a primeira mudança de estrutura na empresa com a reengenharia (1993), já possuíam 10 anos ou mais de trabalho no Pólo. Neste momento, foram confrontados com a possibilidade de serem demitidos pelo achatamento das estruturas organizacionais (NARDI, 2006), mas, tendo “sobrevivido”, retornaram a uma posição estável na empresa por mais 10 anos, até experimentarem a recente mudança de gestão. Estes gestores não conviveram fortemente com um mercado dinâmico em termos de empregabilidade, tendo experimentado a possível demissão somente nesta primeira reestruturação.

No momento da reengenharia, a crença de que a competência e a lealdade garantiriam o emprego foi reforçada, uma vez que, como conta Douglas, a escolha dos profissionais que ficariam na empresa foi feita por meio de avaliação dos pares, dos subordinados e dos superiores. Quem foi bem avaliado por todos, na sua maioria permaneceu na empresa. Alguns que não foram tão bem avaliados receberam uma espécie de “voto de confiança” de seus superiores, e, apesar de não serem destinados a cargos de destaque, mantiveram seus empregos. Contudo, em um dos casos já é relatado, neste momento da reengenharia, o sentimento de impotência perante as decisões, e fica evidente a reflexão sobre o quanto a competência traria alguma garantia. O alívio após se ter a notícia de que não perderia o emprego é relatado por Artur, bem como a percepção dos efeitos da mudança, que indicavam um novo relacionamento com o trabalho:

Ninguém sabia nada! E na época ...hã...como tava mudando os processos, né...era fatal que...que muita gente boa acabô saindo, porque, efetivamente, mudô os processos. Não era nem uma questão de...de sê bom ou ruim....não tinha espaço...pra todo mundo, né...que foi uma mudança radical da forma de trabalhá. Bom, aí quando eu desembarquei, na portaria, entrei assim, aí o pessoal: bah! Parabéns, né! ..ué...parabéns porque?, né...bah! Fiquei, né! Fiquei. [...]Tô no lucro. Riso.

Mas esta reflexão é particular. No caso de Mateus, a confiança em sua capacidade e no reconhecimento do seu trabalho bem feito é observada. Gosta do que faz, sente-se motivado, diz que o mercado é próspero para ele. E revela não ter receio de perder o emprego, não demonstrando qualquer apreensão, nem no momento da reengenharia, nem no momento atual. Oscar também não revelou receios ou reflexões quanto ao mercado de trabalho atual, e percebe-se que acredita que sua boa atuação profissional lhe colocou no patamar em que se encontra hoje. Também revela em sua fala que não existe preocupação com recolocação no mercado de trabalho, e que o crucial é fazer o que se gosta, produzir algo e ser feliz.

Se tu não tá feliz no trabalho vai embora. Porque deve ser triste a gente ficá aqui dentro e não tá feliz. [...] Tu tem que tá feliz, senão... imagina só tu...ah! vô ficá esperando o horário de ir embora. Deve ser muito terrível. Pausa...porque assim, tu vai ficando mal. Ah! Eu não tô produzindo nada, não tô fazendo nada.

Nas concepções de Mateus são identificadas algumas características do trabalhador de hoje. Ser um trabalhador adaptável, disposto a encarar novos desafios, correr riscos e absorver mudanças com facilidade é requerimento atual, como discute Bendassolli (2007). O perfil de empreendedor está aí destacado, e para se ter sucesso, é preciso demonstrar confiança. Partindo desta realidade discutida por Bendassolli (2007), observa-se que este posicionamento seguro, de quem não teme o desemprego e a mudança, está em congruência com a atitude exigida para se vencer diante da incerteza e volatilidade das relações de trabalho.

Observa-se que as transformações no mercado de trabalho atuais foram percebidas em parte. Possivelmente porque estes gestores mantiveram seus empregos na reengenharia, não tendo, assim, experienciado o desemprego neste momento crucial, e não revelaram sentir seus cargos serem ameaçados no decorrer dos anos. Pode-se pensar que este fato tenha também reforçado suas concepções antigas de empregabilidade e sucesso de carreira.

A discussão apresentada por Bendassolli (2009) e também apresentada por Tittoni (2007) quanto à mudança do lugar do trabalho na vida social hoje pode ser observada nas “entrelinhas” de suas histórias, no momento em que demonstram preocupação em manter um padrão econômico estabelecido e propiciar aos filhos uma vida confortável. O ganho financeiro já está aí associado a questões de mercado e valorização do consumo, uma vez que hoje a qualidade de vida e o prazer são associados como a quantidade de bens e serviços que podem ser adquiridos (BENDASSOLLI, 2007).

5.2.2 O inevitável: o meu trabalho é assim

O trabalho na Indústria Petroquímica é peculiar. Salienta-se aqui a produção ininterrupta: a indústria opera 24 horas por dia, sete dias por semana. A interrupção é um problema sério, pois implica diretamente no balanço financeiro da empresa. No caso dos gestores de manutenção, esses são responsáveis pelo funcionamento adequado da Planta Petroquímica, no planejamento e execução de ações com suas equipes de trabalho, para que não tenham intercorrências que ocasionem a interrupção do processo de produção.

No caso de haver algum problema, estes gestores são acionados em qualquer horário e em qualquer dia da semana para que possam decidir ações eficientes e rápidas para o restabelecimento breve da produção. Esta interrupção da produção é chamada pelos trabalhadores petroquímicos como “queda da Planta”. Mateus conta que existe um “índice de confiabilidade” da Planta, e este valor revela se a produção está adequada para o período proposto. Este índice é importante para os clientes, que dão prioridade de compra a quem tiver um melhor histórico de produção sem intercorrências graves.

Quando ocorre algum problema, o gestor responsável por aquela área terá que reportar aos seus superiores, em um relatório, o motivo da ocorrência, a solução proposta e o resultado disto. Então, o envolvimento destes coordenadores de manutenção é diretamente relacionado ao desempenho produtivo da empresa. Observa-se a prevalência de uma ótica econômica, que, conforme Sennett (2007), dinamizou o trabalho, incitando o lucro e a diminuição de custos, em uma incessante busca pela eficiência produtiva.

Atender as exigências deste mercado também afeta a vida pessoal, invadida pelo trabalho. O relato de Mateus, em diálogo com a entrevistadora, reforça a afirmativa:

- Quando é uma queda de planta tu já sabe que te ligou o operador, vai ligá o gerente, vai ligá o engenheiro da Planta. É três, então tu já...fica ali. Já sabe que vai vim pã, pã, pã. Pausa. Ou tu vai tê que ligá e esperá a resposta...pausa...se ooo, se o problema foi grave ou não, então tu tem que dá um tempo lá na sala...ah, equalizou? Então eu sei que agora posso deitá de novo. Senão, não.
 - e o telefone tu deixa aonde? Vai deitá e o telefone fica onde?
 - ah, não, aí fica do lado, né...ou no chão...em cima do sofá...já dormi no sofá...isso é normal. E às vezes é melhor assim ó, tu pegá o carro e já vim pra fábrica, e acontece, do que tu ficá em casa se tu sabe que o rolo vai ser maior. Pô, não adianta tá aqui. Ficá no telefone...é melhor pegá um carro e ir lá resolvê e ficá junto...né... Na verdade tu fica disponível dia e noite, coisa que um engenheiro não. Pausa. Certo? Então mudançaaa...é diferente. Então tu tá disponível, tu é coordenador duma área e tudo o que acontece naquela área...tu é responsável.

A disponibilidade de acesso, a necessidade de ir para a empresa em horários alternativos ou ficar depois do horário regular para sanar problemas são aspectos considerados normais, corriqueiros e necessários para a manutenção de seus cargos. Como conta Artur, “é uma questão que faz parte. Pra mim, tá trabalhando lá, eu preciso atendê determinados quesitos”.

O requerimento de comprometimento pessoal para com a empresa é mencionado por Douglas também como fato estabelecido. “E aí tu tem a tua responsabilidade aqui...pausa. e tu não tem como...como saí, né”. Estes depoimentos, que apresentam uma conotação de inevitáveis, remetem a realidades discutidas teoricamente sobre as exigências do trabalho atualmente. Ser flexível e se adaptar facilmente às mudanças são qualidades incitadas aos

trabalhadores hoje, como citado por Bendassolli (2007) e estes gestores demonstram esta adaptação a uma realidade de mercado. A permanente disponibilidade relembra as discussões de Freitas (2007) quando refere que há hoje uma clara extensão da jornada oficial de trabalho, que invade a vida pessoal. O avanço de tecnológico facilita a conectividade permanente (JACKSON, 2005): o telefone celular passa a ser extensão do gestor, e ele carrega-o consigo, 24 horas por dia.

A necessidade de compreensão da família também é encarada pelos gestores com uma observável conotação de “indiscutível”. O relato de Mateus deixa isso claro:

[...] é trabalho, e tal...é a rotina de uma cara...nessa posição. Imagina, gerência e diretor, é a mesma coisa, não tem diferença, não muda. Mas aí, tem que te habituá com isso, né...não, tudo bem, e tal. Então...o casal tem queee...sabê que faz parte...se tu qué crescê...faz parte isso.

Do mesmo modo observa-se este fato nos relatos de Oscar e Artur, que já trabalhavam no Pólo Petroquímico quando começaram os seus relacionamentos afetivos e contam, com naturalidade, que suas esposas já tinham consciência das peculiaridades do seu trabalho. Aceitar ou não esta realidade foi decisão delas.

As coisas são assim...e...não tem jeito. Ou tu qué, ou tu não qué, né. [...] bom, a (esposa)...quando a gente já namorava, isso era um princípio, né, na época...então ela...as coisas são assim. Então ela...então assim...não tem outra opção (Artur).

Outra característica importante e inerente do trabalho destes gestores é seu envolvimento nas Paradas de Manutenção da Planta. A complexidade de equipamentos existentes na Planta Petroquímica é considerável, e a manutenção e modernização destes equipamentos é tarefa regular de funcionamento. Artur explicita a dinâmica deste momento ímpar: de tempos em tempos, em média quatro anos, ocorre o que é chamado de Parada de Manutenção de equipamentos. Nestes momentos, a Planta pára sua produção e são feitas todas as conferências e trocas de peças, limpezas de equipamentos, enfim, aspectos preventivos que permitam o funcionamento eficaz e seguro da produção. Como parar significa não produzir, e conseqüentemente, não vender, o planejamento destas Paradas é minucioso, com uma equipe de profissionais que atuam em torno de dois anos antes da data para que os dias parados sejam os menores possíveis, mantendo uma boa qualidade de serviço, que evite interrupções posteriores por necessidades extras de manutenção. Além destas grandes Paradas, que ocorrem a cada quatro anos, há também as paradas mais específicas, somente em algum ponto da Planta, que também são responsabilidades destes gestores e ocorrem com uma freqüência bem maior.

A Parada dura em torno de 15 dias e a exigência pessoal requerida é grande. Os trabalhadores da manutenção aumentam sua jornada de trabalho, passando a permanecer na empresa 12 horas por dia, em média. Alguns trabalham durante o dia, outros durante a noite. O trabalho exige mais fisicamente: caminhar muito, subir e descer escadas são exigências deste período. A privação de sono e a mudança de alimentação são também experimentadas, como conta Mateus:

Tu fica...fisicamente tu te sente mais cansado, a alimentação...é pior. Porque..tu chega mais tarde em casa, então tu já... como tu fica mais estressado, eu costume comê mais leve, tê mais fruta, e tal. Mudo. Tive paradas...que eu tive problema de estômago...eu já tenho, um pouco assim de...eu já não sô muito legal de estômago. Eu já tive duas paradas que..na primeira parada eu vomitei...[...]
Então, eu já mudo minha alimentação. Então, já...isso eu já peguei. Riso. Isso eu já...como mais leve, como mais fruta, porque tem bastante fruta na parada. [...] Tem fruta, tem bastante salada. Tem que comê leve! Se tu come mais leve, vai tranqüilo.

O requerimento cognitivo é grande, principalmente destes gestores, que devem mobilizar o melhor de suas características para liderar os trabalhos com a maior eficiência possível. A rapidez de respostas, a criatividade em solucionar problemas não previstos, a concentração mental direcionada exclusivamente para as tarefas de trabalho são observadas durante este período. Lidar com o não planejado é requerimento constante. A exigência emocional é grande, pois existe um imperativo de prazo que deve ser cumprido, em condições adversas de sono, exaustão física e privação da convivência com a família. Douglas conta sua rotina nestes dias:

A parada...a parada. A partir da semana que vem, tô entrando as 8 da manhã, indo embora às 19 horas, durante 15 dias, tá, e rezando pra podê folgá no domingo! [...] se não acontecê nada errado pra podê folgá no domingo. Senão, toca direto 15 dias aqui. Sai de noite e volta de noite.

