

**CULTURA ORGANIZACIONAL E CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA: UM ESTUDO
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE MULHERES TRABALHADORAS**

NÁGILA GIOVANNA SILVA VILELA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

MARIANE LEMOS LOURENÇO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

CULTURA ORGANIZACIONAL E CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA: UM ESTUDO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE MULHERES TRABALHADORAS

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais os trabalhadores têm lidado com os desafios e o estresse de lidar com o trabalho e a família (LIAO *et al.*, 2019). A partir do momento que o indivíduo não consegue atender as demandas advindas dessas suas esferas – trabalho e família – surge o conflito trabalho-família. Conforme apontado por Greenhaus e Beutell (1985) o conflito trabalho-família ocorre devido ao tempo dispendido, a tensão gerada e o comportamento praticado nos domínios do trabalho e da família.

A cultura de uma organização é um dos fatores que podem estar associados à vivência ou não de conflitos entre o trabalho e a família. A cultura organizacional é composta por elementos tais como valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus, processos de comunicação e normas (SHRIVASTAVA, 1985; FLEURY, 1987; CROZATTI, 1998; FREITAS, 2007; CHATMAN; O'REILLY, 2016). Os estudos sobre cultura organizacional revelam que as organizações que têm uma cultura para além do ambiente de trabalho, reconhecem as demandas dos profissionais e incentivam seus diferentes papéis pessoais e profissionais, tendem a ser consideradas como mais positivas para seus funcionários (GOULART JÚNIOR *et al.*, 2013).

Conforme apontado por Grönlund e Javornik (2014) há uma carência de estudos para entender os mecanismos que relacionam as políticas organizacionais às vivências de conflito trabalho-família. Tais mecanismos, no contexto desse trabalho, são chamados de elementos da cultura organizacional facilitadores do conflito trabalho-família. Por outro lado, também é preciso investigar os elementos da cultura local de trabalho que apoiam o aproveitamento dos benefícios (COOKLIN *et al.*, 2014) oferecidos pela organização, isto é, os elementos inibidores do conflito trabalho-família. Deste modo, o objetivo desse estudo é **compreender como os elementos da cultura organizacional podem ser facilitadores e/ou inibidores do conflito trabalho-família para mulheres trabalhadoras.**

A importância dessa pesquisa se justifica pela constante busca pela compreensão da relação entre o trabalho e a família, bem como pela necessidade de criar táticas para minimizar as consequências do conflito trabalho-família tais como preocupação e estresse (CHANG; CHEN; CHI, 2014; FIKSENBAUM, 2014; MOSER; DAL PRÁ, 2016).

O escopo do trabalho está relacionado à força de trabalho feminina por três razões, já expostas por Blake-Beard, Crawley e Maher (2010): primeiro, a presença das mulheres na força de trabalho, tem crescido cada vez mais, e, os autores apontam uma tendência a ser maior do que a presença dos homens no mercado de trabalho. Em segundo lugar, as mulheres recebem mensagens consistentes de que elas terão de escolher entre as esferas do trabalho e da família (BAILY; FLETCHER, 2003). Terceiro, o aumento das pressões sociais que pedem atenção especial para condições que possam propiciar às mulheres o exercício digno do seu trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico consiste em fundamentar os temas abordados na pesquisa, a saber: cultura organizacional e conflito trabalho-família.

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como um sistema amplo de significados construído socialmente. Sendo assim, os indivíduos compreendem e elaboram interpretações compartilhadas sobre suas próprias experiências, dando-lhes significado (SMIRCICH, 1983; FREITAS, 2007). Compreender a cultura de uma organização é mais do que simplesmente

saber o conceito do termo; é preciso investigar as principais razões que causam desavenças sobre a temática, isto é, a associação da mesma com a organização (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006). O desafio pode ser ainda maior quando se considera que muitas organizações possuem culturas fragmentadas, característica referente a uma dessemelhança entre o que é dito e o que é feito pelos membros (MORGAN, 2007). Gomes (1991) argumenta sobre a heterogeneidade e pluralidade de organizações e culturas, já que diferenças e conflitos perpassam a realidade organizacional. Uma única cultura só seria possível se todos os membros organizacionais tivessem os mesmos desafios, encontrassem as mesmas soluções e adotassem um único comportamento (VAN MAANEN; BARLEY, 1983).

