

Estratégias Para Harmonização Dos Conflitos Decorrentes Da Relação Trabalho-Família: O Caso Da Companhia De Saneamento De Sergipe

Caroline Campos Fernandes De Souza

Universidade Federal de Sergipe (UFS) - caroline_ufs@hotmail.com

Rúbia Oliveira Corrêa

Universidade Federal de Sergipe (UFS) – rubia.ufs@gmail.com

Darlane Amorim Vieira

Universidade Federal de Sergipe (UFS) – darlane.uesb@gmail.com

Jefferson Reis Guimarães Andrade

Universidade Tiradentes (UNIT) - jefferson.comex@hotmail.com

Maria Teresa Gomes Lins

Universidade Federal de Sergipe (UFS) - mtglins@gmail.com

Gustavo Dambiski Gomes de Carvalho

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - gustavo.dambiski@gmail.com

RESUMO

O número de pessoas que lidam com responsabilidades familiares e de trabalho é crescente, o que gera um aumento nos conflitos decorrentes entre essas duas esferas. Diante disso, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar as estratégias de cunho individual e organizacional utilizadas para harmonizar os conflitos decorrentes da relação trabalho-família, junto a gestores da Companhia de Saneamento do Estado de Sergipe (DESO). Metodologicamente tem-se aqui um estudo de caso único, descritivo e de abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com sete funcionários que atuam em cargos de gestão e com o Gestor de Pessoas da DESO. Os resultados demonstraram que o principal conflito decorrente da relação trabalho-família é enfrentado pelos entrevistados, relaciona-se à conciliação do tempo para as atividades laborais e de lazer. No que diz respeito às estratégias aplicadas em prol da harmonização desses conflitos na esfera individual, destacam-se: a organização do tempo destinado para o trabalho e para a família, o planejamento das tarefas diárias e as ações que evitam levar problemas do trabalho para casa. Na esfera organizacional foi perceptível a efetivação dos direitos trabalhistas e benefícios não obrigatórios visando a resolução dos conflitos em questão. Isso resultou na redução da taxa de absenteísmo, estresse ocupacional, melhor qualidade de vida dos colaboradores e do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Conflitos; Trabalho; Família; Estratégias; Medidas de conciliação.

ABSTRACT

The number of people dealing with family and work responsibilities is growing, which generates an increase in conflicts arising between these two spheres. Therefore, the main objective of this research was to analyze the individual and organizational strategies used to harmonize the conflicts resulting from the work-family relationship. Methodologically, this

research is characterized as a single case study, descriptive and with a qualitative approach. Data collection was carried out through interviews with seven employees who work in management positions and with the People Manager of the Sanitation Company of the State of Sergipe (DESO). The results showed that the main conflict resulting from the work- family relationship faced by the interviewees is related to the reconciliation of time for work and leisure activities. With regard to the strategies applied in favor of harmonizing these conflicts at the individual level, the following stand out: the organization of time allocated to work and the family, the planning of daily tasks and actions that avoid taking problems from work to home. In the organizational sphere, it is worth noting the realization of labor rights and non-mandatory benefits aimed at resolving the conflicts in question. These initiatives resulted in a reduction in the rate of absenteeism, occupational stress, better quality of life for employees and the work environment.

Keywords: Conflicts; Job; Family; Strategies; Conciliation measures.

INTRODUÇÃO

É cada vez maior o número de trabalhadores que enfrentam o desafio de conciliar as demandas da família e do trabalho diante da intensificação dos ritmos laborais e ao acúmulo de papéis (BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019). O estilo de vida das famílias atualmente pode gerar conflitos que dificultam a dosagem de tempo entre as responsabilidades do trabalho e com os familiares. Muitos homens e mulheres desempenham mais de uma função, ou seja, são pais, cônjuges, profissionais e realizam tarefas domésticas (SANJUTÁ, BARHAM, 2005; CERUTTI *et al*, 2017).

Além das demandas familiares, as mudanças ocorridas nos últimos anos nos âmbitos econômicos, sociais e culturais impactaram na vida profissional dos indivíduos. Aumentaram muito as queixas de trabalhos impraticáveis, problemas de saúde, exaustão emocional, estresse, depressão, todos esses aspectos relacionados à sobrecarga de trabalho (VILELA *et al*, 2018).

Desse modo, o conflito trabalho-família consiste na dificuldade de manter um equilíbrio nessas funções, de modo que as pressões oriundas dos domínios profissionais e familiares tornam-se incompatíveis em algum aspecto (CERUTTI *et al*, 2017).

Sabe-se que são inúmeras as implicações decorrentes dos conflitos derivados da relação trabalho-família, a exemplo do aumento das confusões laborais, absenteísmo, diminuição da produtividade, da qualidade de vida do trabalhador, estresse ocupacional, entre outros (CERUTTI *et al*, 2017; FEIJÓ, 2017). Para que haja um equilíbrio entre os objetivos dos colaboradores (realização pessoal, satisfação em desempenhar as tarefas e autoestima), bem como da organização (qualidade e capacidade do trabalho desempenhado pelo colaborador), gerando benefícios para ambos os lados, é essencial que as estratégias organizacionais estejam alinhadas com as pessoas (TAMAYO, PASCHOAL, 2003).

Dos Santos e Abella (2017) ressaltam a importância das organizações terem colaboradores satisfeitos, em harmonia com os processos, o que refletirá no alcance de bons resultados, dos objetivos e metas estabelecidas pela empresa. Assim, para Feijó (2017) é de suma importância que a empresa contribua e apoie políticas organizacionais e estratégias voltadas para a harmonização do ambiente de trabalho. O entendimento da dinâmica dos

conflitos entre vida pessoal e profissional pode auxiliar as organizações a desenvolverem políticas e práticas voltadas para o equilíbrio dessas duas esferas, contribuindo para a maior eficiência quanto à aplicação dos recursos, bem como a criação de um ambiente organizacional mais estável e produtivo (OLIVEIRA, CAVAZOTTE, PACIELLO, 2013).

Quanto ao trabalhador, Silveira (2018) menciona que a conciliação entre trabalho e família está relacionada a uma visão proativa do indivíduo, bem como a sua habilidade de lidar com os desafios para equilibrar essas demandas. Para Cerutti *et al* (2017) a interação positiva entre o trabalho e a família tem um caráter bidirecional, ou sejam o trabalho pode facilitar a vida familiar, assim como a vida familiar pode facilitar o trabalho. Com isso, o trabalhador que conseguir equilibrar as várias funções da vida familiar e profissional, pode apresentar mais disposição, motivação, ser mais eficiente e ter uma saúde mental preservada (CERUTTI *et al*, 2017).