A preocupação com estes prazos, para que não ultrapassem o planejamento, faz com que a permanência mental no trabalho seja total. Isso fica claro nas falas de Mateus e Artur:

[...] como a parada é curta, normalmente é 15, 20 dias, um dia faz muita diferença. Então, fico preocupado em atendê meta a meta... e atendê aquelas coisa que aparecem novas, que tu não te planejô. Porque o período é curto, e tu qué entregá. [...] tu trabalha...suspiro...bom, muda o horário, tu trabalha mais do que antes...do que o..normal. Se o normal é 10 horas, tu trabalha 12, 13. Hãã...ela tem uma prioridade de uma emergência, de prazo, a parada. Então, tu não consegue desligá...tu sempre tá pensando no dia seguinte, e no que que o dia seguinte pode afetá... Um problema que não é tão fácil de resolvê, tu vai conversá, vai aumentá o prazo, e azar, né. Vai fazê o quê. Aí, tem uma peça que depende de vir de São Paulo, dos Estados Unidos, ou não sei daonde, que não tá prevista, então, muda. Como mudô a rotina, de alimentação, da parte física e mental, poxa! Não tem...altera tudo, né (Mateus).

[...] então, a parada, ele... ele tem o resultado que tu tem..por mais que tu faça planejamento adequado, faz análise de risco, ...mas sempre tem um ponderável lá...lá

no que surge [...] além disso, é...aqueles dias..longos, né..então tu cansa..fisicamente. Mais aquilo que tu tem que resolvê (Artur).

A empresa, ciente do envolvimento requerido aos seus funcionários, solicita a compreensão da família durante este período, enviando chocolates às esposas ou mães, como conta Mateus, ao ser questionado pela pesquisadora:

- E a família...numa hora dessas...
 - Ah! tanto que a empresa, quando tem parada, ela faz uns...uns convitinho com uns bombonzinho e manda pra família! E é nas duas última: a mulher...manda pra mãe e pra esposa. Recebem um bombom, com uma cartinha, dizendo: seu marido está entrando em período de parada...gostaríamos do seu apoio nesse período! Tá lá. [...] um chokolatinho, uma caixinha bonitinha. Pra tu vê como é que é as coisas. Tu vai precisá entendê. Ele vai chegá tarde, ele vai tá cansado, não espere muito..faça uma bó..uma bóinha boa pra ele comê! Risos. Prepara uma boa cama, um bom banho quente, o chinelinho na porta... risos.

Neste caso, o presente não objetiva ser uma demonstração de afeto a uma pessoa querida. O intuito de agradar traz consigo um requerimento de comprometimento da família com a necessidade da empresa, que precisa do funcionário focado para render o melhor possível no trabalho em momentos críticos como são as Paradas de Manutenção. O ato de enviar o presente contribui para tecer uma rede de envolvimento emocional, pois características subjetivas são mobilizadas nos trabalhadores e também nas suas famílias. As famílias, percebendo-se valorizadas em um mundo cada vez mais individualista (BAUMAN, 2007) tendem a enaltecer a empresa e aceitar positivamente as exigências requeridas aos seus familiares, trabalhadores desta. Acreditando nas propostas desta empresa preocupada com a família a ponto de lhe enviar presentes, as famílias podem se tornar potentes agentes conciliadores e motivadores dos funcionários.

Tanto nos períodos normais de trabalho quanto nas Paradas de manutenção, as fronteiras entre vida pessoal e profissional não são delimitadas (CHANLAT, 2005): até a família deve compreender a inevitabilidade. A conotação de adaptabilidade pode ser observada nos depoimentos. O indivíduo (e sua família) devem se adequar em função da exigência profissional. Isto faz parte. Relembrando Artur, atender a determinados quesitos faz parte do exercício da sua função. A discussão teórica das exigências do trabalho hoje se adéqua, e observa-se a solicitação de entrega de atributos não-mensuráveis do trabalhador. O componente comportamental e a motivação são aspectos desejados, são quesitos necessários, conforme discutem Lazzarato e Negri (2001) e Gorz (2005). A mobilização afetiva (FREITAS, 2007), bem como a necessidade de controlar as emoções e superar adversidades, são atributos importantes a este trabalhador.

5.2.3 A gestão intermediária

Referindo-se às características dos seus cargos de coordenação, os gestores relatam aspectos fundamentais de suas funções. Primeiramente, assumir um cargo de coordenação foi encarado por todos como uma oportunidade (palavra referida com frequência) de crescimento de carreira e um reconhecimento pela dedicação ao trabalho. O termo “desafio” é constantemente mencionado, e a possibilidade de ampliar a atuação profissional para além das funções técnicas foi visto como positivo e motivador. Oscar conta sobre sua promoção: “Aí foi uma oportunidade boa, também, porque...começa a olhá a coisa mais de cima, mais sistêmica, né...saí um pouquinho dos de...dos detalhes, né. Artur revela sentimento similar, quando fala sobre sua experiência:

E também houve a oportunidade de eu...há..vir pra área de gestão...porque é uma oportunidade ímpar, né... eu tava focado praticamente na...na área técnica, e com a ida pra..pra facilitador naquela oportunidade, né... possibilitô eu tê um *upgrade*.

A responsabilidade associada à promoção é também mencionada, mas encarada como aspecto necessário para o crescimento de carreira. Mateus sente isso:

Então vem um desafio com maior responsabilidade. Na verdade assim, ó, assim, acho que o crescimento na carreira é isso, né. Pausa. Cada passo que tu dá, a tua resp...vem uma maior responsabilidade, maior o compromisso, maior a responsabilidade. É um desafio com mais responsabilidade.

A oportunidade concedida pela empresa, que lhes dá mais desafios – e também mais responsabilidade - deixa claro a mudança de exigência do cargo, como Mateus revela na continuação de sua fala anterior:

A coordenação ela é...ela é bem diferente. Se tu é um técnico ou um engenheiro, tu tem outro pra te substituí, fala com fulano, não tem que tá disponível direto, né...pausa grande. Tu não tem o celular da empresa, ... então quando tu tem o celular da empresa, tu tem o lap top da empresa então tu já sabe que tu tá disponível, né. Isso é uma coisa. Pausa. A responsabilidade é BEM maior [...].

Ter o celular da empresa e o computador indica a constante disponibilidade requerida, aspectos já citados anteriormente, discutidos por Freitas (2007) e também por Tanure (2008) que destaca o fato de que a acessibilidade permanente faz com que o indivíduo seja encontrado mesmo quando não há a menor vontade de ser.

A dedicação pessoal aumentada fica evidente. É preciso se posicionar firmemente diante de qualquer problemática, e não há muitas pessoas com as quais se pode dividir estas exigências, conforme Oscar. “Paga-se o preço”, conforme ele mesmo diz, pelas decisões

tomadas, que refletem diretamente na equipe de trabalho. Arcar com as consequências das opções técnicas e gerenciais feitas traduz uma exigência do trabalho atual, que associa uma carga emocional às funções operacionais, atribuindo ao indivíduo a responsabilidade pelo futuro de sua carreira (FREITAS, 2007).

Apesar de não manifestarem abertamente o sentimento de responsabilidade individual, ao referirem-se às suas promoções como oportunidades concedidas pela empresa não deixam de imprimir em seus relatos uma conotação de reconhecimento ocasionado pelo esforço pessoal, pelo trabalho eficaz e árduo demonstrado anteriormente. Esta dedicação é referida nos estudos de Wood (2008). A mesma lógica está impressa quando revelam suas expectativas quanto ao futuro profissional. Conforme Oscar é necessário “fazer a minha parte”, e o resto é consequência das boas atuações.

Contudo, ao mesmo tempo em que acreditam que sua eficiência possa lhes proporcionar a manutenção de seus cargos, o sentimento de impermanência aparece em algumas falas. Recentes mudanças de gestão na empresa em que trabalham provocaram importantes reestruturações e mudanças nas rotinas de trabalho, e a ansiedade quanto ao futuro profissional é relatada, demonstrando aspectos atuais de organização do trabalho (HOLDEN e ROBERTS, 2004). Apesar de extensa, a fala de Artur é muito rica para a discussão da temática:

Então assim, esse é o cenário ali, e ele é um pouco...não é claro o cenário. É um cenário..eu diria assim, totalmente incerto...e a gente já pode vê, riso, nesse ano que passô, que é totalmente incerto! (mudança de gestão). Mudô o processo, muda a situação. E agora quando mudô (gestão), mais ainda, né...Eu tenho consciência..nós..olha! Nós estamos num..numa outra dinâmica, num outro conceito, que é o que muda hoje o cenário..de empresas grandes...se não dá...se não dá aqui, ela vai fechá aqui e vai abrí noutro lugar, se tu qué i, qué í, se não ... não funciona... Então, mudô radicalmente. [...] porque é natural que as pessoas...aqui tá acontecendo várias mudanças que tu vê que não é..um problema nem de capacidade, mas um problema de processo, um problema de reestruturação...que as pessoas..não é nem por capacidade, não é nem por desempenho, só que...coisas..eu diria, críticas, estruturais que fazem que..né...haja o A em detrimento do B. Por N fatores, que independem da performance independente da..do resultado...Então, isso vai independê do meu resultado, da minha performance. Então, naturalmente, quando isso acontece, que..se tem algo...eu acredito, se não tem algo, que tu..ainda tem que trabalhá... fora, ou..eu me procupo, se perdê aqui, fatalmente eu vô tê um atingimento direto...hã...bem cedo fora. E isso me deixa um pouco mais..dá uma ansiedade maior, né, porque..né...não dá pra desvinculá.

A fragilidade das relações de trabalho é neste momento experimentada, e a competência pessoal não é mais garantia. Como salienta Freitas (2007), o contrato emocional e subjetivo, que requer um grande envolvimento do trabalhador, não lhe garante mais contratos de trabalho sólidos, e a relação empregado-empregador se torna frágil e descartável.

A instabilidade de valores e a volatilidade das relações sociais relembram as reflexões de Bauman (2005), e o indivíduo percebe assim o seu desamparo.

Ainda referindo-se à suas atuações e exigências profissionais, tanto Mateus como Artur demonstram uma preocupação importante com a eficiência produtiva e negociação com clientes externos, evidenciando o que Clark (1998) já discutia em seu estudo: o foco no cliente e a busca por atender às suas solicitações se associa a demais demandas dos gestores e se torna mais um dos requerimentos do cargo, e cabe ao gestor intermediário traduzir com eficácia aos seus subordinados as ações que devem ser tomadas para que se alcance a exigência e a excelência solicitadas pelo cliente.

Aliás, uma das preocupações recorrentes destes gestores é o desafio de liderar pessoas, habilidade necessária para o exercício da função (McCONVILLE, 2006). Como possuem longos anos de atuação na área de manutenção, o conhecimento técnico da operação e a experiência anterior em solucionar problemas operacionais fazem com que as tomadas de decisões práticas não sejam encaradas pelos coordenadores como o maior requerimento de suas funções. A gestão de pessoas é o que lhes exige um maior envolvimento, uma vez que “pessoas não agem sempre da mesma maneira, não são como os equipamentos”, conforme exprime Artur nesta metáfora. A reflexão pessoal de Mateus a esse respeito segue abaixo:

[...] e decidi assim, ó, como tu qué atuá com as pessoas, qual é o teu estilo...eu me indaguei isso... bah, qual é o meu estilo? Eu fiz umas indagações. Puxa, eu agi assim, aqui é errado, eu tenho que agir assim, ... aquele cara ali é diferente, eu tenho que, entende, eu tenho que dá um tempo, conversá com ele pessoal...pausa. Não criticá no meio do grupo...fala pess...né, tipo cuidá tudo isso. Então isso talvez foi hããã...seja o maior passo de quem vai...pausa...ser coordenador, supervisor, o cara que for aí, gerente intermediário.

Observa-se a preocupação em desenvolver a equipe, traduzir estratégias e transmitir conhecimentos. Douglas conta: “Eu procuro jogá aberto com eles. Eu procuro toda a hora trazê informação pra eles. Tudo o que eu sei eu transmito pra eles...eu procuro sempre tá amparando eles aí”. Também Artur revela este mesmo cuidado:

[...] e também se preocupando com o que que vai acontecê com eles (os liderados) também, porque no fundo..hãã...a carreira deles, tu tem um papel..importante, né...de como tu vai direcioná. Tu pode alavancá ou não determinadas pessoas, dependendo das coisas que tu fizê durante a.... esse processo...