A cultura organizacional não é simplesmente o conjunto das opiniões individuais dos membros (SROUR, 2012). Para o autor, a cultura é mais do que isso; ela possui vida própria e representa um dos domínios da organização, podendo manifestar diversas formas, tais como princípios, tradições, valores, mitos e lendas, normas morais, superstições, entre outros. Essas formas variadas que a cultura organizacional pode assumir são os elementos da cultura organizacional. A descrição dos elementos da cultura, a forma como eles operam e as alterações que podem provocar no comportamento dos membros organizacionais promovem maior concretude à temática, bem como facilita sua identificação (FREITAS, 2007). Os elementos culturais visam a transmitir a cultura dentro da organização (ARRUDA, 2006), expondo uma perspectiva ou um comunicado para os trabalhadores sobre o que é relevante e legítimo (FREITAS, 2007). Os elementos da cultura organizacional geralmente apresentados pelos estudiosos da área incluem: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus, processos de comunicação e normas.

Os valores, uma vez que refletem o que é essencial para a performance organizacional (FREITAS, 2007) intervêm na definição das estratégias, metas e normas da organização (SHRIVASTAVA, 1985). Também são vistos como “[...] as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (KATZ; KAHN, 1987, p. 53). Frequentemente utilizados como sinônimos, crenças e pressupostos são as verdades indiscutíveis na organização (FREITAS, 2007). As crenças não se modificam de acordo com o tempo, o contexto histórico ou os conhecimentos científicos de um determinado momento; elas são constantes no tempo e no espaço, isto é, são absolutas (FREITAS, 2007).

Os ritos ou rituais são práticas que demonstram de forma mais concreta a cultura organizacional (FREITAS, 2007), além de ser útil em difundir as condutas aceitáveis, indicar os padrões de moralidade e proximidade nas relações, esclarecer como se dão os procedimentos, demonstrar com exemplos certas experiências a fim de que possam ser recordadas com mais facilidade posteriormente, entre outros (FREITAS, 2007). Cerimônias casuais tais como jantares, premiações ou reuniões anuais podem ser uma maneira simbólica de as organizações difundirem seus valores e prioridades aos membros (SHRIVASTAVA, 1985).

Os heróis são colaboradores da organização que, por terem desempenhado um bom trabalho na organização – considerado um ato heroico –, servem como exemplo de conduta para os outros trabalhadores (FLEURY, 1987). Em empresas privadas, os heróis frequentemente são os grandes executivos, líderes, dirigentes ou mesmo os fundadores (FLEURY, 1987). As sagas são as narrativas de situações que demonstram os heróis e como a organização alcançou seu estado atual, abrangendo desafios e vitórias que surgiram ao longo do processo (FREITAS, 2007).

As histórias, por se tratar de acontecimentos reais, servem para determinar os comportamentos almejados pelos membros da organizações e demonstrar de que forma tais comportamentos são alinhados com a cultura organizacional (FREITAS, 2007). Os mitos, por sua vez, além de não ter fundamentação na realidade (FREITAS, 1991), manifestam eventos organizacionais passados por meio de símbolos (SHRIVASTAVA, 1985). Destaca-se que os

mitos, ainda que em uma mesma organização, podem ser diferentes, variando conforme as fronteiras de hierarquia e departamento (SHRIVASTAVA, 1985).

Tais como os valores, os tabus destinam-se a guiar o comportamento dos membros da organização (FREITAS, 2007). A diferença é que os valores são amplamente expressos e nítidos, enquanto que os tabus são mais discretos e implícitos (FREITAS, 2007). Dessa forma, os tabus buscam demonstrar o que não pode ser feito por meio daquilo que é extremamente rejeitado pela organização (FREITAS, 1991).

Os processos de comunicação podem ocorrer por meios formais orais (como reuniões e telefonemas) e escritos (jornais e memorandos) e por meios informais – também chamados de “rádio peão” – que abrangem um conjunto de relações e papéis informais como fofoqueiros e narradores de histórias (FREITAS, 1991; FLEURY, 1996; CROZATTI, 1998). Além desses, os meios de comunicação eletrônica como *smartphones*, *laptops* e *tablets* também têm ganhado destaque devido à propagação da Internet, indicando novas formas de comunicação dos trabalhadores com seus empregos e suas famílias (ADKINS; PREMEAUX, 2014).