A gestão das fronteiras entre o trabalho e a família se tornou um desafio crescente, tanto para os trabalhadores quanto para aqueles que dirigem organizações e que se preocupam com uma gestão responsável pelas pessoas no trabalho (CARVALHO, 2018). Desse modo, esta pesquisa teve como objetivo analisar as estratégias de cunho individual e organizacional utilizadas para harmonizar os conflitos decorrentes da relação trabalho-família, pelos gestores da Companhia de Saneamento do Estado de Sergipe (DESO).

A identificação dessas estratégias gera contribuições à teoria e à prática, uma vez que amplia o entendimento sobre como as estratégias para evitar o conflito trabalho-família podem beneficiar as organizações e os funcionários, considerando que esse conflito é cada vez mais comum na atualidade. Ademais, os estudos sobre conflitos trabalho-família no Brasil são incipientes (VILELA *et al*, 2018; BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019). Para alcance deste objetivo, o artigo está estruturado nas seguintes seções: fundamentação teórica, seguida pelo método utilizado para a pesquisa, posteriormente é demonstrada a análise dos resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo está dividida em três partes. A princípio, apresenta-se o tema conflitos trabalho-família. Logo em seguida trata-se desses tipos de conflitos para os ocupantes de cargos de gestão. E por fim, discorre-se sobre estratégias individuais e organizacionais utilizadas para superá-los.

Conflito trabalho-família

O conflito trabalho-família tornou-se mais evidente principalmente a partir da segunda metade do século XX, por meio das inúmeras mudanças demográfica da população: maior inserção da mulher no mercado de trabalho, aumento do número de casais em que ambos trabalham e querem investir em suas carreiras e o envelhecimento da população, que exige maiores responsabilidades e cuidados com os familiares idosos. Todos esses acontecimentos demandaram pesquisas que investigassem a relação entre a conciliação do trabalho-família (BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019).

Os primeiros autores a proporem uma definição formal a respeito de conflito trabalho-família foram Greenhaus e Beutell (VILELA *et al*, 2018; BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019). Segundo eles, quando os papéis familiares e profissionais geram incompatibilidade entre

as demandas, surgem os conflitos. Assim, o termo conflito trabalho-família pode ser definido como “[...] uma forma de conflito entre as funções, na qual as pressões sobre o papel nos domínios trabalho e família são mutuamente incompatíveis em alguns aspectos.” (GREENHAUS; BEUTELL, 1985, p. 77).

A literatura internacional sobre o tema conflito trabalho-família se consolidou, o que pode demonstrar que a vida no trabalho e na família são interdependentes. Diversos estudos procuram entender a natureza da relação dos papéis desempenhados no trabalho e na família, bem como o conflito existente nesse relacionamento, que impactam nos domínios pessoal, organizacional e familiar, sendo um motivador de estresse e preocupação para quem trabalha. No Brasil, no entanto, o tema tem sido pouco estudado, não apenas nos estudos em administração, mas no geral (VILELA *et al*, 2018; BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019)

Para Pedrosa (2015) e Oliveira (2013), ambos autores brasileiros, o conflito trabalho-família resulta da incompatibilidade entre esses dois campos, o que implica que as expectativas e as exigências de trabalho e da família interferem entre si, ao longo da vida do indivíduo. Isto quer dizer que tanto as responsabilidades do trabalho afetam as obrigações familiares, quanto à incapacidade de cumprir as atividades da família também prejudicam as tarefas do trabalho

Mazerolle, Bruening e Casa (2008) acrescentam que quando as expectativas e restrições de tempo da vida profissional e pessoal não são compatíveis ocasiona o estresse e a sobrecarga das demandas dos papéis relacionadas ao lar e ao trabalho. O conflito trabalho-família é causado então pelas exigências excessivas do trabalho que dificultam o cumprimento das demandas familiares e vice-versa. Oliveira, Cavazotte, Paciello (2013) ressaltam que esse conflito é bidirecional, ou seja, as responsabilidades do trabalho podem afetar as demandas familiares (conflito trabalho-família), assim como, a incapacidades de atender as obrigações com a família também podem prejudicar as tarefas do trabalho (conflito família-trabalho), tornando-se um ciclo vicioso negativos entre ambas as esferas.

O enfoque deste estudo é o conflito trabalho-família, que segundo Greenhaus e Beutell (1985) possui três principais dimensões, ou seja, três fatores principais geradores de conflito: tempo, tensão e comportamento.

Os vários papéis desempenhados pelo indivíduo podem desencadear uma competição pelo seu tempo, uma vez que o tempo destinado na atividade de um papel, pode não ser dedicado as atividades do outro papel. (GREENHAUS, BEUTELL, 1985). O conflito vai ocorrer porque a pessoa pode não ter energia para atuar nos diversos papéis, nem atender a contento todas as demandas, resultando em pressões que prejudicam a capacidade de desempenhar funções (VILELA *et al*, 2018).

A dimensão tensão está relacionada ao conflito quando a tensão em executar um papel afeta o desempenho do outro, tornando-os incompatíveis, já que a tensão ocasionada por um dificulta o cumprimento das demandas do outro. O envolvimento prolongando em um papel acaba gerando sintomas de tensão como ansiedade, depressão, fadiga, irritabilidade e apatia (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Já a dimensão comportamento, relaciona-se com quando padrões comportamentais específicos de um papel não se compatibilizam com as expectativas de comportamento do outro, ocorrendo o conflito. Nessa situação, o indivíduo não consegue adaptar seu comportamento às expectativas dos múltiplos papéis que lhe são exigidos (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Exemplo desse tipo de conflito é quando no ambiente de trabalho o profissional precisa ter habilidade de liderança, hostilidade e estabilidade emocional, enquanto que a família espera dele calor humano, emoção e amabilidade (BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019)

O estudo de Bandeira, Ferreira e Cabral (2019) relatou que horas excessivas de trabalho aliadas à falta de flexibilidade são grandes responsáveis pelo aumento do conflito de trabalho. Verificou-se também que das três dimensões de conflito a que mais se destacou foi o tempo e que as mulheres percebem mais esse conflito que os homens.

Os conflitos trabalho-família mostraram-se maiores para quem trabalha e tem filho (as) e foram associados principalmente com o excesso de tempo de trabalho. A incidência desse tipo de conflito diminui a satisfação no trabalho e também prejudica o contentamento com a vida em geral (BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019).

Em relação ao gênero, Koyuncu, Burke e Wolpin (2012) apontam que o conflito trabalho-família como um dos principais responsáveis pela quantidade de mulheres ocupando cargos de alta gerência. Nesse sentido, para as que são mães, devido à dupla responsabilidade (trabalho e família) que recai sobre elas, há uma procura maior por ocupações e horas de trabalho compatíveis com suas obrigações familiares (BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019).