O envolvimento pessoal na gestão de pessoas é também observado quando, ao conversarem sobre suas equipes de trabalho, contam sobre reflexões e mudanças em relação ao seu modo de agir, no trabalho e na vida particular. Os exemplos de Oscar e Artur são indicativos disto, e estão em confluência com os achados de Hill *et al.*(2007), quando

identificam que aprendizados pessoais trazem efeitos positivos para o trabalho e para a família.

A gente sempre aprende, né...e pra mim esse aprendizado (adequar demandas técnicas com gestão de pessoas) aqui foi o melhor de todos, que eu tive aí. Porque também? Porque eu consegui passá por fases antes assim: ah! Agora...hãã..hoje, por exemplo, eu consigo administrá meu tempo...hãã...antes eu..bah! Tinha muita coisa pra fazê, qué abraçá o mundo, não dá pra sê assim. pausa. A gente tem que começá a vê o que que é importante e fazê aquilo que é importante... É isso que eu evolui, né, nesse sentido. Há uns tempos atrás que eu... eu tava trabalhando muito fora do horário, aí quando eu cheguei assim...num determinado período, assim, eu comecei a olhá, perai, se eu ficá todos os dias trabalhando até a meia noite, né...eu sempre vô tê trabalho. Pausa. Aí que eu dei uma pensada, não, perai (Oscar).

[...] eu consegui percebê, né, que tinha muitas vezes que eu imaginava de certa forma o tratamento com as pessoas, depois eu percebi que...aquilo não...se eu usasse daquele forma, aquilo não ia adiantá. [...] então, eu..eu acho que eu cresci muito, né, então..usando isso (gestão de pessoas) também na minha vida pessoal, né..então..né..como tratá com as pessoas fora..ás vezes até, agora, eu uso muito com...com as minhas filhas, né...tu imaginá que elas têm os seus potenciais...(Artur).

Outro aspecto importante nestas últimas falas, levando em consideração o foco do estudo (interação trabalho-família) é o envolvimento multidirecional (defendido por Madsen e Hammond, 2005) de seus atos e reflexões. Ao mesmo tempo em que se pode observar o efeito do aprendizado do trabalho refletido na vida pessoal, também se percebe a vida pessoal fazendo parte do trabalho. A reflexão sobre o tempo investido em cada esfera também revela uma confluência de demandas. Estes relatos permitem tanto uma interpretação que defenda efeitos positivos quanto negativos desta interação entre o trabalho e a família, o que também evidencia a complexidade da temática do estudo.

5.2.4 As exigências do trabalho e a cobrança da família

Conforme foi discutido nas duas últimas categorias de análise, o trabalho destes gestores envolve uma série de exigências, que consomem uma importante parcela do seu tempo diário. A extensão da jornada de trabalho, já explicitada em alguns momentos, faz com que, de alguma forma, a família tenha que se adaptar a esta rotina.

Contudo, todos eles demonstram que existe um tensionamento entre estas exigências do trabalho e da família. O trabalho invade a vida pessoal, seja pela necessidade de disponibilidade via celular ou pelo requerimento mental. Pois, conforme Artur, “a estratégia

vai junto pra casa”, o “cara tem que pensar”. A portabilidade do trabalho, discutida por Jackson (2005) evidencia-se.

Momentos de lazer e convívio com a família são “partilhados” com o trabalho. Mateus conta reação da mulher:

Feedback geral da esposa. Bah! Mas tu trabalha pra caramba, né? Risos. Trabalho de novo! Celular! Porque fim de semana, ele te ligam das plantas, né... -ó, é da empresa! Daí eu saio e vou atender. Trabalhando de novo! Pô, tu tá trabalhando aí, e eu...então...pausa...teve uma mudança. O celular toca: não, calma! É só um telefonema, já tamo indo pra pizzaria, toca, eu dou uma instrução e acabou.

Oscar conta que teve um período de sua trajetória profissional em que ele trabalhou em regime de turno (o turno alterna horários diurnos e noturnos), e várias vezes deixou de ir a eventos importantes da família porque estava trabalhando. As esposas nem sempre compreendem isso, conforme eles dizem, e há uma cobrança que precisa ser administrada.

Oscar revela que:

Ela (esposa) me cobra mais, mas tudo bem. Porque assim. Podia dizê assim, ó: faço muito bem (conciliar trabalho e família)...tá. mas minha mulher não gosta que eu faço muito bem e trabalhá no sábado. Mas tudo bem. Ou ficá depois do horário. Entendeu? Então assim....é muito relativo isso.

A dedicação de tempo ao trabalho é fator citado por todos, pois, distando a empresa 50 km de Porto Alegre, onde três dos quatro gestores moram, o tempo de deslocamento diário é de duas horas. Ficar depois do horário também acontece, e, nestes dias, chega-se em casa às oito horas da noite. Tendo saído em torno das seis da manhã, o trabalho consome 14 horas deste dia. A companheira de Douglas lhe cobra a extrema dedicação:

Aí, eu fico em hora extra, um dia ou outro, hoje eu vô ficá, né...Pára com isso (diz a esposa)! Te espero o dia inteiro aqui em casa e tu vai chegá de noite aqui...Já vai chegá às 8 da noite, aí tu chega, já vê o jornal nacional, já passô, já tá na hora de dormi e nós nem conversamo!

A exigência de conciliamento também aparece em relação ao cuidado com os filhos. Quando a criança adocece, por exemplo, a esposa cobra o fato de o marido ir trabalhar e deixar o problema com ela. Douglas conta que, quando seus filhos eram pequenos, existia uma tensão grande neste sentido, e que ele ficava muito estressado, prejudicando sua concentração no trabalho, pois se desentendia com a esposa.

Em um relato específico, Mateus, ao se referir a uma grave crise no seu relacionamento afetivo, atribui uma parte do problema à sua dedicação ao trabalho. Conta, inclusive, que teve que rever suas condutas, buscando compreender melhor a situação de sua esposa e preservá-la de algum modo. “Ela (esposa) não aceitava muito bem isso (os contatos

da empresa em casa). Pausa. Até porque eu tive que mudá, né...eu realmente incomodava ela. À noite, principalmente. Pôxa, ...era um saco, né”.

Ser interpelado, nestes momentos, por necessidades múltiplas é aspecto citado nas histórias, relatos esses que seguem.

5.2.5 Trabalho ou Família? Ou Trabalho e família?

Conforme defendido na argumentação teórica, a ênfase deste estudo busca assumir uma abordagem multidirecional e multicausal, enfatizada nos estudos de Madsen e Hammond (2005). Porém, a maneira com que os gestores relatam suas vivências e os exemplos fornecidos parecem estar permeados por uma pré-concepção de que existe a possibilidade de encontrar um equilíbrio, termo citado com frequência pelos entrevistados. Esta suposição é problematizada nos estudos de Halpern e Murphy (2005). A crença de que, ao se escolher uma esfera, a outra será prejudicada é observada, bem como a tentativa de compensação na busca de um suposto equilíbrio.

A ciência de que o trabalho ocupa grande parte de suas vidas é presente em todos os gestores e, em momentos importantes, há a tendência em priorizar o trabalho, pois sentem que esta é a sua obrigação. A responsabilidade do indivíduo faz com que ele não queira “deixar a empresa na mão”. Douglas deixa isso claro: “E aí tu tem a tua responsabilidade aqui...pausa. E tu não tem como...como saí, né”. Revelam também um sentimento de responsabilidade com a família deixando claro que “em momentos de emergência”, a família será priorizada. Este último relato é feito com uma conotação de orgulho, de que eles buscam, na medida do que consideram possível, também não “deixar a família na mão”. Mas o caráter de urgência é salientado por Oscar: “acho que eu...eu consigo fazê isso também (priorizar a família). Quando a família precisa, assim, ...né...claro...em extrema necessidade eu abduco...dô um jeito no trabalho”. Artur também deixa isso explícito, quando conta que “Ela (esposa) tem convicção, né..que se for um problema de saúde...sempre foi...pode tê a emergência que tivé..sempre foi... eu sempre, ou qualqué pessoa aqui, ela..vai atendê..em casa, né...então ela (esposa) sabe, né...”.

Como o trabalho é priorizado na maioria dos casos, observa-se a tentativa de recompensar a família pela ausência física. O relato de Douglas revela a dualidade de seus sentimentos. Ao mesmo tempo em que optou por ficar no trabalho, pois tem responsabilidade,

no seu entendimento este tempo dedicado ao trabalho afetou o convívio com as crianças. “[...] e eu procurava dá o melhor pros meus filho, ... materialmente...compensá materialmente a minha ausência... e é bicicleta, é prancha de surf, é roupa...e.. é tudo. Procurei dá tudo pra eles”. A sociedade descartável embasada no consumo referida por Bauman (2001) é aqui percebida. As relações afetivas passam também a ser permeadas por uma lógica de movimentação econômica.

A tentativa de Artur em recompensar a família por sua ausência é por ele definida como uma necessidade de busca de equilíbrio. Se houve uma dedicação extra ao trabalho, procura conseguir um dia de folga para ficar com as filhas.

O que eu tento fazê é tê um equilíbrio. Então, supondo lá que tem uma semana X que vai demandá até tarde, né...dedicação aqui. Eu procuro compensá, e negociá aí..com a liderança, de que esse tempo adicional – é claro que não é hora por hora, mas ...um percentual desse tempo eu consiga tirá lá...um dia... e esse dia e vô dedicá pra elas.

Contudo, a escolha de ficar com a família gera desconforto, e Artur teme que sua opção não seja compreendida e seja encarada como um descomprometimento.

[...] às vezes...há...às vezes é um pouco complicado (compensar a família pelo tempo dedicado ao trabalho), porque fica...tu fica com a sensação de que...principalmente quando passa um tempo... então...ah! eu fiquei aqui...15 dias, nós trabalhamos sábado e domingo, e fica um tempo. Todo mundo lembra daquele..daquele momento. Não! – o pessoal – vai! Só que quan...na medida em que tu não consegue...vai passando, e quando chega um determinado...muito tempo...há...dá uma sensação assim que...tu vai falá do assunto...dá uma situação desconfortável, tu não sabe como é que as pessoas interpretam, né...

Relembra-se nos depoimentos destacados acima, o sentimento de devoção com a empresa, de agradecimento pelo reconhecimento e oportunidade de permanecer ativo no mercado de trabalho atual, aspecto discutido por Freitas (2006). Indaga-se sobre o quanto desta priorização ao trabalho não estaria atrelada a uma obrigação emocional, muitas vezes não percebida, por não ser questionada.

Finalizando as considerações desta categoria, são evidenciadas as lembranças dos entrevistados sobre momentos cruciais da vida. Este fato foi questionado pela autora, indagando a cada um se, no seu entendimento, conseguia referir um fato onde foi marcante a confluência de demandas entre o trabalho e a família.

A experiência individual é marcante, e em dois casos, relatada com frequência no decorrer da coleta de dados. A metáfora da balança, expressa por Halpern e Murphy (2005), onde a priorização de uma esfera desequilibra a balança e afeta negativamente a outra esfera se adéqua à maneira com que os gestores percebem estes momentos. Falas que indicam a inevitabilidade, como “eu vou ter que...”, ou “não tinha jeito...” e “eu não podia...” exprimem

o tensionamento entre as duas esferas e o indicativo do efeito na família ou no trabalho é por eles mencionado. Interessante observar nos seus relatos a tentativa de priorizar a família e o seu desconforto por isto não poder ser feito integralmente. Do mesmo modo é interessante que os quatro gestores relataram momentos que envolviam seus filhos, indicando uma percepção de paternidade que acredita na necessidade de envolvimento com os filhos. As percepções de paternidade serão posteriormente discutidas nesta análise, em categoria própria, mas optou-se por destacar neste momento o fato.

Douglas conta, emocionado, a experiência do nascimento de sua filha:

Eu me lembro que quando a minha filha nasceu, tava [...], eu fiquei sozinho aqui, respondendo [...], tinha um monte de empresa aqui, minha filha nascendo no hospital, eu peguei um carro da (empresa), levava, ia lá, dormia no hospital, pá, pegava o carro, vinha aqui, tava com problema, pá, pá, pá, não tem, voltava pra lá... e todo mundo tem direito a...a folga quando nascia o filho. Eu fiquei trabalhando! Não tirei um dia de folga. Porque eu não podia tirá o dia de folga.

Artur relata o nascimento da sua segunda filha como marcante, fase da vida em que estava, conforme ele, sobrecarregado, já que estava fazendo MBA à noite (a especialização foi solicitada aos gestores pela empresa).