Por último, as normas podem desempenhar a função de um procedimento de controle social nas organizações (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Elas podem ser implícitas ou tácitas, além de serem impessoais, isto é, devem ser praticadas por todos, sem exceção (FREITAS, 2007).

2.2 Conflito Trabalho-Família

O conflito trabalho-família pode ser definido como: “[...] uma forma de conflito entre papéis em que as pressões do papel dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspecto” (GREENHAUS; BEUTELL, 1985, p. 77). Esse conflito surge em razão de três principais fatores: (1) tempo; (2) tensão; e (3) comportamento, advindos tanto de pressões do trabalho quanto da família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Greenhaus e Beutell (1985) apresentaram as pressões do trabalho e da família que podem contribuir para a ocorrência do conflito nesses três principais fatores. No que diz respeito ao tempo, as pressões do trabalho incluem: horas trabalhadas, inflexibilidade do horário de trabalho e trabalho em turnos. Já as pressões da família envolvem crianças pequenas, emprego do cônjuge e famílias grandes. Quanto à tensão, as pressões do trabalho são o conflito de papéis, a ambiguidade de papéis e as atividades extras realizadas. Na família, as pressões envolvem o conflito de papéis e o limitado apoio do cônjuge. Por último, quanto ao comportamento, no trabalho há expectativas de descrição e objetividade e, na família, expectativas de afeição e abertura.

Os níveis de conflito trabalho-família frequentemente são associados ao gênero. Alguns exemplos de pesquisas recentes que indicam que as mulheres vivenciam conflitos superiores aos homens são: Reddick *et al.* (2012), Ruppanner (2013), Treister-Goltzman e Peleg (2016) e Nilsen *et al.* (2017). Esse fato está associado ao ainda presente viés de gênero na divisão do trabalho (SEVÄ; ÖUN, 2015). Esse viés de gênero inclui como responsabilidade das mulheres as tarefas de trabalhar, cuidar da casa e dos filhos, enquanto que o papel dos cônjuges não inclui todas as tarefas e normalmente “os livra” das duas últimas atividades listadas (SEVÄ; ÖUN, 2015; SORJ; FONTES; MACHADO, 2007; ÖUN, 2012).

Ainda em relação às mulheres, essas enfrentam desvantagem em aspectos biológicos, isto é, precisam se recuperar do parto e amamentar (REDDICK *et al.*, 2012). Tem havido uma preocupação mais radical em alguns países desenvolvidos: a de que, diante da dificuldade em equilibrar demandas do trabalho e da família, as mulheres optem por reduzir as obrigações familiares evitando ter filhos ou tendo menos crianças (LIU; HYNES, 2012). Nos Estados Unidos, país com alta taxa de fertilidade, as mulheres que não conseguem conciliar trabalho e

família geralmente estão mais propensas a sair do mercado de trabalho do que renunciar a fertilidade subsequente (LIU; HYNES, 2012).

As mulheres, quando mães, podem vivenciar conflitos entre trabalho e família de forma ainda mais intensa, percebendo inclusive modificações negativas na relação trabalhista posteriormente ao nascimento dos filhos (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). O fato de ter filhos também pode ser fonte de discriminação na contratação de mulheres já que os empregadores pressupõem que elas vão se ausentar mais do trabalho por causa dos seus filhos do que os outros funcionários (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017) ou até mesmo abandonar o emprego para se dedicar unicamente aos filhos (SINA, 2005). Essa situação contribui para que o desemprego de mulheres com crianças pequenas seja agravado (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Enquanto isso, para os homens, ter filhos pode ser visto como positivo pelos empregadores, sendo-lhes atribuída a qualidade da responsabilidade por isso (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017).

Esse cenário pode estar relacionado com o estereótipo de gênero que, de acordo com Seierstad e Kirton (2015, p. 398) ainda continua predominante: o de que as mulheres priorizam a família e se tornam menos orientadas para a carreira após o parto. As autoras comentam que é necessário que tais estereótipos sejam mudados, o que pode suceder de uma cultura organizacional de apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a família

O estado civil também está relacionado ao conflito trabalho-família para as mulheres. No que diz respeito às mulheres divorciadas, Ruppanner (2013), em pesquisa incluindo dez países, notou que essas são mais expostas ao conflito trabalho-família do que as casadas. Mulheres divorciadas, bem como mães solteiras possuem maiores exigências domésticas e familiares, contribuindo para o aumento de conflitos (NOMAGUCHI, 2012; RUPPANNER, 2013). Além do gênero e estado civil, o conflito trabalho-família pode ser facilitado quando o trabalhador tem que cuidar de dependentes, tais como filhos, idosos e deficientes. A atribuição de cuidar de um familiar dependente inclui aspectos financeiros, físicos e emocionais (STEWART, 2013; SILVA; ANDRADE, 2016).