Vale destacar que o conflito trabalho-família pode gerar uma série de consequências para o trabalhador e conseqüentemente para a organização, visto que pode gerar um desempenho menor no trabalho dos funcionários por meio do estresse das múltiplas atividades no trabalho associado à vida pessoal (VILELA *et al*, 2018).

Conflitos trabalho-família em ocupantes de cargo de gestão

As demandas conflitantes do trabalho e da vida pessoal está cada vez mais presente na maioria das pessoas, em diversas áreas de atuação. Este trabalho abordará o conflito trabalho-família relacionado às pessoas que exercem o cargo de gerente de uma organização.

Para Silva (2005), no caso de gerentes, o surgimento do conflito dá-se no momento em que exercer o papel de gestor choca com o a função que possui na família, ou vice-versa. Feijó (2017) afirma que o cargo de gestão exige maiores responsabilidades, portanto requer mais tempo e envolvimento com o trabalho quando comparado a outros cargos de uma organização. No estudo realizado com pessoas em cargo de gestão, Silva (2010, p.49) constatou-se que “o conflito entre a prática gerencial e as relações em família está vinculado ao tempo dedicado ao exercício de papéis no trabalho e na família, à incompatibilidade de interesses e às divergências de percepção e de visão entre os agentes envolvidos”.

Segundo Motta (2002), uma das causas dos desafios do cargo de Gestor deve-se à grande expectativa e idealização relacionada à função, pois atualmente está inserido em situações de alta complexidade e imprevisibilidade. Além disso, conforme a perspectiva de Brito (2012), espera-se que para compor o perfil do gestor na atualidade o funcionário tenha características importantes como visão estratégica, saber trabalhar em equipe, liderança, flexibilidade, ética e aptidão para aprender e educar. Do ponto de vista de Fernandes Neto (2005), é de responsabilidade dos gestores gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, que é influenciado pelo setor de atuação, o tamanho da organização, tipo de gestão, objetivos organizacionais, missão, valores, estrutura organizacional, estratégias implementadas.

Desse modo, os que ocupam cargos de liderança são constantemente convocados a atender as normas do seu local de trabalho e encontrar tempo, disposição psicológica e física para cumprir as responsabilidades familiares (BARHAM, VANALLI, 2012). Oliveira *et al*. (2013) afirmam que demandas e exigências ligadas à gestão da empresa dificultam a

convivência familiar. Dessa forma, a maneira como a organização difunde seus valores através das ações organizacionais tem repercussão na vivência dos funcionários.

Estratégias organizacionais e individuais para evitar o conflito trabalho-família

A análise das estratégias utilizadas pelos funcionários para conciliar as demandas de trabalho e da família é uma importante ferramenta para ajudar a prevenir e minimizar os conflitos trabalho-família. Nesse caso, é preciso ter uma divisão das tarefas, tanto ao nível profissional como familiar, sem um interferir no outro (SANJUTÁ, BARHAM, 2005).

Andrade (2011) utiliza-se da argumentação que as estratégias individuais dependem do contexto familiar, sendo que a principal característica dessas estratégias é que se baseiam nos interesses individuais e nas escolhas familiares. O autor ainda defende que uma melhor utilização do tempo disponível para a vida pessoal e divisão igualitária das tarefas domésticas, aumentando a qualidade de vida, são algumas estratégias individuais que ajudam a otimizar o tempo utilizado com a família.

O estudo de Andrade (2011) aponta algumas direções para a conciliação de papéis familiar e profissional. Ou seja, verifica a importância da dimensão individual, e preocupa-se com decisões tomadas em relação ao tempo gasto com a família e a carreira profissional. Destacam que o principal objetivo do trabalho deve ser alcançar o rendimento necessário para proporcionar bem-estar à família.

Para minimizar os conflitos entre trabalho e família, a pessoa deve utilizar de todos os recursos à sua disposição. Como caracteriza o autor, existem várias estratégias individuais capazes de reduzir os conflitos vivenciados pelo indivíduo. Contratar funcionários para executar tarefas domésticas, delegar responsabilidades para outros membros da família, dispor de compra de comidas prontas, fortalecer-se espiritualmente, procurar ver o lado positivo das situações conflitantes, estruturar o tempo cuidadosamente e buscar suporte das pessoas tanto da família quanto do trabalho (SANJUTÁ, BARHAM, 2005).

Para Andrade (2013) a conciliação de papéis é possível, mesmo quando as exigências profissionais e familiares são elevadas. De um modo geral, percebe-se a necessidade de planejar as atividades, seja no ambiente de trabalho ou familiar, visto que esse é um processo dinâmico e para que haja um equilíbrio entre eles, são necessárias estratégias nesses dois âmbitos.

Em relação às estratégias organizacionais, é crescente a preocupação das organizações em empregar e ampliar medidas que possam auxiliar no equilíbrio da relação trabalho-família junto aos seus colaboradores. O desenvolvimento de um clima organizacional que dê suporte, que respeite as necessidades dos colaboradores e possibilite a adoção de medidas efetivas é de fundamental importância e devem ser acompanhadas por uma mudança organizacional (ANDRADE, 2017).

Dentre as estratégias possíveis a serem destacadas na esfera organizacional, Silva (2016) evidencia a necessidade de políticas e ações que promovam a conciliação da vida profissional e familiar nas instituições, tanto no setor privado quanto no público. Segundo a autora, estas medidas induzem à melhoria do desempenho organizacional e da satisfação dos colaboradores

Robbins (2014) indica algumas estratégias organizacionais possíveis para sanar o conflito trabalho-família, são elas: horários flexíveis, divisão de tarefas, programas de assistência e benefícios, licenças remuneradas. Afirma também que deve existir uma mudança na cultura da organização, através de treinamentos com os gestores para combater os conflitos

trabalho-família e ter como base de avaliação o desempenho dos funcionários, e não o cumprimento de horários.

A pesquisa de Goulart (2012) assinala que a estratégia mais utilizada atualmente pelas organizações para equilibrar tais demandas é a adoção de programas de benefícios organizacionais, a exemplo dos horários e locais de trabalho mais flexíveis, serviços de creches e escolas infantis, licença maternidade e paternidade. Andrade (2011) acrescenta que a flexibilidade nos horários de trabalho como estratégia impacta positivamente na qualidade de vida e o bem-estar dos profissionais em uma organização.

Como caracteriza Costa (2012), grande parte da dificuldade para se efetivar os programas de conciliação devem-se às barreiras culturais e formas de organização do trabalho. Por conta disso, surgem problemas como absenteísmo, rotatividade, a desmotivação dos funcionários, o aumento do nível de estresse e conflitos familiares. Porém, o autor utiliza-se da argumentação que a promoção de políticas de conciliação entre o trabalho e a família, tais como licenças para pais e mães trabalhadores, criação de serviços para as crianças, criação de serviços para prestação de cuidados a idoso e flexibilização da organização do trabalho, ajudam a reduzir os custos gerados por esses problemas.