Isso foi..riso..foi..acho que foi um dos períodos mais complicados que eu tive, né, porque a... a (primeira filha) era pequena...então eu saía daqui, daí eu fazia em Porto Alegre, então tinha aula de noite, ia pra aula...ia direto, né... então, eu passava assim, às vezes, dois, três dia que não via... via ela, mas ela não estava...acordada, e também tinha muito trabalho. Eu me lembro quando a (segunda filha)...nasceu, hã..quando ela (esposa) chegô no hospital, no outro dia eu tinha uma prova pra fazê lá (no MBA). Já em segunda chamada. Então não tinha jeito. Vô fazê.

Mateus, que ainda planeja a vinda do seu primeiro filho, conta, frequentemente, no decorrer das suas falas, suas reflexões sobre a necessidade de fazer escolhas futuras para poder dar atenção ao filho. Relata preocupação com seu forte ritmo de trabalho e revela que, por diversas vezes, ele, ou a esposa, optaram por postergar a escolha de ter um filho, priorizando o crescimento profissional. Ele conta que não ter tido filhos, em sua opinião, foi um dos motivos que ocasionaram uma grave crise no seu relacionamento com a esposa. Vive agora um momento profissional que ele considera maduro e com boas possibilidades de crescimento, inclusive com mudanças para outra cidade. Mas que agora, aconteça o que acontecer, não vai mais “abrir mão” do filho. Mas também nota-se uma conotação de que, para isso, vai “deixar a empresa na mão”.

[...] então...tem escolhas. Tem que fazê escolhas. [...] tem lugares que eu acho que eu vô tê que...dá ênfase pra família. Tanto que não é...a decisão não é financeira. se for uma opção que...que eu já entenda, em casa, em conjunto, que é a melhor...deu. bola pra frente. Isso que eu falei pra ti. Escolhas. Na verdade, se tivé a minha mulher grávida hoje e uma escolha pra mim pra eu í pra (outra cidade), eu não aceito. Eu não vô aceitá. Isso eu não vô abri mão mais”.

Obviamente, não é possível ter tudo, e não se busca incitar uma graduação em níveis de importância nas esferas do trabalho e da família. No entanto, apóia-se a possibilidade expressa por Halpern *et al.* (2005) de encarar a multiplicidade de demandas com uma visão de interação e não de conflito. Refletir sobre a possibilidade de ter ganhos nas duas esferas, sem ter que escolher uma em detrimento da outra, e não encarar as relações de trabalho e família como se fossem um jogo de soma zero (HALPERN E MURPHY, 2005).

5.2.5.1 A fluidez dos relacionamentos entre trabalho e família

O tensionamento entre as esferas faz com que os gestores reflitam sobre a importância do trabalho e da família em suas vidas. A não possibilidade de graduar esta importância revela a complexidade das interações e a permeabilidade das fronteiras (TREMBLAY, 2005). Pode-se observar a confluência das demandas, por interações mútuas. Assim como trazem as tarefas do trabalho para casa, também a família vai junto para o trabalho.

Um filho doente, por exemplo, é motivo de preocupação que acompanha o sujeito, como se pode observar quando Douglas conta que “Não é fácil. Tu passá o dia inteiro fora...longe...de casa...isso dá um stress. Tu sai da casa, tu vê o teu filho doente em casa e vem trabalhá”. Sob outro ponto de vista, o trabalho vai junto para casa, quando, conforme Oscar, às vezes ele lê os seus e-mails em casa, porque não dá tempo no trabalho.

Novamente o equilíbrio é mencionado como tentativa de adequação de demandas, mas é interessante destacar que, ao buscar esta adequação, deixam clara a fluidez das interações trabalho-família. Isto se torna claro na fala de Mateus:

[...] esse...esse...essa fronteira entre o trabalho, família, lazer, saúde e tal é muito tênue, e tu tem que tá muui...olhando muito isso. Pausa. Trabalhando... É difícil ... por isso que eu digo que essa fronteira é tênue... tem que dá uma...uma equilibrada eee...conversá muito, né.

A indissociabilidade do ser, a necessidade de olhar a pessoa inteira (FRIEDMAN *et al.*, 2001) é destacada por Artur, quando diz que “a gente não é um robô pra...pra podê separá as coisas...”. Além disto, a importância do trabalho e da família é igualmente destacada ao refletirem sobre suas opções, e isso se exemplifica na fala de Artur, quando refere que é

importante saber que “a vida é muito mais...do que o trabalho”. Oscar também demonstra isso: “Porque eu acho que as duas coisas são importantes. Pausa grande. Né...eu trabalho com prazer,...e quando eu tô fora daqui também...hãã...com a família, ou com os amigos, nas festas, eu também me sinto bem...aproveitá aquele momento”.

A importância da família é destacada a seguir, na próxima categoria de análise.

5.2.6 A família como fonte de estabilidade emocional dentro e fora do trabalho

A família é várias vezes citada como a esfera da vida onde se busca apoio emocional. Quando se está tranquilo na vida familiar, tem-se sossego para produzir no trabalho. É a base, a sustentabilidade, como indica Artur: “Família é algo que... que é a estrutura pra tudo. É a que da base pra tu...é..é...fazê qualqué coisa, né, te dá sustentação, todo aspecto emocional”. Oscar também considera muito a família, evidenciando o apoio emocional: “[...] acho que a minha família, assim, acho que é muito unida, acho que é um marco também. Meus pais lá sempre, sempre, sempre dando apoio, assim”.

Importante destacar a busca de apoio na família porque estes gestores estão muito envolvidos com o trabalho, dedicam-se com afinco às suas atividades profissionais e todos relatam gostarem muito do que fazem. Supostamente, poderia se pensar que o trabalho *per se* bastaria para preencher as necessidades, tanto físicas, como emocionais dos sujeitos, uma vez que também revelam que possuem amigos fiéis no trabalho, pessoas que acompanharam toda a sua trajetória de vida. Mas à família é creditada uma grande parcela do crescimento e rendimento profissional, como Artur revela em outro momento de sua história:

[...] então...as coisas tão...tão andando bem, né...(falando da família)..e isso dá uma estabilidade boa, né..eu acho que...pra gente tê uma estabilidade profissional, precisa tê uma estabilidade boa na...familiar, porque senão não, não..é dif..é complicado, né...

Mateus relata com entusiasmo seu momento profissional atual, e a pesquisadora comenta que ele parece estar muito motivado. Ele, então, responde: “é, mas é que eu tô motivado, foi, na verdade, quando eu voltei meu casamento eu fiquei motivado (falando do bom período profissional)”. Em outro momento, Mateus diz: “Então...o fato de tu tá feliz em casa, me motivô aqui também. Uma coisa leva à outra, né. Isso é que é a verdade”. O reencontro de uma estabilidade emocional no seu relacionamento afetivo é por ele destacado como o principal responsável pela sua motivação hoje. Também se referindo ao casamento,

Douglas relata que as dificuldades de relacionamento com sua ex-mulher fizeram com que ele vivesse um período de muito estresse, não conseguindo trabalhar como gostaria. Agora, vivendo um novo relacionamento, diz, sorrindo, que agora não há mais cobrança (da mulher) e que tudo é mais tranquilo.

A busca de refúgio e intimidade na família é referida por Jackson (2005) ao problematizar a portabilidade do trabalho e da família hoje, onde se perde referências de espaço e tempo. Observando os relatos destes gestores, percebe-se a importância da família em todas as esferas da vida, evidenciando a interação entre os domínios pessoais e profissionais. Recorda-se da argumentação de Jackson (2005), quando defende que, apesar de toda mobilidade do mundo, o ser humano ainda precisa de referenciais sólidos, de, conforme a autora, “âncoras em um mundo móvel”. A família, apesar de hoje possuir várias e diferentes configurações (GIFFIN, 2005), ainda se estabelece como “porto seguro” para os entrevistados.

5.2.7 Eu sou assim: valores e características pessoais justificando ações

Um dos aspectos recorrentes na fala de todos os gestores é o ato de justificar suas ações a partir dos valores passados pelos seus pais na sua educação. O que os constitui como pessoas e como gestores perpassa sua formação educacional, tanto em termos cognitivos – pelo incentivo ao estudo – como em termos morais, norteadores de suas ações.

A educação fornecida pelos pais é citada por todos os gestores, onde pode-se identificar as afirmativas acima. Mateus relembra da educação dada pela mãe, onde diz que “[...] ela (mãe), pô, me...foi...pausa... a mulher que deu conselhos,...corretos...que precisava, de novo, aí, então, tem de experiência de vida, então...foi legal isso”. Também se refere ao pai como aquele que transmitia valores e “lhe puxava as orelhas”, quando ele “saía da linha”. Douglas também menciona a atitude e os exemplos do pai, que lhe formaram moralmente: “E...sempre procurô dá exemplo...eu nunca, e nunca vi meu pai querê passá alguém pra trás, eu nunca vi meu pai...quando ele falava, cumpria a palavra, e isso aí, esse exemplo eu peguei dele, e eu também sô...da mesma maneira. Fui criado assim e sempre procurei transmiti isso”.

Artur, do mesmo modo, exemplifica valores que considera fundamentais:

Tu tem que tê uma visão, né... E acredito né, então...nessa questão...de ética, de responsabilidade, e o resto é consequência. O resto é uma questão de...de oportunidade. Isso é uma base..fundamental, ná...e isso não..não é discurso, né. Vale nas pequenas a... ações lá, né...há...o cara te dá o troco errado, tu volta e...e devolve. Começa nesse..nesse aspecto, né...

Na maneira com que agem profissionalmente, contam que procuram transmitir estes valores aprendidos, como Douglas conta:

Quando eu entrei pra trabalhá o meu pai me disse assim: tu vai trabalhá numa empresa, não interessa se a empresa é privada, ou estatal ou do governo. Seja lá o que for. Os cara tão te pagando. Se eles não te pagando, tu tem que dá o melhor de ti. Não interessa. Se não tá satisfeito, vai embora. Agora, se tu tá lá, responde. A empresa te paga, tu trabalha. [...] que eu vô dizê pra ti...é que eu...é uma questão de responsabilidade.eu sabia que eu tinha que ficá aqui, ganhava pra tá aqui e eu sempre gostei de fazê o melhor que eu posso.

Os valores transmitidos por seu pai conformam o seu modo de ser e de trabalhar, sendo o entrevistado que mais referiu o fato de ter responsabilidade com a empresa. A conotação moral do trabalho é observada, e não se pode deixar de destacar o fato de que o pai viveu o trabalho nos anos 60 e 70. Nardi (2006) relembra o título de operário padrão concebido nesta época, quando este trabalhador possuía a nobre tarefa de auxiliar no desenvolvimento econômico do país. O homem valoroso, imaculado, que carregava no peito a insígnia do trabalho. Estas foram as concepções de trabalho ensinadas ao pai para o filho. É importante frisar que este modo de trabalhar – fortemente embasado em valores morais - não foi algo isolado e vivido por esta família, mas compôs uma sociedade, e é ainda fato observável em várias oportunidades neste estudo.

A fala de Artur demonstra que o valor familiar é subsídio para suas ações, e que, a partir desta base, consegue refletir e engrandecer seu modo de ser.

Eu venho com...os meus valores, que a minha família me deu, né...e é evidente que cada pessoa tem suas limitações, suas crenças, e...e isso faz...né...como eu enxergo...né... então, é...essa forma de percebê as diferenças, que a gente cresce. Isso que acredito que é a vida, é...essa mistura que tem que começa...a enxergá mais e abri teu..teu horizonte. E ... e isso é algo..é algo que..que é resolvido. Então, tem muita coisa que eu enxergava de um ponto de vista, que hoje eu já percebo outras...posso até não...né...não acredito...não achá certo..mas eu passo a entendê que tem uma outra forma de...de vê...

Os entrevistados também recorrem aos seus valores e à educação dos pais ao se referirem a aspectos de família que julgam importantes. Por exemplo, Mateus, ao refletir sobre as conformações familiares de hoje, comenta que o respeito aos pais é algo que ele não percebe mais tanto hoje em dia, e que ele valoriza. Artur deixa claro que a formação do indivíduo vem da família: “uma formação que eu acredito que é base, que é a questão, né, da família, né, a questão da ética, né, da responsabilidade...né...isso..começa do berço. Né, o

respeito pelas outras pessoas, então isso é fundamental, né, pra...pra formação, né...desde o início”. A família, além de base e suporte emocional, com já referido na categoria anterior, é também tida como núcleo formador do indivíduo, aquela que lhe fornece subsídios importantes para viver no mundo com dignidade moral.