Tais circunstâncias podem ser mudadas quando as organizações implementam uma cultura trabalho-família em sua cultura organizacional. Adkins *et al.* (2013) destacam que uma cultura trabalho-família positiva pode facilitar o equilíbrio entre os domínios do trabalho e da família, especialmente para as mulheres. Thompson, Beauvais e Lyness (1999) consideraram a cultura trabalho-família como suposições, crenças e valores compartilhados dos funcionários que variam de acordo com a percepção de que a organização apoia e reconhece a importância da integração do trabalho e da vida familiar. Quando os empregados percebem que os supervisores preocupam-se com suas obrigações familiares (característica de organizações com uma cultura que se preocupa com a relação trabalho-família), podem qualificar seus assuntos laborais como menos ameaçadores, reduzindo o conflito e o estresse no trabalho (MANSOUR; TREMBLAY, 2016) e aumentando o bem-estar (entendido nesse contexto como as satisfações com o trabalho, com a família e com a vida) (ACHOUR *et al.*, 2017).

Apresentada a fundamentação teórica, a seguir são evidenciados os procedimentos metodológicos norteadores dessa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo. Os sujeitos da pesquisa foram 15 mulheres trabalhadoras de três grandes indústrias de diferentes segmentos e localizadas em estados distintos nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. O perfil dessas entrevistadas está evidenciado no Quadro 1. A fim de garantir o sigilo das entrevistas, essas foram identificadas por meio do nome dado à organização (A, B, C) e ordem numérica. Dessa forma, a primeira

entrevistada da organização A é nomeada aqui como A1, a segunda como A2, e assim por diante. Tais empresas são dos segmentos de bebidas, têxtil e agroindustrial, respectivamente.

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas das Organizações A, B e C

Id.	Idade	Estado civil	Nº de filhos	Idade dos filhos	Escolaridade	Profissão
A1	29	Casada	-	-	Pós-graduação	Analista Sênior de Recursos Humanos
A2	36	Casada	1	5 anos	Pós-graduação	Chefe de Recursos Humanos
A3	22	Casada	-	-	Ensino superior completo	Analista Júnior de Recursos Humanos
A4	27	Casada	-	-	Ensino superior completo	Analista Sênior de Recursos Humanos
B1	46	Casada	4	13, 23, 25 e 27 anos	Ensino médio completo	Revisora
B2	45	Solteira	1	9 anos	Ensino médio completo	Tecelã
B3	34	Divorciada	1	12 anos	Ensino superior completo	Analista de produto
B4	41	Casada	2	18 e 22 anos	Ensino médio completo e técnico	Revisora
B5	42	Divorciada	3	17, 20 e 23 anos	Ensino fundamental completo	Auxiliar
B6	42	Casada	-	-	Pós-graduação	Líder de Gestão de Pessoas
C1	30	Casada	1	7 meses	Pós-graduação	Coordenadora de Recursos Humanos
C2	34	Casada	1	10 meses	Ensino superior completo	Assistente de pessoal
C3	39	Divorciada	2	13 e 17 anos	Ensino superior incompleto	Compradora
C4	49	Divorciada	3	8, 10 e 18 anos	Ensino superior completo	Assistente social
C5	43	Casada	1	22 anos	Ensino médio completo	Auxiliar de serviço social

Fonte: As autoras (2019).

As técnicas de coleta de dados envolveram entrevistas semiestruturadas orientadas por roteiro e documentos públicos (dados do próprio sítio eletrônico e redes sociais de cada organização, bem como outras informações referentes às organizações pesquisadas que estavam disponíveis na Internet). As entrevistas foram realizadas presencialmente e à distância entre os meses de junho e agosto de 2017. A fim de assegurar o direito à privacidade das participantes, as 11 mulheres entrevistadas presencialmente assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, no caso das entrevistas feitas à distância, via Skype, Google Hangouts e ligação telefônica, o TCLE foi lido às participantes, aceito por elas e enviado posteriormente por e-mail.