Barham e Vanalli (2012) são a favor de políticas de flexibilização de tempo para formação, emergências familiares, licenças para cuidar de filhos pequenos, doentes ou incapacitados e jornada reduzida. Benefícios sociais também tiveram seu local de destaque, a exemplo do seguro de vida, planos de reforma e seguro de saúde para familiar. Os autores em questão ainda recomendam que sejam implantadas políticas empresarias de apoio profissional ao trabalhador, como assessoria para o funcionário lidar com situações familiares, por meio de aconselhamento legal, financeiro, psicológico e de carreira.

O estudo de Vilela (2016), em consonância com os autores supracitados, cita o trabalho flexível, as opções de licenças especializadas, o apoio ao cuidado de dependentes e o apoio gerencial como algumas políticas que podem reduzir o conflito trabalho-família e melhorar a integração entre esses dois domínios.

Apesar dos danos que podem ser promovidos pelo mau gerenciamento da relação trabalho-família, muitas organizações ainda não adotam amplamente as medidas essenciais para a redução desses conflitos. O estudo de Oliveira (2013) demonstrou que as políticas formais existentes, geralmente promovidas pelo setor de Gestão de Pessoas, possuem baixo impacto sobre os conflitos. No entanto, a pesquisa de Moura e Sá (2016) assegura que apesar das organizações não adotarem extensivamente as medidas identificadas como importantes na conciliação trabalho-família, aquelas que se preocupam com esta temática apresentam resultados positivos em relação às práticas de Gestão de Pessoas

Um maior equilíbrio nas oportunidades de educação, de divisão de tarefas, de ganhos e de recompensas precisa ser alcançado. Portanto, para que as estratégias possam ser colocadas em prática e tenham resultados positivos, deve existir uma relação interpessoal na família e no trabalho, com boa comunicação entre a chefia e seus trabalhadores e entre trabalhador e seus familiares (GOULART, 2013).

A ORGANIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO: A COMPANHIA DE SANEAMENTO DE SERGIPE – DESO

Para ampliar a compreensão sobre a instituição objetivo desse estudo, será caracterizada a descrição do Departamento de Saneamento de Sergipe (DESO) e apresentado um breve

histórico, bem como sua estrutura, atuação e identidade organizacional. Salienta-se que as informações fornecidas foram encontradas no site da DESO, em documentos internos, em relatórios de gestão e de estratégias de longo prazo da organização.

O Departamento de Saneamento de Sergipe foi criado através da Lei nº 1.195, de 13/08/1963, tendo-se como atribuições básicas organizar e dirigir serviços de Água e esgotos. Com a evolução dos serviços oferecidos, bem como o próprio crescimento urbano, econômico e social do Estado, foi necessária a modificação na estrutura organizacional, criando-se a Companhia de Saneamento de Sergipe, constituída por meio do Decreto-Lei Estadual nº 109. Porém o uso da sigla DESO foi mantido.

A DESO é a Companhia de Saneamento do Estado de Sergipe e está vinculada à Secretaria de Infraestrutura do Estado (Seinfra/SE). Empresa de economia mista que foi constituída em 25/08/1969 segundo as diretrizes do Decreto-Lei Estadual nº 109 e alterações do Decreto-Lei Estadual nº 268. A instituição em questão tem como principal acionista o Governo do Estado de Sergipe, o qual detém 99,99% das suas ações.

A DESO trabalha com o planejamento, a execução e a operação de sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário do Estado de Sergipe. Seu mercado consumidor limita-se ao estado de Sergipe, onde detém a concessão de 71 das 75 sedes municipais. Apenas os municípios de Carmópolis, de São Cristóvão (com exceção dos complexos Rosa Elze e Eduardo Gomes), Capela e Estância não fazem parte da área operada pela empresa.

A atuação baseia-se em uma estratégia focada no apoio ao desenvolvimento humano dos clientes residenciais, comerciais, industriais e do setor público. Sua missão tem por propósito “Promover a universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, através de soluções efetivas e participativas, para melhoria e qualidade de vida da população”. (DESO, 2019, p.1).

A visão da organização consiste em “ser reconhecida pela sociedade como uma Empresa estatal que presta serviços públicos de qualidade, aliando viabilidade econômica e responsabilidade socioambiental”. (DESO, 2019, p.1). Dentre os valores da DESO destacam-se: o comportamento ético, a responsabilidade social, ambiental e gerencial, a transparência, a eficiência, eficácia e efetividade, a gestão pública de qualidade, a disseminação do conhecimento, perseverança e gestão participativa.

METODOLOGIA

Tendo em vista o objetivo proposto, bem como as características do objeto de estudo, optou-se nesta pesquisa, pela abordagem qualitativa, do tipo exploratória e descritiva. Segundo Stake (2011) a pesquisa qualitativa oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Esses procedimentos foram utilizados visando a identificação, descrição e análise das estratégias utilizadas para harmonizar os conflitos existentes entre trabalho e família na Companhia de Saneamento do Estado de Sergipe.

O estudo de caso foi escolhido como estratégia de pesquisa utilizada neste estudo. Yin (2010) esclarece que a escolha pelo método estudo de caso ocorre na maioria das vezes quando o pesquisador emprega questões utilizando termos do tipo “como” e “por que” e quando o foco da pesquisa se baseia em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, essa pesquisa utilizou o método de estudo de caso único.

Para melhor entendimento do caso e visando atender ao objetivo do estudo, para a coleta dos dados foram aplicados dois roteiros semiestruturados de entrevista. A entrevista é o meio pelo qual se obtém informações sobre experiências, opiniões dos envolvidos (YIN, 2010). O primeiro roteiro continha 12 questões e foi direcionado ao gestor de pessoal da DESO. O segundo roteiro apresentava 21 questões e foi aplicado a sete gestores que sofrem com os conflitos decorrentes da relação trabalho-família. Outra fonte de pesquisa deu-se através de análise de documentos da organização, bem como da observação da pesquisadora enquanto era estagiária da empresa.

A unidade de análise utilizada nesta pesquisa consistirá dos funcionários da organização que atuam em cargos de gestão na DESO, de forma mais pontual, aqueles que vivenciam conflitos na relação trabalho-família.