Cabe ressaltar, contudo, que existe uma conexão entre valores pessoais e valores empresariais, em uma interação na produção de sentidos e significados. Esta reflexão será exposta no final desta categoria, após serem feitas algumas considerações sobre o valor do estudo, aspecto citado por todos os entrevistados.

5.2.7.1 O estudo como valor fundamental, transmitido pelos pais

Ainda se referindo à constituição de si, todos identificam a formação profissional e o incentivo ao estudo como o maior legado deixado pelos pais. Possuem histórias comuns, de pais que se sacrificaram para propiciar aos filhos a oportunidade de terem uma profissão, de cursarem uma faculdade. Oscar conta que “eles (pais) conseguiram...assim...com muito trabalho...fazê com que os filhos todos estudassem. Esse era o orgulho deles, era os filhos estudarem”. Douglas também relembra o pai: “E ele fez assim pra nós: Olha, eu não tenho muito dinheiro, mas enquanto vocês forem estudando, não se preocupem em trabalhá. Estudem. Tirem proveito disso”. Artur, do mesmo modo que Oscar, conta que, para seu pai, o valor mais importante da vida era o estudo, e, que, enquanto vivo, deixou de desenvolver o seu negócio para investir financeiramente na formação profissional dos filhos, enviando-os para morar em cidades maiores onde havia maiores possibilidades de estudo.

Como se utilizam de exemplos dos pais para explicar sua constituição identitária hoje se pode concluir que, do mesmo modo, o estudo é um valor importante para estes gestores. Todos eles já fizeram MBA, cabendo ressaltar que por solicitação e incentivo da empresa. Este requerimento pode ter influenciado a escolha por cursar a Pós-Graduação. Destas experiências, revelam importantes aprendizados, que consideram um crescimento de sua carreira profissional. Melhorar seus conhecimentos de finanças e contabilidade (Douglas e Artur) de gestão de Pessoas (Artur) e aprimorar sua visão sistêmica (Oscar) foram aspectos citados.

O valor do estudo é aqui ressaltado pelo fato de que, além de acreditarem que sua formação garantiu sua colocação profissional atual, como conta Mateus, creem que o estudo

pode lhes garantir sustento financeiro e estabilidade profissional. Apesar de não ser este o foco principal desta pesquisa, identifica um confronto destes valores com a situação econômica e social hoje estabelecida. A dicotomia de crenças é revelada, por exemplo, por Artur, quando, apesar de afirmar que acredita que o estudo garante a empregabilidade, revela insegurança quanto ao seu futuro: “Eu acredito que...que...que é isso que é o caminho (estudar). O resto tu corre atrás. Eu acredito que..que a formação, né...é que garante pra ti qualquer coisa no mundo. Porque o mundo, pode acontecê qualquer coisa...”. Neste relato observa-se a dicotomia antes referida: ao mesmo tempo em que garante tudo, o estudo está à mercê de qualquer coisa que aconteça no mundo. Relembrando o relato de Artur sobre o cenário futuro da empresa (citado na categoria 03) – e, conseqüentemente, sobre o seu futuro, revela que a competência e a formação profissional já não garantem mais empregabilidade. Que isto depende de outros fatores, principalmente de decisões econômicas da empresa, aspecto discutido por Freitas (2007) e Sennett (2007).

A partir destes posicionamentos pessoais, recorda-se a discussão exposta por Sennett (2007), que problematiza esta mudança de valores na sociedade atual, onde os indivíduos são confrontados com novas realidades e com a fragilidade de suas relações de trabalho, e também proporciona uma reflexão de como, a partir desta sociedade, os valores pessoais se confrontam com os valores econômicos. Neste momento, a ética, a moral e a responsabilidade individuais passam também pela lógica de mercado.

A lealdade à empresa, por exemplo, perpassa os valores morais e éticos dos indivíduos, que devem assumir um comprometimento com os valores da empresa, associados à rentabilidade econômica. Como Mateus conta, em recentes mudanças de gestão, assumir os novos valores da empresa foi exigência da mesma, que ofereceu aos funcionários a possibilidade de aceitar estes novos valores ou procurar outro lugar para trabalhar. “E a empresa deixô muito claro isso. Quem não aceitá a cultura dela, o jeito dela trabalhá, não serve pra trabalhá nela. Ela deixô bem claro. Pensem e já escolham outra empresa, que...a nossa cultura é fundamental. Isso pra todo mundo”.

O confronto das crenças pessoais com os valores da empresa é evidente. Nesta situação, a manutenção da empregabilidade exige esta adequação. Em um cenário de instabilidade econômica e carência de empregos, questiona-se o quanto destas escolhas estão relacionadas às necessidades de mercado, não significando reais escolhas individuais por concordância e/ou confluência dos valores pessoais com os da empresa.

Também não se pode deixar de questionar o fato de que, em um momento onde as empresas assumem um discurso de responsabilidade social e de compromisso com a

qualidade de vida do trabalhador, “tomam emprestado” valores pessoais com o objetivo de buscar lealdade e comprometimento, bem como conquistar boa visibilidade perante seus clientes.

O efeito desta exigência de adequação depende dos indivíduos envolvidos e das opções que lhes são possíveis. O posicionamento dos líderes em relação a esta exigência da empresa traz efeitos aos seus coordenados, que devem seguir a mesma tendência. Quem não concorda, arca com as consequências, deixadas claras pela empresa. Observa-se que, apesar de nem todos os gestores não deixarem explícitas estas preocupações, referem, de alguma forma, a necessidade de se adequar a este “novo momento” da empresa.

Outra forma de confrontamento de valores pessoais se evidencia no momento em que estes gestores refletem sobre paternidade, quando não deixam de referir que o mundo está diferente. Nesta situação, refletem sobre o aprendizado e os valores aprendidos com os pais e sua “validade” hoje. A paternidade, bem como demais papéis masculinos, são referidos na última categoria de análise, que segue.

5.2.8 Os novos papéis masculinos

A comparação entre os valores pessoais atuais com os “de sua época” trazem reflexões interessantes. As novas conformações de família, as mudanças das exigências masculinas com a entrada da mulher no mercado de trabalho e as expectativas sociais quanto à paternidade são aqui destacadas.

Percebe-se que a sacudida nos papéis convencionais dos homens referida por Kimmel (2001) está sendo vivenciada por estes gestores, principalmente no que se refere a adequações necessárias com a entrada da mulher no mercado de trabalho. Os tradicionais papéis de provedor do sustento e cuidadora do lar estão sendo desafiados diante da nova realidade social e econômica. O trabalho, o cuidado da família e o envolvimento com a criação dos filhos passam a ser territórios comuns a homens e mulheres. O espaço do trabalho não é mais exclusivamente masculino, as esposas destes gestores estão estudando e/ou trabalhando e eles são confrontados com a necessidade de assumir uma parcela das tarefas familiares, uma vez que cuidar da casa e dos filhos não é mais também um ambiente exclusivamente feminino. A conformação de família está diferente a partir deste fato. Com as mulheres no mercado de

trabalho, a vinda dos filhos é, em alguns momentos, postergada, bem como o cuidado dos filhos é rediscutido. A reflexão de Mateus deixa isso claro:

Assim como a diferença da família hoje, tu tê filho e os outros cuidá, né...o pai e a mãe não cuidam [...] Então... mas eu vejo os casais hoje que trabalham da mesma maneira [...] Hoje a sociedade tá assim, né. [...] muita mulher com quarenta ... quis fazê a sua carreira pra depois tê filho também, assim como o homem queria na época. Então... tá... eu acho que é válido.

Apesar desta adequação a novos papéis ser referida sem demonstração de desconforto pelos gestores, que deixam claro seu incentivo para que suas mulheres trabalhem e estudem, os antigos modelos de família (GIFFIN, 2005) prevalecem em suas compreensões. Stanley-Stanley-Stevens e Seward (2007) também referem a permanência dos papéis tradicionais e justificam fortes imagens culturais relacionadas a estes padrões, que ainda não foram modificadas.

Em relação ao cuidado com os filhos, assumem com naturalidade a sua crença de que a mulher deveria trabalhar somente meio turno e adequar, com isso, a necessidade das crianças. No caso de Artur, a esposa parou de trabalhar e estudar quando vieram as filhas e ele diz que esta é a melhor solução, recomendando-a a outras famílias. Só diz que, no futuro a esposa terá que fazer alguma coisa, pois as filhas não precisarão mais tanto dela. Mateus conta que sua esposa e ele já estão discutindo adequações para a chegada do filho: “Mas... eu já pensei nisso. Pôxa, tê filho, quem vai cuidá, né...como é que nós vamo fazê...pausa. Mas a gente tá vendo. A minha esposa vai trabalhá um turno só... a gente vai...não precisa... já ganho o suficiente...”.

No caso particular destes gestores, eles garantem que o seu ganho financeiro é suficiente para manter a família, não necessitando que suas mulheres trabalhem com o objetivo de complementar a renda familiar. Nestes casos, incentivam o trabalho feminino como uma ocupação, preenchimento do tempo e satisfação pessoal. Recorda-se Emslie e Hunt (2009), quando afirmam que ainda hoje, para os homens, o cumprimento do papel social está associado à priorização das atividades profissionais.

Percebe-se que as antigas concepções de papéis reservados a cada gênero são reveladas, muitas vezes com uma conotação de normalidade, intrínsecas, inconscientes. Interessante que em dois casos, ao se referirem a ocupações complementares às de cuidado da família para as mulheres, um trabalho tradicionalmente reservado e relacionado ao sexo feminino foi evidenciado: ter um “negocinho” de flor, floricultura. O termo “negocinho” foi literalmente usado nas duas falas, mas não se observou uma conotação pejorativa, simplesmente um dado cultural estabelecido, deste modo não questionado. Isso evidencia os

padrões culturais, aspecto discutido por Tiedje e Darlingfisher (1996), que relacionam crenças a imagens culturais estabelecidas. Os antigos papéis também são observados se for levada em consideração a profissão das esposas: enfermeira, professora, bibliotecária e do lar. Todas ocupações aceitas há mais tempo pela sociedade como válidas para serem exercidas pelas mulheres. No caso de Oscar, por exemplo, também cita sem questionamento o fato de que seus irmãos homens possuem nível superior e trabalham em outras cidades enquanto suas irmãs permanecem no interior, na mesma cidade onde moram os pais. Em nenhum momento é feita qualquer referência à formação profissional das mesmas.

Contudo, ao mesmo tempo em que se observa esta forte conexão com modelos antigos, os gestores revelam, principalmente no cuidado com os filhos, as novas exigências referidas por Stanley-Stevens e Seward (2007). A exigência de prover recursos financeiros aos filhos é associada a responsabilidades de cuidado (O'BRIEN *et al.*, 2007). Fala-se hoje em uma paternidade mais participativa: os pais hoje devem acompanhar a evolução emocional dos filhos, serem parceiros de brincadeiras e se envolverem em tarefas diárias de cuidado. Mateus diz que “[...] o papel de pai...de prover pro filho, é muito pouco, né. Tem que baseá a educação dele, o máximo que ele pudé, e formá um o cidadão, o caráter”. Artur demonstra sua preocupação e vontade de se envolver na vida diária das filhas, fazendo um contraponto com a sua criação:

[...] e hoje, né, eu percebo que eu tenho que participá mais, né...desde brincá lá, né...com as filhas, né...com as minha filhas...brincá, brincá, né. Isso é importante, né, eu acho, na formação delas...na relação pai/filho, né...eu acho que é importante pra mim também, né...esse contato..de brincá, né..de...de conversá mais, né...que era outros tempo, né. Não tinha muito conversa naquela...né...naquela oportunidade [...] Então hoje, pra mim, a relação é muito mais...conversá mais...entendê mais...né...e tentando, né, vivê essas fases junto com elas, aproveitá...não, pô! Minha filha..cresceu e eu não...não aproveitei, né. [...] Mas tô aproveitando essa fase, de tê realmente uma...uma fase, né, aproveitando todas as fases dela como...brincando, ensinando, né...de uma forma mais, né..mais próxima, né...do que se tinha, né...

A mudança de compreensão em relação ao envolvimento requerido aos pais é percebida na história de Douglas, que, hoje com os filhos adultos, percebe que deveria ter brincado mais com eles, acompanhado o seu crescimento. Na época, seu foco estava em prover o sustento da família, padrão vivido pelo seu pai e repassado a ele: “eu procurei seguir muito do meu pai”. A tendência em seguir os padrões dos pais, citada nos estudos de Stanley-Stevens e Seward (2007) é, nesta situação, observada.