Os dados obtidos nessa pesquisa foram tratados por meio da transcrição das entrevistas, bem como da ordenação dos documentos públicos obtidos. Após a transcrição das entrevistas, as mesmas foram codificadas no software ATLAS.ti. Feita a codificação, foram gerados os relatórios com os dados no próprio software e iniciou-se a análise dos dados. Finalmente, a fim de garantir a validade e a confiabilidade dos dados obtidos nas entrevistas, as evidências oriundas dessa técnica de coleta de dados foram reunidas com os materiais e documentos públicos coletados na Internet.

4 Resultados e Discussões

As considerações sobre cada um dos elementos da cultura organizacional – se facilitadores ou inibidores do conflito trabalho-família – são evidenciadas a seguir.

4.1 Valores

Os valores orientam o comportamento organizacional, sendo a principal função dos administradores e líderes evidenciar e incorporar os valores da organização (FREITAS, 2007). Os valores das Organizações A, B e C foram considerados inibidores e facilitadores do conflito trabalho-família. Inibidores nos casos em que as mulheres percebem que a organização se preocupa com a família do colaborador e facilitadores nas situações em que as entrevistadas relataram não haver nenhum valor organizacional relacionado com a família.

A entrevistada A1 comentou que o *merchandising* da Organização A é a família e, portanto, existe esse valor de querer aproximar a família da empresa. Similarmente, a entrevistada A4 comentou que existem práticas voltadas à família. Para essas entrevistadas, os valores da Organização A são inibidores do conflito trabalho-família, uma vez que aproximam esses dois domínios. Por outro lado, as entrevistadas A2 e A3, ao procurar na internet os valores estabelecidos pela organização perceberam que não há nenhum relacionado com a família. Isso pode evidenciar que a falta de valores vinculados à família são capazes de suscitar conflitos entre trabalho e família já que os valores indicam a relevância das coisas para a organização (CROZATTI, 1998). Sendo assim, uma vez que a família não se encontra entre os valores, ela pode ficar em segundo plano no ponto de vista organizacional.

Na Organização B, os valores de fé, espiritualidade e união foram mencionados pelas entrevistadas B3 e B6. Esses valores, aliados com a consideração que a organização tem pela família – inclusive por ser uma empresa familiar – se destacam como inibidores do conflito trabalho-família.

Já na Organização C, as entrevistadas C1, C3 e C5 relataram que não há valores nem preocupação por parte da empresa com as questões relacionadas às famílias dos trabalhadores, o que concorre para que esse elemento seja um facilitador do conflito trabalho-família. Por outro lado, a entrevistada C4 comenta positivamente sobre a atenção que a organização tem com a família dos seus colaboradores: “[...] *o seguro de vida pra quem, no caso o funcionário faleceu, vai ser a família dele, dele que vai receber, né. Então são preocupações, né. Poderia não... não pagar nada. Simplesmente na hora que morreu o funcionário vai lá e paga o velório. Era muito mais barato. Mas, no entanto, paga-se um seguro pra que eles possam, a pessoa possa, a família possa ficar coberta, né... indenizada por essa situação [sic]* (C4)”.

A mesma entrevistada (C4) comentou ainda que Organização C arca de modo integral com as despesas do plano de saúde para os colaboradores e oferece o mesmo benefício para a família, porém com um valor fixo mensal. Para essa trabalhadora apesar de ainda ter muito o que melhorar, a organização se preocupa com a situação da família dos seus colaboradores. Nesse caso, tem-se o valor como um elemento inibidor do conflito trabalho-família.

4.2 Regras e normas

As normas podem desempenhar a função de um procedimento de controle social nas organizações (CHATMAN; O'REILLY, 2016). Na Organização A, apenas a entrevistada A1 comentou sobre uma regra de relacionamento: “*A regra é que existe é de relacionamento, por exemplo, você não pode namorar, você não pode ter um relacionamento afetivo [...] com ninguém que é da sua diretoria. Igual, eu sou de RH, eu não posso namorar ninguém que é de RH. Se for da área financeira, pode. [...] o que acontece é que de repente, sei lá, as pessoas que se apaixonaram por exemplo, alguém vai ter que abrir mão e mudar de diretoria ou vai ter que esconder enquanto puder [...]. É que não é constituído a família nesse caso, assim... as pessoas estão se relacionando. Mas se elas vierem a casar... é fria. Isso é uma regra [sic]* (A1). Nesse caso, não é possível afirmar se essa regra facilita ou inibe o conflito trabalho-

família porque – conforme a entrevistada mesmo disse – nessas circunstâncias ainda não há uma família constituída.