A DESO foi a organização escolhida por ser uma das maiores empresas do Estado de Sergipe, e estar entre as 20 maiores empresas no Brasil no ramo em que atua, além de abranger 71 dos 75 municípios sergipanos e possuir um extenso quadro de funcionários, com 1.771 colaboradores. Em 2018, recebeu o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – PNQS, Ciclo 2018, promovido pela Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental – ABES. Uma das diretrizes que a empresa possui é fornecer o acesso ao conhecimento para os seus funcionários, incentivando o comprometimento dos objetivos organizacionais, além de dispor de práticas de reconhecimento de desempenhos individuais e coletivos, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados. Visto que a referida Companhia apresenta abertura para pesquisas optou-se por realizar este estudo na citada organização. As entrevistas foram realizadas com 07 funcionários, que ocupam cargo de gestão no nível de coordenação e gerência. Além disso, a pesquisadora fez parte do quadro de estagiários da referida organização e pôde presenciar alguns conflitos no decorrer da sua experiência profissional. Dessa forma, o ambiente escolhido tornou-se ideal para que a mesma efetuasse esse estudo.

Os dados foram analisados qualitativamente por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), é um conjunto de técnicas para análise de diálogos, que visa obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção / reprodução de mensagens, com o intuito de classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo do presente capítulo foi analisar os dados e apresentar os resultados obtidos durante a pesquisa realizada com os colaboradores da Companhia de Saneamento – DESO.

Perfil sócio funcional dos entrevistados

Essa parte da pesquisa engloba um conjunto de informações básicas sobre a caracterização dos pesquisados. Esses dados são importantes, pois, permitem que sejam estabelecidas as características sócio funcionais dos colaboradores.

As variáveis que compõe esta parte são: sexo, idade, grau de escolaridade, estado civil, número de filhos, função, tempo na empresa e renda.

No Quadro 1 estão relacionadas características dos candidatos entrevistados nessa pesquisa de forma resumida.

Entrevistados	Idade	Sexo	Escolaridade	Estado Civil	Dependentes	Cargo que ocupa
Entrevistado A	27	Masculino	Superior Incompleto	Solteiro	Mãe	Gerente
Entrevistado B	34	Masculino	Ensino Médio	Casado	01 filha	Coordenador
Entrevistado C	48	Masculino	Superior Completo	Casado	03 filhos	Coordenador
Entrevistado D	42	Feminino	Superior Completo	Solteira	01 filha	Coordenador
Entrevistado E	39	Feminino	Superior Incompleto	Casada	02 filhos	Coordenador
Entrevistado F	47	Feminino	Superior Completo	Casada	01 filha	Coordenador
Entrevistado G	42	Feminino	Pós Graduação	Solteira	Mãe	Coordenador

Quadro 1 - Perfil sócio funcional dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

Com esses dados, nota-se que a maioria dos gestores entrevistados possuem mais de 35 anos e tem nível superior completo. Todos os entrevistados atuam em cargos de gestão e apresentam pelo menos um dependente direto. O resultado do perfil funcional demonstra que existe diversidade no quadro de gestores, em relação à idade, gênero e nível de escolaridade. Ou seja, as oportunidades são ofertadas independente do perfil do funcionário.

Um dado importante a ser destacado na análise do perfil dos entrevistados diz respeito à quantidade de gestores do sexo feminino. Observa-se que a maioria dos entrevistados, ocupantes de cargo de gestão é mulher, o que corrobora as informações da literatura sobre o tema conflito trabalho-família quanto à maior inserção da mulher no mercado de trabalho (BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019), no entanto, a organização estudada contradiz com os dados do trabalho de Koyuncu, Burke e Wolpin (2012) que aponta o conflito trabalho-família como um dos principais motivos responsáveis pela pequena quantidade de mulheres ocupando cargos de alta gerência.

Conflito trabalho-família

O conflito trabalho-família pode gerar diversos conflitos, tais como diminuição da satisfação profissional, redução da produtividade, absenteísmo, aumento do stress, depressão/ansiedade, entre outros (ANDRADE, 2011). Assim, as políticas e práticas de gestão de pessoas passam a ser uma alternativa para a redução do nível do conflito trabalho-família.

O Quadro 2 descreve os tipos de conflitos relatados pelos entrevistados, bem como a relação dele com as demandas familiares.

Entrevistado	Papel na família	Atribuição de tarefas	Priorização da família	Apoio familiar	Tipos de conflito
Entrevistado A	Filho	Não participa	Sim	Recebe apoio	- Falta de suporte na Organização - Distribuição imprópria do tempo
Entrevistado B	Pai	Às vezes	Sim	Recebe apoio	- Mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria
Entrevistado C	Pai	Não participa	Sim	Recebe apoio	- Distribuição imprópria do tempo - Mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria
Entrevistado D	Mãe	Participa	Sim	Recebe apoio	- Mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria
Entrevistado E	Mãe	Participa	Sim	Recebe apoio	- Distribuição imprópria do tempo - Mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria
Entrevistado F	Mãe	Participa	Sim	Recebe apoio	- Distribuição imprópria do tempo - Falta de suporte na Organização - Necessidade de cuidar de dependente idoso - Mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria
Entrevistado G	Filha	Participa	Sim	Recebe apoio	- Necessidade de cuidar de dependente idoso

Quadro 2 - Conflito trabalho-família

Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

A maioria dos entrevistados disse que o tempo é o principal problema vivenciado por eles. O conflito na dimensão tempo foi a primeira fonte de conflitos, das três dimensões apresentadas por (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Para os autores, o tempo é um recurso finito, logo sua utilização em um domínio – seja no trabalho ou na família – impossibilita que ele seja dedicado às tarefas de outro âmbito. O conflito trabalho-família surge quando há uma discórdia entre o tempo dedicado às responsabilidades profissionais e o tempo disponível para desempenhar responsabilidades relacionadas à família. Ou seja, esse fenômeno ocorre quando há incompatibilidade de tempo da vida profissional e pessoal (CERUTTI *et al*, 2017; VILELA *et al*, 2018. Para os ocupantes de cargo de gestão Silva (2010, p.49) menciona “o conflito entre a prática gerencial e as relações em família está vinculado ao tempo dedicado trabalho e à família”.

Do mesmo modo que Andrade (2011) afirma que a flexibilidade nos horários de trabalho como estratégia melhora a qualidade de vida e o bem-estar dos profissionais em uma organização, essa foi à estratégia mais sugerida pelos gestores e que a organização não oferece.

Em decorrência disso, todos os gestores entrevistados gostariam que houvesse uma redução da jornada de trabalho, para que usufríssem mais atividades com seus familiares. Todos os gestores, exceto uma gestora, acham que o tempo que gasta exercendo as atividades laborativas é bem maior que o tempo com seus familiares.

Estratégias individuais

Cada gestor tem formas individuais de minimizar os conflitos do dia a dia e conflitos decorrentes das atribuições que tem no trabalho e em família, por meio de estratégias que visem à harmonização destes conflitos, reforçando a afirmação de Sanjutá e Barham (2005) quando declaram que as estratégias individuais para conciliar as demandas de trabalho e da família são uma importante ferramenta para ajudar a minimizar esses conflitos.