A realidade múltipla vivenciada por estes gestores é claramente observada. Um momento de transição de sociedade é experienciado. Ao dizerem que “os tempos eram outros”, “era outra época” referem-se a uma realidade social e econômica que não mais existe.

Mas nesta sociedade e com os valores por ela apregoados é que estes homens se constituíram. Suas mães cuidavam da casa, não trabalhavam fora. Seus pais não participavam de sua vida, simplesmente cobravam educação e comportamento adequados. Conviver com suas esposas, agora profissionais além de mães, e com seus filhos, com quem agora precisam brincar, levar ao médico e conversar com a sua professora são caminhos que devem ser trilhados, ainda obscuros, inseguros. O que deve se levar da educação dos pais, o que ainda é válido é reflexão constante e necessária.

Encerra-se neste momento a análise dos aspectos produzidos nas histórias de vida destes quatro gestores intermediários. No capítulo seguinte, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar as interações entre o trabalho e a família, a partir de relatos obtidos em histórias de vida. Também foi objetivo problematizar as novas realidades da sociedade atual, onde a revolução tecnológica, a informatização e a globalização, dentre outras características, ocasionam efeitos que são experienciados em todas as esferas da vida. Finalmente, objetivou-se refletir sobre os papéis masculinos requeridos hoje. Nestas considerações finais, sintetiza-se a discussão da temática da pesquisa, apresentando contribuições e limitações do estudo.

As interações trabalho-família demonstraram ser múltiplas e variáveis. O entendimento e a vivência de trabalho e de família dependem do indivíduo e do momento vivido. Do mesmo modo, dependem de um contexto de sociedade onde este indivíduo está inserido. A produção de sentidos é estabelecida em um constante interagir: o sujeito constitui e é constituído pela realidade em que vive, ora influenciando o meio, ora sendo influenciado por esse. É sujeito do trabalho e no trabalho. Da família e na família.

Ou seja, os relatos manifestam a construção de um sujeito que é produzido no trabalho, aquele que em seu discurso carrega consigo valores e deveres relacionados à importância do trabalho, utilizando-se inclusive de um vocabulário econômico que expressa o valor do humano em sua relação com o trabalho. Trabalho apareceu claramente como forma de realização pessoal e como dever, dentre outros significados. A empresa que “dá oportunidades”, “desafios”, “reconhece o esforço” são alguns exemplos. É também um sujeito no trabalho, aquele que precisa se adequar, estar sempre disposto e disponível, se mostrar competente.

Assim, o modo com que os sujeitos deste estudo se relacionam com o seu trabalho foi aspecto marcante. O gosto pela atividade laboral realizada foi exposto claramente. Para eles, a identidade pessoal ainda está muito ligada à sua atividade profissional: o trabalho traz realização, oportunidade de desenvolvimento intelectual e senso de utilidade social. A associação moral ao trabalho foi identificada nas histórias, onde foi percebido que eles buscam no trabalho a sua valorização como sujeitos ativos, úteis e responsáveis. Estes gestores relembram o perfil do trabalhador pré-reestruturação produtiva, o operário padrão, produto do seu trabalho, que lhe proporcionava integridade, conforme discute Nardi (2006). Nesta afirmativa fica clara a conexão entre sujeito formado e formador. A moral, por

exemplo, aspecto de conformação do indivíduo ao seu trabalho, também é componente dos valores pessoais, levados ao trabalho.

Associado a este caráter identitário, observou-se, em alguns momentos, a reflexão sobre novas exigências e atribuições, típicas da conformação sócio-econômica atual. A fragilidade de atributos antigos, que garantiam a empregabilidade, foi evidenciada: a especialização profissional adquirida pelo estudo, a competência e o comprometimento com a empresa não garantem uma situação estável. Estes gestores estão hoje à mercê de um mercado volátil, totalmente voltado para a eficiência produtiva e lucratividade, como discute Sennett (2007). Relembrando Artur, eles vivem um cenário instável e um futuro repleto de incógnitas, onde pessoas competentes são demitidas, pois, no enxugamento de cargos e achatamento das estruturas organizacionais, “não há lugar para todo mundo”. Nesta adaptação a novas realidades, a postura empreendedora, de gestão de si e gerenciamento da própria carreira também foi identificada.

Importante destacar que, em suas referências ao trabalho, esta adaptação a novos modos de gestão não foram expressas com frequência pelos entrevistados, apesar de estarem sinalizadas em várias falas. O trabalho como compositor da identidade dos sujeitos foi mais evidente. Contudo, foi possível identificar diferentes concepções de trabalho convivendo entre si: trabalho identitário, prazeroso, dignificante, incerto, solúvel. O transitar entre estas diversas concepções revelou uma vivência difusa de valores, um momento específico de mudança econômico/social. O que ainda permanece útil e válido no relacionamento dos indivíduos com o seu trabalho são questionamentos atuais, de algum modo, percebidos por estes entrevistados.

Do mesmo modo, a produção de sentidos familiares compõe e é composta pela sociedade. É sujeito da família, pertencente a uma configuração social, como pai, companheiro, filho. Sujeito que traz, de suas experiências e valores, crenças que o estabelecem dentro de uma dinâmica familiar. Suas crenças pessoais ajudam a estabelecer valores sociais. É sujeito na família, pois aspectos que compõem a sua identidade se fixam nos relacionamentos. Estes aspectos identitários se conformam aos padrões sociais estabelecidos, a aquilo que é socialmente esperado daquele indivíduo. Os papéis de homem, de pai e de filho são também instituídos socialmente.

Assim, os significados de trabalho e de família diversificam-se: são originados e transformados de acordo com as experiências individuais. A formação profissional do indivíduo, o lugar que ele ocupa socialmente e profissionalmente, os seus valores e as suas percepções são importantes na produção de sentidos de trabalho. As concepções de família

também convivem nesta mesma lógica: hoje são múltiplas as suas configurações, muito mais ligadas a um laço subjetivo, emocional do que a um laço genético: amigos, vizinhos, colegas podem ter para o indivíduo um significado de família. O lugar que ocupa o trabalho e a família na vida não é conceito único: é estabelecido por cada um.

No caso destes gestores em particular, alguns fatos são importantes neste momento dos seus relatos. Como trabalhadores petroquímicos, vivem uma relação particular com o seu trabalho. O acúmulo de experiências e conhecimentos técnicos fizeram com que, ao longo dos anos, suas carreiras fossem sendo conformadas e estabelecidas. Em um âmbito de Brasil, não há muitas funções e cargos similares, o que acaba tendo efeitos significantes em suas carreiras. Pode-se pensar em uma maior estabilidade do que em outras indústrias, pois o número de indivíduos com suas características e conhecimentos profissionais não é tão alto quanto em outras ocupações de engenharia, não relacionadas ao setor petroquímico. Ao mesmo tempo, em caso de demissão, a recolocação no mercado é dificultada pelas mesmas características. Em se referindo à organização em questão, as recentes mudanças de gestão colocaram a empresa em um cenário econômico muito mais amplo, inclusive a nível mundial. A exigência de mobilidade, de se estar disposto a assumir funções diversas na corporação, inclusive com mudança de cidade (ou até de país) está se estabelecendo como fator preponderante para a manutenção de seus cargos. Este novo cenário demonstra já estar afetando suas escolhas, percepções e sentimentos, como é contado na história de Mateus, que já se vê confrontado com a possibilidade de ter que se mudar de cidade, fazendo com que ele tenha que refletir sobre a priorização profissional ou pela manutenção de escolhas familiares já feitas anteriormente.

Em relação à tecnologia da informação, que inundou o mundo do trabalho, observou-se como fator mais relevante desta temática a conectividade permanente: o celular da empresa se tornou extensão dos corpos destes gestores, permanecendo ligado 24 horas por dia, pois “faz parte da rotina de um cara nesta posição” e que busca crescimento profissional, relembando as concepções de Mateus. Jackson (2005) discute a informatização das relações humanas, e destaca que a permanente conectividade faz com que as fronteiras entre trabalho e família se tornem cada vez mais permeáveis e fluídas. Observou-se neste estudo a interferência do trabalho na família quando os entrevistados contam que o celular interrompe o sono e os programas familiares deles e também de suas esposas, que reclamam do excesso de envolvimento de tempo com o trabalho.

As peculiaridades do trabalho na indústria petroquímica reforçam esta conectividade permanente, principalmente aos gestores da área de manutenção, pois sua atuação está

estritamente ligada ao funcionamento operacional. A exigência dos clientes e acionistas pela eficiência da produção os afeta diretamente.

Nas suas atividades como gestores, foram relatados diversos aspectos que destacam exigências do trabalho hoje. Eles estão envolvidos em uma multiplicidade de tarefas, gerem custos, projetos, pessoas e estão sempre em débito com alguma solicitação. A busca da excelência do seu trabalho e o comprometimento com a empresa foram dados identificados, o que levou ao questionamento desta realidade. Sinaliza-se uma forma de devoção com a empresa (FREITAS, 2007), que lhes forneceu uma “oportunidade” (termo referido por todos). A busca pela excelência está envolta em uma atitude empreendedora, de gestão de si, de demonstração de competência, na tentativa de manter a boa avaliação de seus pares e superiores, aspecto decisivo para a manutenção dos cargos e possibilidade de promoções.

Em relação às interações trabalho-família, identificou-se a multiplicidade e a diversidade. A possibilidade de complexificar a análise da confluência de demandas do trabalho e da família foi observada no momento em que foram identificadas interações negativas, mas também positivas. Este achado demonstra que o termo “conflito” não abrange todas as possibilidades de relacionamento.

Observou-se relatos onde os gestores indicaram um tensionamento entre as demandas, conferindo uma conotação negativa. Este foi o caso de Mateus, que acredita que sua dedicação extrema ao trabalho prejudicou seu casamento. Ao mesmo tempo, houveram relatos de experiências do trabalho que possibilitaram o questionamento individual e enriquecimento das relações familiares a partir de tais, como no caso de Artur, ao relatar que seu crescimento emocional como gestor de pessoas aprimorou o seu relacionamento com as filhas.

Na família, a interferência no trabalho foi também vista de duas formas: o filho doente em casa, como conta Douglas, prejudicava seu desempenho no trabalho e era prejudicial. Ao mesmo tempo, todos os entrevistados dizem que a estabilidade emocional da família lhes dá motivação para o trabalho. A interação de significados é relembada na vida de Mateus: está empolgado com a fase profissional em que se encontra, mas o que realmente está lhe deixando “de bem com a vida” é estar vivendo um bom momento no seu relacionamento afetivo, como ele contou. Tanto no trabalho como na família puderam ser identificadas relações positivas entre as esferas. Observou-se a necessidade de constante atenção e cuidado por parte da pesquisadora, para não supor sentimentos de acordo com suas vivências. Alguns fatos, que poderiam ser interpretados como conflitantes, não foram assim percebidos por quem os vivenciou.

Em relação ao posicionamento social destes gestores como homens, conclui-se que, assim como observado nos significados de trabalho, neste âmbito também convivem concepções antigas e novas. Ao se referirem a valores pessoais, constantemente mencionaram a sua criação e formação moral advinda dos pais, a quem disseram seguir padrões. Sendo estes gestores homens, criados em uma geração onde suas mães não trabalhavam fora, eles estão ainda se adaptando a esta nova realidade. Com suas esposas fora de casa, as tarefas tradicionalmente exercidas pelas mulheres - aquelas que suas mães faziam - são agora tarefas deles também. Eles precisam cuidar dos filhos, apoiar o estudo e o crescimento profissional da esposa, auxiliando na administração do lar. E estas demandas também exigem tempo e dedicação. Esta realidade os fez refletir sobre valores, possibilidades em meio ao cenário atual e tempo investido em cada esfera da vida. O conflitar de valores deste momento com os de sua criação também sinalizou a busca de adaptação e de possibilidades nesta sociedade veloz, líquida e volátil.

Destaca-se a seguir algumas contribuições deste estudo.

6.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Para a área teórica, destaca-se a possibilidade de tratamento da temática trabalho - família a partir de uma visão de interação e não de conflito. A trajetória teórica da pesquisadora foi significativa e considera-se que possibilitou o enriquecimento deste estudo. No momento da concepção do projeto, uma linha teórica baseada na concepção de conflito entre as esferas foi adotada, pelo fato de ser a mais usual e ser apoiada na maioria dos artigos revisados. Contudo, no momento de aprovação do projeto, houve o questionamento sobre a possibilidade de nem todas as interações serem identificadas como conflituosas, o que ampliou a percepção da temática. De fato, em uma nova revisão bibliográfica identificou-se uma linha teórica que aborda a temática a partir de uma visão de interação, que permite atentar o pesquisador para o fato de que interações entre os domínios podem ser também positivas e não, necessariamente, negativas em todas as situações. Nem sempre ganhar em um domínio significa perder em outro.

Destaca-se, a partir das afirmativas anteriores, que a pesquisa bibliográfica deste trabalho contribuiu para o enriquecimento do referencial teórico no Brasil, onde identificou-se a carência de publicações nacionais sobre a temática. Além disto, a utilização de uma linha

qualitativa de análise do tema também foi ousada, a se considerar que o referencial teórico estrangeiro – utilizado justamente devido à pequena quantidade de publicações nacionais - é, em sua grande maioria, baseado em análises quantitativas.

Ainda como contribuição de pesquisa, ressalta-se o uso da técnica de histórias de vida como abordagem de coleta de dados, pouco usual na área da administração, e que demonstrou neste estudo ser propícia na problematização de diversos temas que privilegiem a complexidade de entendimentos e interações dos seres humanos. A técnica de coleta de dados a partir de histórias de vida é uma alternativa diferente na pesquisa qualitativa que fornece riqueza de dados, uma vez que permite ao entrevistado adicionar fatos que ele julga interessantes de serem contados, ampliando a visão inicial do pesquisador.

Finalmente, em se referindo a contribuições de pesquisa, concluiu-se que a identificação do transitar dos gestores entre múltiplos significados de trabalho e de concepções de gênero, além da identificação de diferentes arranjos e escolhas familiares, propiciou ressaltar a complexidade da sociedade atual, onde se lida com a difusão, a mudança e o estabelecimento de novos valores. As crenças e atitudes, muitas vezes difusas e dicotômicas, salientam o questionamento individual: o que permanece como válido é útil para a vida?

Como contribuição do estudo para a área de Gestão de Recursos Humanos destaca-se a importância do posicionamento das gerências imediatas no tratamento da temática. Nos relatos dos gestores pode-se identificar que, ao serem confrontados com a confluência de demandas ou a necessidade de atender a família, relataram a importância de se ter uma chefia que valorize a família e tenha a compreensão necessária para que o funcionário possa se adequar em um momento crítico. Além disto, é fato que as políticas de gestão delineiam as ações organizacionais, e estas políticas definirão as possibilidades de um contingente de trabalhadores. Em um momento de discurso organizacional que apregoa um cuidado com as pessoas, as políticas adotadas pela empresa devem levar em conta as demandas familiares dos seus trabalhadores. Defende-se, a partir dos dados deste estudo, que propiciar a oportunidade de ouvir os trabalhadores gera ações mais eficientes, que realmente possibilitem facilitar a convivência entre o trabalho e a família.

Não se quer deixar a impressão de uma sugestão ingênua. No decorrer de todo este estudo foram problematizadas características importantes da sociedade atual. Conviver com a fragilidade das relações de trabalho em um momento de extrema incitação ao consumo e à rentabilidade econômica traz conseqüências aos indivíduos. Não se pode deixar de enunciar a necessidade de se pensar na família, ainda um dos componentes formadores da sociedade,

apesar de possuir hoje diferentes configurações e significados. Relembra-se, neste momento, Halpern e Murphy (2005), ao proferirem que as interações trabalho-família devem ser preocupações também das organizações, uma vez que todos os seres humanos, em algum momento da vida, necessitarão de algum tipo de cuidado, envolvendo algum indivíduo trabalhador.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A opção pelo uso de histórias de vida limitou o número de pesquisados, uma vez que a coleta de dados é longa e demanda um tempo considerável para a transcrição de dados. Apesar de se considerar que a qualidade dos dados foi suficiente para este momento de construção teórica da autora, há que se levar em consideração o fato de que as conclusões deste estudo são baseadas em quatro pessoas e não revelam a totalidade da realidade do grupo de gestores da área de manutenção desta empresa, que são 10, tampouco a realidade de gestores intermediários atuantes na manutenção de indústrias petroquímicas.

Outra limitação a ser apontada está no fato de que os gestores foram entrevistados em seu local de trabalho, o que pode tê-los influenciado a relatar com mais frequência aspectos relacionados ao trabalho. Os gestores demonstraram surpresa ao tomarem conhecimento de que o relato de esperado de suas vidas compunha todas as esferas em toda a sua trajetória, fato pouco usual em pesquisas no seu âmbito de atuação.

Como última consideração, aponta-se o fato de que, pelo fato da entrevistadora já ter trabalhado na empresa, três dos quatro gestores já a conheciam. Pode-se pensar que um lado positivo disto foi a facilidade de estabelecimento de laços de confiança, importante nas entrevistas. Contudo, há a possibilidade do fato ter influenciado os depoimentos.

6.3 PESQUISAS FUTURAS

Os achados deste estudo em relação às interfaces trabalho-família são enriquecedores e comportam produções teóricas que se apoiem em uma linha de interações ao invés de conflitos entre as esferas. Acredita-se que a possibilidade de identificar outras situações onde

existam interferências consideradas positivas entre o trabalho e a família acrescentará consistência à discussão da temática.

A multiplicidade contida nos significados e conexões entre trabalho e família propicia uma gama de discussões que, ao serem percebidas por outro pesquisador, em outro momento, ou em outro ambiente, trarão dados importantes para o aumento de estudos e fortalecimento do referencial teórico.

Deter-se, especificamente, nas definições individuais de trabalho e de família, também poderá proporcionar dados interessantes para a discussão do tema. Sugere-se também a realização de um estudo que possa acompanhar os mesmos indivíduos ao longo dos anos, uma vez que as percepções de trabalho e família podem se modificar de acordo com o momento de vida de cada um.

Em relação ao campo de pesquisa, supõe-se que o estudo de interações trabalho-família em outro setor industrial/econômico destacará aspectos diferentes, dadas as peculiaridades do setor estudado. Talvez, em algum outro campo de pesquisa, as reflexões sobre adequações necessárias para se manter a empregabilidade, mediante as novas configurações do trabalho, sejam mais evidentes nos relatos.

Ainda em relação ao campo de pesquisa, acredita-se que, por estarem vivendo um momento de readequação estrutural na empresa, estudos futuros trarão novas realidades, onde os indivíduos provavelmente trarão relatos importantes sobre suas adequações a este período novo, muito recente no momento da realização desta pesquisa.

No Brasil, na área de Administração de Recursos Humanos, as possibilidades de discussão deste tema são inúmeras e ainda incipientes. Sugere-se que sejam exploradas pesquisas que analisem políticas de Gestão de Recursos Humanos já existentes em organizações brasileiras e que questionem o entendimento e percepção dos funcionários em relação às mesmas, acreditando-se no potencial deste campo de estudo.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. A crise da sociedade do trabalho. In:_____. **O caracol e sua concha**. São Paulo: Boitempo, 2005.

ATKINSON, Robert. Life Story Interview. **Encyclopedia of Social Science Research Methods**. SAGE Publications, 2003. Disponível em:
<http://sage-ereference.com/socialscience/Article_n492.html>. Acesso em: 30 set. 2008.

BAKKER, Arnold B; DEMEROUTI, Evangelia; DOLLARD, Maureen F. How Job Demands Affect Partners' Experience of Exhaustion: Integrating Work–Family Conflict and Crossover Theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 4, 2008, p. 901–911.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BEAUREGARD, Alexandra. Are organizations shooting themselves in the foot? Workplace contributors to family-to-work conflict. **London School of Economics**, v. 25, n. 5, 2006, p. 336-353. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0261-0159.htm. Acesso em: 11 ago. 2008.

BENDASSOLLI, Pedro F.; **Psicologia e Trabalho: apropriações e significados**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BENDASSOLLI, Pedro F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

BERTAUX, Daniel; KOHLI, Martin. The life story approach: a continental view. **Annual Reviews Sociology**, v.10, 1984, p. 215-237. Disponível em: arjournals.annualreviews.org. Acesso em: 17 out. 2008.

BORNAT, Joanna. Oral History. **Encyclopedia of Social Science Research Methods**. SAGE Publications, 2003. Disponível em:
http://sage-ereference.com/socialscience/Article_n670.html. Acesso em: 30 set. 2008.

BORNAT, Joanna. Oral History. In: SEALE, Clive *et al.* **Qualitative Research Practice**. London: Sage Publications, 2004.

BOYAR, Scott L.; MAERTZ JR, Carl P. MOSLEY JR, Donald C.; CARR, Jon C. The impact of work/family demand on work–family conflict. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n.3, 2008, p. 215-235. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm. Acesso em: 11 ago. 2008.

BOYAR, Scott L., MOSLEY Jr.; Donald C The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work–family conflict and facilitation. **Journal of Vocational Behavior**, v.71, 2007, p. 265–281. Disponível em: www.elsevier.com/locate/jvb. Acesso em: 01 set. 2008.

BRUCK, Carly S.; ALLEN, Tammy D. The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work–family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v.63, 2003, p. 457–472. Disponível em: www.elsevier.com/locate/jvb. Acesso em: 01 set. 2008.

BURCHIELLI, R.; BARTRAM, T.; THANACOODY, R. **RI/IR**, v. 63, n.1, 2008, p.108-135.

BURKE, Ronald J. Work and Family Integration. **Equal Opportunities International**, v.23, n.1/2, 2004, s/p.

CARLSON, Dawn S.; KACMAR, Michele K. Work–Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference? **Journal of Management**, v.26, n.5, 2000, p.: 1031-1054.

CARLSON, Dawn S.; KACMAR, Michele K.; WILLIAMS, Larry J. Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 56, 2000, p.: 249–276. Disponível em: <http://www.idealibrary.com> on. Acesso em 01 set. 2008.

CARRION, Rosinha M. **Reestruturação Produtiva, Processo de Trabalho e Qualificação dos Operadores na Indústria Petroquímica no Rio Grande do Sul**. 199 f. Tese. Doutorado em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

CHANLAT, Jean-François. Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene C. (Orgs.). **Gerência em Ação** - Singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHASE, Susan. Narrative Inquiry – Multiple Lenses, Approaches, Voices. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs). **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

CLARK, M. Can specialists be general managers? Developing paradoxical thinking in middle managers. **Journal of Management Development**, v. 17, n. 3, 1998, p. 191-206.

COOPER, Cary L.; LEWIS, Suzan. **E agora? Trabalho ou Família?** São Paulo: Tâmis, 2000.

COSTANZO, L.A.; TZOUMPA, V. Enhancing organizational learning in teams: has the middle manager got a role? **Team Performance Management**, v. 14, n. 3/4, 2008, p. 146-164. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/1352-7592.htm>. Acesso em: 02 jun. 2009.

DEMARTINI, Zélia de B. F. Histórias de vida na abordagem de problemas educacionais. In: SIMSON, Olga M. V. (Org). **Experimentos com histórias de vida: Itália – Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introduction. In:_____. **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

EDWARDS, Jeffrey R.; ROTHBARD, Nancy P. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v.25, n.1, 2000, p.178-199.

EMSLIE, Carol., HUNT, Kate. ‘Live to Work’ or ‘Work to Live’? A Qualitative Study of Gender and Work–life Balance among Men and Women in Mid-life. **Gender, Work and Organization**, v. 16, n.1, 2009, p.151-172.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável? In: **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, v. 5, n. 1, 2006. Disponível em:

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4263&Secao=PENSAT A&Volume=5&numero=1&Ano=2006>. Acesso em: 05 set. 2008.

FEATHERSTONE, Brid. Fathers Matter: A Research Review. **Children & Society**. v. 18, 2004, p. 312–319. Disponível em: www.interscience.wiley.com. Acesso em: 20 ago. 2009.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs). **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

FREITAS, M. E. A moda que não é mais moda. In: **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, v. 5, n. 1, 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4162&Secao=RESENHAS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>. Acesso em 05 set. 2008.

FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** São Paulo: FGV, 2007.

FRIEDMAN, Stewart D.; CHRISTENSEN, Perry; DEGROOT, Jessica. Trabalho e Vida Pessoal: O Fim do Jogo de Soma Zero. In: FREIRE, Loreley M.B. de S. (tradutora). **Trabalho e Vida Pessoal/ Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FRISCH, Michael. Three Dimensions and More. Oral History Beyond the Paradoxes of Method. In: HESSE-BIBER, Sharlene N.; LEAVY, Patrícia. (Orgs). **Handbook of Emergent Methods**. New York: Guilford Press, 2008.