Os resultados obtidos nas entrevistas demonstram que o principal conflito decorrente da relação trabalho-família e enfrentado pelos colaboradores da DESO é referente à conciliação do tempo para as atividades de trabalho e de lazer. Esse é um fator que merece ser observado pela organização. De acordo com Zhao, Qu, Ghiselli (2011) quando os funcionários estão satisfeitos com sua vida, isso afeta positivamente suas atitudes no trabalho. Um alto nível de satisfação com a vida (por exemplo, família e lazer) é frequentemente correlacionado com sentimentos de alta auto-estima e um senso de controle que produzirá fortes crenças de expectativa e instrumentalidade. Além disso, aumentará as magnitudes da motivação no trabalho e resultará em maior desempenho e maior satisfação no trabalho

Em relação às estratégias aplicadas em prol da harmonização desses conflitos na esfera individual, tem-se uma variedade delas dentre os gestores da DESO.

O Quadro 3 apresenta, de forma resumida, as ações ou iniciativas utilizadas pelos gestores para minimizarem os conflitos trabalho-família.

Entrevistado	Estratégias individuais para redução dos conflitos
Entrevistado A	Estabelece tempos apropriados para cada responsabilidade.
Entrevistado B	Não leva problemas do trabalho para casa e vice-versa.
Entrevistado C	Evita levar problemas do trabalho para casa.
Entrevistado D	Busca planejar e organizar o tempo para trabalho e família.
Entrevistado E	Procura esquecer o trabalho ao chegar a sua residência.
Entrevistado F	Reza e busca forças na fé.
Entrevistado G	Tenta não levar problemas do trabalho para casa.

Quadro 3 - Estratégias individuais

Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

Dentre as estratégias individuais mencionadas percebe-se que há uma unanimidade nas respostas quanto a “não levar problemas do trabalho para casa”, o que demonstra um equilíbrio do indivíduo que consegue conjugar simultaneamente as exigências de tempo, emoções e comportamento do trabalho, das responsabilidades com a família e com a vida pessoal. O equilíbrio entre os papéis do trabalho e da família podem contribuir para a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida. Nos casos em que não há satisfação com o trabalho ou essa satisfação é baixa, a intenção de sair do emprego pode aumentar, elevando, conseqüentemente, a rotatividade (BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019; VILELA *et al*, 2018)

Vários estudos citados ao longo do texto (SANJUTÁ; BARHAM, 2005; BARBOSA, 2010; PEDROSA, 2015; ANDRADE, 2013), revelaram que as interferências do trabalho na

família trazem inúmeras consequências negativas para os indivíduos, para as organizações e para as famílias. Dessa forma, reforça-se a importância do equilíbrio entre as exigências profissionais e da vida familiar, fato que requer mudanças na sociedade e na cultura da maior parte das organizações, de modo que estas reconheçam que a relação família-trabalho é interdependente e, por isso, o desempenho do trabalhador em uma das esferas repercute diretamente no seu desempenho na outra.

Estratégias organizacionais

Existem várias políticas e práticas que são ofertadas com o intuito de ajudar o colaborador na conciliação dos conflitos decorrentes do trabalho-família. Para Feijó (2017), a empresa deve apoiar políticas organizacionais e estratégias que sejam voltadas para a harmonização do ambiente de trabalho. Tamayo e Pascoal (2003) acrescentam que as estratégias organizacionais devem estar alinhadas às pessoas.

Na opinião da gestora de pessoas da DESO, a introdução de políticas de conciliação é de extrema importância tanto para os funcionários, quanto para a empresa, pois quando o trabalhador desempenha suas atividades, a tendência é que ele produza mais e a empresa cresça.

Periodicamente (geralmente a cada dois anos), a Companhia de Saneamento de Sergipe, juntamente com o Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Purificação e Distribuição de Água e em Serviços de Esgoto do Estado de Sergipe (SINDISAN), negociam o Instrumento de Coletivo de Trabalho da Categoria (Acordo Coletivo). O acordo é convencionado entre as partes acordantes, que vigora a partir da data-base da categoria profissional, em 1º de novembro, onde são decididas as melhorias para os funcionários, inclusive as referentes aos conflitos trabalho-família. O propósito é adequar o Acordo Coletivo à legislação vigente e reger as cláusulas e condições do acordo coletivo para reajuste anual do salário e demais cláusulas econômicas. Os objetivos que pretendem alcançar com a implementação dessas medidas é diminuir o estresse, aumentar a produtividade e a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Segundo a gestora de pessoas, esses direitos estão diretamente relacionados à melhoria da qualidade de vida do trabalhador e redução possíveis conflitos relacionados à esfera trabalho-família. De acordo com a entrevistada, as práticas e políticas que ela destacaria como mais relevantes para o sucesso da empresa são: licença prêmio de 90 dias, abono anual de até 05 faltas, plano de saúde e políticas e ações de prevenção a doenças e acidentes do trabalho.

As principais práticas e políticas, no que tange a harmonização dos conflitos trabalho-família, são:

- Proteção à mulher, cumprindo as normas referentes à saúde ocupacional relacionada às gestantes e lactantes;
- Prorrogação da licença maternidade, aumentando por mais 60 dias a duração da Licença Maternidade, bem como por mais 15 dias a duração da Licença Paternidade;
- Plano de saúde para empregados, dependentes e agregados;
- Auxílio por filho com deficiência, fornecendo um auxílio mensal para tratamento específico;
- Auxílio educação para filhos de idade até 17 anos, cursando até o ensino médio;
- Licença prêmio de 90 (noventa) dias, por 05 (cinco) anos de efetivo serviço;
- Abono anual de até 05 faltas, acordado entre o empregado e o chefe imediato;

- Dispensa do trabalho por 05 dias em caso de falecimento de cônjuge, irmão, ascendentes ou descendentes;
- Implementação de políticas e ações de prevenção a doenças e acidentes do trabalho, abrangendo a totalidade dos seus empregados;
- Promoção à saúde, através de exames relacionados à saúde da empregada, como mamografia, colposcopia e citologia oncótica, bem como do empregado, ácido úrico e PSA;

Quando o acordo coletivo é renovado, a organização divulga todas as políticas e práticas que podem beneficiar os trabalhadores a conciliar as atividades do trabalho e da família por meio da intranet, para que todos tenham acesso.

A análise das estratégias utilizadas pela organização demonstra que além de cumprir com as leis trabalhistas, oferece aos seus funcionários os direitos adquiridos por lei, a DESO também oferece vários outros benefícios aos seus empregados, diferentemente da grande maioria das empresas públicas e privadas do Estado de Sergipe.

Além dos benefícios voltados para a redução dos conflitos trabalho/família, existem outros benefícios que a organização possibilita aos seus funcionários, tais como: Função gratificada; Complementação de benefício auxílio doença; Previdência Complementar; Suplementação Previdencial; Indenização por tempo de serviço; Programa de incentivo a cursos, entre outros.

Na esfera organizacional foi perceptível a efetivação dos direitos trabalhistas e benefício não obrigatórios visando a resolução dos conflitos em questão; resultando na diminuição da taxa de absenteísmo, estresse ocupacional, melhor qualidade de vida dos colaboradores e do ambiente de trabalho.

Vilela *et al* (2018) destacam que benefícios como licenças parentais e serviços de suporte à família oferecidos pelas empresas podem amenizar o conflito trabalho-família e que existe o lado positivo e benéfico quando há sinergia da relação entre os papéis no trabalho e na família. Nesse contexto, a oferta de políticas de trabalho-família representa uma vantagem competitiva capaz de melhorar a produtividade e compromisso das pessoas, afinal o comportamento dos funcionários é profundamente afetado pelos conflitos advindos da família, refletindo-se no desempenho da organização (BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019).

Segundo a coleta de respostas das entrevistas com os gestores, todos concordam que a empresa que trabalham é uma das que mais oferecem benefícios para seus colaboradores, que cumprem a legislação trabalhista e que possui um diálogo aberto com o sindicato para incluir melhorias que beneficiem tanto a organização quanto os empregados.

A redução da jornada de trabalho para 06 horas diárias foi outra sugestão dos entrevistados. Todos os gestores são oriundos do concurso que ocorreu em 2013 e a carga horária obrigatória é de 08 horas diárias. Porém, os funcionários que já trabalhavam na empresa antes do concurso cumprem apenas 06 horas de trabalhos diárias.

Nos estudos de Goulart (2012), a estratégia mais utilizada atualmente pelas organizações para equilibrar a vida familiar e laboral é a adoção de programas de benefícios organizacionais, a exemplo dos horários e locais de trabalho mais flexíveis.

Estudos confirmam que a flexibilidade nos horários de trabalho como estratégia das empresas, melhoram a qualidade de vida e o bem-estar dos profissionais em uma organização e contribuem para a harmonização do ambiente (ANDRADE, 2011; BARHAM, VANALLI 2012; VILELA *et al*, 2018; BANDEIRA, FERREIRA, CABRAL, 2019). Robbins (2014) ainda

sugere que a organização deve ter como base de avaliação o desempenho dos funcionários, e não o cumprimento de horários.

A possibilidade de conseguir equilíbrio na vida profissional e vida familiar torna o trabalho mais prazeroso, o que favorece a se obter resultados mais positivos nas organizações. Com isso, tanto o trabalhador quanto a organização são favorecidos, pois pessoas são um ativo importante para a organização, e não mais apenas um recurso (MALAFAIA, 2011).

Por conta disso, a organização deve continuar investindo em promoção de qualidade de vida e promover ambientes de trabalho saudáveis, na tentativa de reduzir conflitos.

Dessa forma, favorecerá a resolução de problemas que possam aparecer, além de valorizar mais o trabalhador, pois a organização entenderá suas necessidades e potencializará suas habilidades e capacidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo traz as conclusões baseadas na análise dos dados coletados e procurou responder os objetivos específicos da pesquisa, bem como sugerir possíveis pesquisas futuras.

A pesquisa de práticas e políticas organizacionais é um instrumento importante para descobrir problemas no ambiente de trabalho. No decorrer do desenvolvimento deste trabalho foram verificados quais os conflitos trabalho-família na vida profissional dos gestores da DESO e quais as estratégias de cunho individual e organizacional são utilizadas.

Em relação aos conflitos decorrentes da relação entre trabalho e família vivenciados pelos respondentes, os principais conflitos enfrentados pelos colaboradores estão relacionados ao tempo de trabalho e o tempo de lazer. Quase todos acham que o tempo dedicado à vida pessoal é insuficiente e desejariam que tivessem mais tempo para desfrutar da vida em família.

Outro ponto é a jornada de trabalho não igualitária, pois os funcionários mais antigos trabalham apenas 06 horas por dia, enquanto os oriundos de concurso público têm que cumprir 08 horas diárias de trabalho. Na opinião dos entrevistados, seria viável diminuir a jornada de trabalho. No mais, a redução da carga horária traria isonomia entre os funcionários antigos e concursados. Além de, segundo alguns gestores, duas horas a mais nem sempre aumentam a produção diária do colaborador, bem como aumenta o desperdício de recursos e a colabora para a ociosidade.

No que diz respeito às estratégias individuais aplicadas em prol da harmonização dos conflitos, cada gestor procura uma maneira de minimizar os conflitos existentes, para que haja harmonia em seu ambiente de trabalho e em sua vida pessoal, tais como organização do tempo gasto com o trabalho e a família, planejamento e organização das tarefas diárias e não permitir que os problemas do trabalho interfiram na vida familiar.

Referente às melhorias que as estratégias organizacionais em prol da harmonização dos conflitos promovem, ocorrem através da efetivação de políticas e práticas que facilitam a vida do funcionário, oferecendo os devidos direitos que constam na legislação e ainda acrescentam mais benefícios para o bem-estar dos funcionários, diferente da maioria das empresas públicas estaduais e municipais de Sergipe; como prorrogação da licença maternidade por mais 60 dias, auxílio por filho com deficiência, auxílio educação, abono de cinco faltas anuais e promoção à saúde dos funcionários.

Desse modo, é de extrema importância, tanto para a empresa quanto para os funcionários, que as estratégias individuais e organizacionais sejam inseridas no dia a dia do trabalhador e da organização, pois trazem benefícios para ambos.

À vista disso, acredita-se que o objetivo da pesquisa foi atingido e que o desenvolvimento de mais trabalhos nessa temática poderia trazer mais avanços para aumentar as estratégias de conciliação utilizadas nas organizações.

Quanto às limitações da pesquisa, frente a sua natureza qualitativa, consistiu na possibilidade do entrevistado sofrer influência, de alguma maneira, pelo entrevistador, o que pode resultar em distorções e omissões de dados e diante dos relatos coletados. Por se tratar de um estudo de caso, os resultados refletiram as respostas obtidas por colaboradores da DESO que trabalham exclusivamente em uma de suas unidades, representando apenas a sua realidade. Por isso, os resultados obtidos poderão não representar a realidade da organização de forma global.