FRONE, Michael R.; YARDLEY, John K.; MARKEL, Karen S. Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. **Journal of Vocational Behavior**, n.50, 1997, p. 145-167. Disponível em: www.elsevier.com/locate/jvb. Acesso em: 05 set. 2008.

GALINSKY, Ellen. Children's Perspectives of Employed Mothers and Fathers: Closing the Gap Between Public Debates and Research Findings. In: HALPERN, Diane F.; MURPHY, Susan E. (Orgs) **From Work-Family Balance to Work-Family Interaction**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 2005.

GIFFIN, Karen. A inserção dos homens nos estudos de gênero: contribuições de um sujeito histórico. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.10, n.1, jan/mar, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232005000100011&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 16 out. 2009.

GIL, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: **Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

GORZ, André. **Metamorfoses do Trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: AnnaBlume, 2007.

GORZ, André. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo, Annablume, 2005.

GOTTFRIED, Adele E. Maternal and Dual-Earner Employment and Children's Development: Redefining the Research Agenda. In: HALPERN, Diane F.; MURPHY, Susan E. (Orgs). **From Work-Family Balance to Work-Family Interaction**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 2005.

GREENHAUS, Jeffrey H; BEUTELL, Nicholas J. Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v.10, 1985, p. 76-88.

GREENHAUS, Jeffrey H.; COLLINS, Karen M.; SHAW, Jason D. The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. **Journal of Vocational Behavior**, n.63, 2003, p. 510-531. Disponível em: www.elsevier.com/locate/jvb. Acesso em: 05 set. 2008.

HALPERN, Diane F.; MURPHY, Susan E. From Balance to Interaction: Why the Metaphor Is Important. In: _____. **From Work-Family Balance to Work-Family Interaction**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 2005.

HALPERN, Diane F.; DRAGO, Robert; BOYLE, Nigel. How do We Study Work-Family Interactions. In: HALPERN, Diane F.; MURPHY, Susan E. (Orgs.). **From Work-Family Balance to Work-Family Interaction**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 2005.

HARPER, Douglas. What's New Visually? In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs). **Collecting and Interpreting Qualitative Materials**. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

HERATY, Noreen; MORLEY, Michael J.; CLEVELAND, Jeanette N. Complexities and challenges in the work-family interface. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 3, 2008, p. 209-214. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm. Acesso em 01 set. 2008.

HESSE-BIBER, Sharlene N.; LEAVY, Patrícia. Pushing on the methodological boundaries. In: _____. **Handbook of Emergent Methods**. New York: Guilford Press, 2008.

HILL, Jeffrey E.; ALLEN, Sarah; JACOB, Jenet *et al.* Work Family Facilitation: Expanding Theoretical Understanding Through Qualitative Exploration. **Advances in Developing Human Resources**, v. 9, 2007, p. 507-526. Disponível em: <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/9/4/507>. Acesso em: 01 jun. 2009.

HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, n.17-18, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-83332002000100006&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 23 out. 2009.

HOLDEN, Len; ROBERTS, Ian. The depowerment of European middle managers: Challenges and uncertainties. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 3, 2004, p. 269-287. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm. Acesso em: 21 nov. 2008.

HOLM, Gunilla. Visual Research Methods. In: HESSE-BIBER, Sharlene N.; LEAVY, Patrícia. **Handbook of Emergent Methods**. New York: Guilford Press, 2008.

IVANOVA, Yuliya V. Middle managers in a state-controlled economy: how they implement their decisions. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 4, 2007, p. 392-410. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm. Acesso em: 21 nov. 2008.

JAIME, P.; GODOY, A.S.; ANTONELLO, C.S. História de vida: origens, debates contemporâneos e possibilidades no campo da administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, I, 2007, Recife. **Anais...** Recife: EnEPQ, 2007.

JACKSON, Maggie. The Limits of Connectivity and 21st-Century Life. In: HALPERN, Diane F.; MURPHY, Susan E. **From Work-Family Balance to Work-Family Interaction**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 2005.

KIMMEL, Michael S. O que os homens querem? In: **Trabalho e vida pessoal** – Work and Life Balance. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KINMAN, Gail; JONES, Fiona. Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: testing an expanded model. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 3, 2008, p. 236-251. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm>. Acesso em: 04 set. 2008.

KLAGGE, Jay. Self-perceived development needs of today's middle managers. **Journal of Management Development**, v. 17, n. 7, 1998, p.481-491.

LANKSHEAR, Colin; KNOBEL, Michele. **Pesquisa Pedagógica**. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

LAPIERRE, Laurent M.; SPECTOR, Paul E.; ALLEN, Tammy D. *et al.* Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work-family conflict, and employee satisfaction: A test model across five samples. **Journal of Vocational Behavior**, n.73, 2008, p. 92-106. Disponível em: www.elsevier.com/locate/jvb. Acesso em: 05 set. 2008

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção da subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LEITE, Nadia M.B.; **Síndrome de *Burn out* e relações sociais no trabalho: um estudo com professores da educação básica**. 168 f. Dissertação. Mestrado em Psicologia – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. **Práticas de Recursos Humanos – Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVISON, Aida M. La fonction médiatrice dans l'entreprise en changement: les cadres intermédiaires et la nouvelle organisation du travail dans le sud du Brésil. In: **Argent, valeurs et sentiments** – les cahiers du laboratoire de changement social. Paris: L'Harmattan, 2004.

LYNESS, Karen S.; JUDIESCH, Michael K. Can a Manager Have a Life and a Career? **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 4, 2008, p. 789–805.

MADSEN, Susan R.; HAMMOND, Scott C. The Complexification of Work-family Conflict Theory: A Critical Analysis. **Tamara Journal**, v. 04, n. 4.2, 2005, p. 151-179.

McCONVILLE, Teri. Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. **Personnel Review**, v. 35, n. 6, 2006, p. 637-653. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm>. Acesso em: 01 jun. 2009.

NARDI, Henrique C. **Ética, Trabalho e Subjetividade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

NOGUEIRA, Arnaldo J. F. Gestão Estratégica das Relações de Trabalho. In: FLEURY, Maria T. L. (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

NORDENMARK, Mikael. Multiple Social Roles - a Resource or a Burden: Is it Possible for Men and Women to Combine Paid Work with Family Life in a Satisfactory Way? **Gender, Work and Organization**, v. 9, n. 2, 2002. p.125-145.

O'BRIEN, Margaret; BRANDTH, Berit; KVANDE, Elin. Fathers, Work and Family Life. **Community, Work and Family** .v. 10, n. 4, 2007, p. 375-386. Disponível em: <http://www.tandf.co.uk/journals> DOI: 10.1080/13668800701574971. Acesso em: 01 jun. 2009

PESSOA, Eliana. **Liderança e Gestão Intermediária**. Disponível em: <http://www.universia.com.br/materia/img/ilustra/2005/ago/artigos/liderancaegestao.doc>. Acesso em: 30 jul. 2007.

PINK, Sarah. Visual Methods. In: SEALE, Clive *et al.* **Qualitative Research Practice**. London: Sage Publications, 2004.

PLUMMER, Ken. **Documents of life**. London: Sage Publications, 2001.

POWELL, Gary N.; GREENHAUS, Jeffrey H. Is the opposite of positive negative? Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict. **Career Development International**, v. 11, n. 7, 2006, p. 650-659. Disponível em: www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm. Acesso em: 04 set. 2008.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. M. V. (Org.). **Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.

RANTANEN, Johanna , Lea Pulkkinen, and Ulla Kinnunen. The Big Five Personality Dimensions, Work-Family Conflict, and Psychological Distress. **Journal of Individual Differences**, v. 26, n. 3, 2005, p.155–166.

RIESSMAN, Catherine K. Narrative Analysis. **Encyclopedia of Social Science Research Methods**. SAGE Publications, 2003. Disponível em: http://sage-reference.com/socialscience/Article_n611.html. Acesso em 30 set. 2008.

RIGGIO, Heidi R.; DESROCHERS, Stephan. The Influence of Maternal Employment on the Work and Family Expectations of Offspring. In: HALPERN, Diane F.; MURPHY, Susan E.

From Work-Family Balance to Work-Family Interaction. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, 2005.

ROTONDO, Denise M.; CARLSON, Dawn S.; KINCAID, Joel F. Coping with multiple dimensions of work-family conflict. **Personnel Review**, v. 32, n. 3, 2003, p.275-296. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm. Acesso em: 11 ago. 2008.

ROULEAU, Linda. Emoção e Repertórios de Gênero nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (orgs.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROULEAU, Linda. (a). Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene C. de O. L. **Gerência em Ação - Singularidades e Dilemas Do Trabalho Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROULEAU, Linda. (b). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, 2005.

SANTANA, Vilma S.; MATOS, Adriana S.; CARVALHO, Fernando M.; FERREIRA, Lucas de M.; ANDRADE, Adriana C. Sintomas Psicológicos e trabalho na indústria petroquímica – Um estudo com moradores de Camaçari, Bahia, Brasil. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**. v. 46, n. 10, 1997, p. 535-541.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter** – conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. São Paulo: Record, 2007.

SPINK, Mary Jane (org). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 2004.

STANLEY- STEVENS, Leslie; SEWARD, Rudy R. First Time Expectant Fathers' Attitudes, Actions and Well-Being in regard to Work & Family Issues. 2007. Disponível em: <https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/10282>. Acesso em: 07 out. 2009.

STRANNEGARD, Lars. Sobre a foto da capa: “Quase lá”. In: DAVEL, Eduardo. MELO, Marlene C. de O. L. (Orgs). **Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TANURE, Betânia; NETO, Antônio C.; SANTOS, Carolina M.; PENA, Roberto P. M. Estresse, Doença do Tempo: um Estudo Sobre o Tempo Espremido dos Altos Executivos

Brasileiros. In: Encontro da ANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro. CD-ROM.

TIEDJE, Linda B., DARLINGFISHER, Cynthia. Fatherhood Reconsidered: A Critical Review. **Research in Nursing & Health**, v. 19, 1996, p. 471 -484.

TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e Trabalho**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

TITTONI, Jaqueline. **Trabalho, Poder e Sujeição**. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

TONELLI, Maria J.; BASTONI, Marco A. Gestores intermediários: estratégias de poder para sobrevivência em ambientes corporativos mutantes. In: Encontro da ANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro. CD-ROM.

TONI, Míriam de. Visões sobre o trabalho em transformação. **Sociologias**, ano 05, n.09, jan/jun, 2003, p. 246-286.

TORRES, Eduardo M. M. A evolução da Indústria Petroquímica Brasileira. **Química Nova**, 1997, n.20, p. 49-54.

TREMBLAY, Diane G. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene C. (Orgs). **Gerência em Ação** - Singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TRENT, M.; SCHRAEDER, M. A practical perspective on the self-efficacy of middle-managers: Strategies to bolster task accomplishment. **Development and Learning in Organizations**, v.17, n.4, 2003, p.4-6.

VERGARA, Sylvia C.; BRANCO, Paulo D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, 2001, p. 20-30. Disponível em:

<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=153&Secao=ORGANIZA&VOLUME=41&Numero=2&Ano=2001>. Acesso em: 18 dez. 2008.

WEBSTER JR., Murray; RASHOTTE, Lisa S. Fixed Roles and Situated Actions. **Sex Roles**, v.61, 2009, p.325-337.

WOOD, Glenice J. Career advancement in Australian middle managers: a follow-up study. **Women in Management Review**, v. 21, n. 4, 2008, p. 277-293. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0964-9425.htm. Acesso em: 21 nov. 2008.

CURRICULUM VITAE – BREVE RESUMO

A autora – ao concluir esta dissertação e obter aprovação - torna-se Mestre em Administração com ênfase em Recursos Humanos, pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2009) . Possui Pós-Graduação em Pedagogias do Corpo e da Saúde (2003) e graduação em Licenciatura em Educação Física(1998), ambos cursados na Escola Superior de Educação Física da UFRGS. Experiência profissional de Ensino em Educação Física e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, envolvendo práticas em atividade física. De 2002 à 2006 esteve diretamente ligada à atividades de promoção da saúde em trabalhadores de indústria petroquímica, em Triunfo – RS, onde interagiu fortemente com os setores de Recursos Humanos e de Saúde da empresa em questão. Em 2008, iniciou o curso de Mestrado e dedicou-se exclusivamente a este por dois anos. Possui forte interesse acadêmico na área de ensino e pesquisa em temáticas relevantes, com ênfase em Recursos Humanos. Interesse de pesquisa voltado à Subjetividade do Trabalho Contemporâneo, ao questionamento dos novos modos de vida e de valores da Sociedade Contemporânea e a temas recorrentes na problematização das interfaces entre o trabalho e a família.