Por fim, com o propósito de contribuir para futuras pesquisas, sugere-se o estudo do conflito-família junto os funcionários que exerçam outras funções; a análise dos benefícios em empresas que utilizam políticas para evitar conflitos trabalho-família e estudos sobre a flexibilidade de horários em relação do desempenho dos funcionários.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. **Conciliação de papéis profissionais e familiares no contexto atual: mudanças e expectativas.** Actas do 1º Congresso Internacional de Psicologia, Educação e Cultura. Desafios sociais e Educação: culturas e práticas, p. 526-538, 2013.

ANDRADE, C. Percepções dos colaboradores sobre as medidas organizacionais de conciliação da vida profissional e familiar. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.4, n.3, Ago.2017.

ANDRADE, M.C.P. **Work-Life balance:** Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. Exedra: Revista Científica, n. extra 1, 2011. ISSN-e 1646-9526. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3684515>. Acesso em 27 fev. 2019.

BANDEIRA, Emanuella Lustosa; FERREIRA, Virgínia Carmo; CABRAL, Augusto César de Aquino. Conflito trabalho-família: a produção científica internacional e a agenda de pesquisa nacional. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, v. 25, n. 1, p. 49-82, 2019

BARBOSA, M.B. *et al.* **Carreira, vida familiar e vida profissional das executivas: Tensão e conciliação.** VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977

BARHAM, E.J., & VANALLI, A.C. Trabalho e família: Perspectivas teóricas e desafios atuais. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, 12(1), p. 47-60, 2012.

BRITO, L.M.P; FRANÇA, D.S.A. de; BARRETO, M. A. Mulheres Gestora: Qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho?. **Revista Gestão & Planejamento: Salvador**, v. 13, n. 1, p. 43-61, jan./abr. 2012. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>. Acesso em 27 fev. 2019.

CARVALHO, C.S. *et al.* Interferência Trabalho-Família e facilitação Trabalho-Família: estudo da invariância da medida entre sexos. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**. 2018.

CERUTTI, Priscila Sardi et al. MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: RELAÇÃO COM O SUPORTE E O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA. **Revista GESTO**, v. 5, n. 3, p. 60-74, 2017.

COSTA, J.C.F. da. **Práticas de conciliação entre o trabalho e a família**: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade do Minho, 2012. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/23479>. Acesso em 21 fev. 2019.

DOS SANTOS, Luzineide Carvalho; ABELLA, Nilda Teresinha Teixeira. Gestão De Conflitos Organizacional. **Multidebates**, v. 1, n. 2, p. 219-225, 2017.

DESO, Companhia de Saneamento de Sergipe. **Quem somos**. Disponível em <https://www.deso-se.com.br/v2/index.php/institucional/quem-somos>. Acesso em 27 de fev.2019.

DESO, Companhia de Saneamento de Sergipe. **Estratégias de Longo Prazo 2016-2020**. Aracaju: DESO, 2016 (Publicação Interna).

DESO, Companhia de Saneamento de Sergipe. **Relatório Anual Gestão 2017**. Aracaju: DESO, 2017 (Publicação Interna).

FEIJÓ, M.R. *et al.* Conflito Trabalho-família: Um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Pensando Famílias**, 21(1), p.105-119, 2017.

FERNANDES NETO, A.F. **Gestão de conflitos**. THESIS, São Paulo, ano II, v.4, p. 1-16. 2º Semestre, 2005.

FILENGA, D.; VIEIRA, A.M. **Faces e vicissitudes do trabalho**: perspectivas históricas e contemporâneas. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/195_SEGET%202010%20I%20editado.pdf. Acesso em 22 fev. 2019.

GOULART, JR. E. *et al.* Exigências familiares e do trabalho: Um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando Famílias**, p.110-122, 2013.

GREENHAUS, Jeffrey H.; BEUTELL, Nicholas J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of management review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

KOYUNCU, Mustafa; BURKE, Ronald J.; WOLPIN, Jacob. Work-family conflict, satisfactions and psychological well-being among women managers and professionals in Turkey. **Gender in Management: An International Journal**, 2012

MALAFAIA, G.S. de. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.

MAZEROLLE, Stephanie M.; BRUENING, Jennifer E.; CASA, Douglas J. Work-family conflict, part I: antecedents of work-family conflict in National Collegiate Athletic Association Division IA certified athletic trainers. **Journal of athletic training**, v. 43, n. 5, p. 505-512, 2008.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MOURA E SÁ, P.; HAMID, F. Conciliação trabalho/família em organizações de excelência. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v. 17, n. 1, p. 77-89, 2016.

OLIVEIRA, L. de, **A estratégia organizacional na competitividade: Um estudo teórico**. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 4, ago. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/41883/26496>. Acesso em: 30 jan. 2019.

OLIVEIRA, L.B.; CAVAZOTTE, F. S. C.N.; PACIELLO, R.R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 418-437. 2013. Doi: 10.1590/S1415-65552013000400003.

PAIVA, JR. F.G. de. *et al.* Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciência da Administração**. v. 13, n. 31, p. 190-209, Set/Dez.2011.

PEDROSA, J.R.S. **Mulheres versus homens: Uma análise multigrupo da relação entre o conflito trabalho-família, compromisso afetivo e da percepção geral de saúde**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Lisboa, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/20764>. Acesso em: 27 jan. 2019.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, p. 124, 131, 2013.

RAMOS, I. M. **A mulher no mercado de trabalho brasileiro**. Brasília: Ministério do Trabalho e da Administração, 1992.

ROBBINS, S.P. *et al.* **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANJUTÁ, G.; BARHAM, E.J. Uma análise do equilíbrio trabalho e família no contexto brasileiro. **Revista Nucleus**. 2005.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SILVA, A.B. da; ROSSETO, C.R. **Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: Uma abordagem complexa e multidimensional**. RAC: Curitiba, v. 14, n. 1, p. 40-60, 2010.

SILVA, I.; ANDRADE, C. Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: Estudo de caso numa instituição de ensino superior. **Revista de Educação e Humanidades**, p. 175-195, 2016.

SILVEIRA, S.S. Estratégias de conciliação trabalho-família de professores universitários em uma capital do nordeste brasileiro. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. 2018.

STAKE, R.E. Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso 2011

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** v. 7, n. 4: 33-54, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>. Acesso em 19 jan. 2019.

TAŞDELEN-KARÇKAY, Arzu; BAKALIM, Orkide. The mediating effect of work–life balance on the relationship between work–family conflict and life satisfaction. **Australian Journal of Career Development**, v. 26, n. 1, p. 3-13, 2017.

VILELA, Nágila Giovanna Silva et al. Panorama Da Produção Acadêmica Internacional Sobre Conflito Trabalho-Família. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 3, 2018

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução THORELL, Ana. Revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHAO, Xinyuan Roy; QU, Hailin; GHISELLI, Richard. Examining the relationship of work–family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 46-54, 2011.