Na Organização B, as entrevistadas B1, B3 e B6 comentaram que não há ou desconhecem regras específicas e estabelecidas no que diz respeito ao trabalho e à família. Além disso, os relatos das entrevistadas da Organização B não pareceram sugerir que a falta de regras e normas relacionadas ao trabalho e à família é uma fonte de conflito. Sendo assim, tal como na Organização A, regras e normas não foram elementos facilitadores nem inibidores do conflito trabalho-família para os colaboradores dessa organização.

Na Organização C, em contrapartida, uma regra em especial aparentou ser um elemento facilitador do conflito trabalho-família para duas entrevistadas. Essa regra diz respeito ao cumprimento da legislação que permite que a mãe deixe de comparecer ao trabalho sem prejuízo no salário para acompanhar o filho menor de seis anos em uma consulta médica por ano. Tal regra adotada pela empresa é legal e está no inciso XI, artigo 473 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), tendo sido incluída pela Lei nº 13.257, de 2016 (BRASIL, 2016). Para as entrevistadas C3 e C5 percebe-se que esse elemento pode facilitar o conflito trabalho-família, pois impede que as mães participem ativamente das questões que se referem à saúde dos filhos. A entrevistada C1, por sua vez, comentou que não existe nenhuma regra contra nem pró-família. Para ela, apesar de a organização não prejudicar a relação trabalho-família dos colaboradores, também não a facilita em nenhum aspecto.

4.3 Comunicação

Conforme apresentado na fundamentação teórica, a comunicação pode se dar por meio de reuniões, telefonemas, jornais, memorandos, “rádio peão” e dispositivos eletrônicos (FREITAS, 1991; FLEURY, 1996; CROZATTI, 1998; ADKINS; PREMEAUX, 2014). A comunicação aqui diz respeito às formas como as organizações A, B e C divulgam as políticas e benefícios que podem minimizar o conflito trabalho-família. O intuito é compreender se a comunicação utilizada é suficiente para que os colaboradores conheçam e utilizem tais programas. Entende-se que se os trabalhadores se sentem bem informados sobre o que a organização oferece, a comunicação é um elemento da cultura organizacional que inibe o conflito trabalho-família. Por outro lado, se o processo de comunicação for frágil, então esse elemento pode ser um facilitador do conflito trabalho-família.

Nas três organizações pesquisadas as entrevistadas comentaram sobre como é feita a divulgação dos benefícios que a empresa oferece aos trabalhadores. Na Organização A, as entrevistadas comentaram sobre a comunicação feita na integração institucional, os murais, rede social interna, *e-mails* e panfletos. Na Organização B, além de haver uma pessoa responsável pela comunicação (incluindo plano de saúde, vestimenta adequada, entre outros), também há o uso do mural. Por fim, na Organização C há um momento de integração dos novos trabalhadores com todos os setores, inclusive o setor responsável pelos benefícios como plano de saúde, plano odontológico, auxílio alimentação e seguro de vida. Ademais, existem ainda canais de atendimento e folders explicativos.

Para as mulheres cujos relatos reforçam a ideia de que a organização realiza uma comunicação eficaz com os trabalhadores, os processos de comunicação são elementos inibidores do conflito trabalho-família. Destaca-se que as entrevistadas C4 e C5 comentam positivamente sobre a divulgação e se incluem nessa prática quando dizem “*nós divulgamos o tempo todo (C4)*”, “*a gente passa o informativo (C5)*”. Isso porque essas colaboradoras trabalham como assistente social e auxiliar de serviço social, respectivamente, e têm como principais atribuições o gerenciamento e atendimento sobre os benefícios oferecidos pela Organização C.

Em contrapartida, para outras entrevistadas o processo de comunicação da organização pareceu ser frágil no sentido de que a divulgação só é feita em um primeiro momento, quando

os benefícios são lançados: *“Foi divulgado só quando teve o lançamento desse pacote aí de benefícios [...] divulgaram há uns meses atrás e foi a única vez que eu ouvi falar disso. Então foi divulgado e... morreu por aí. Quem pegou e conseguiu pegar carona em alguma dessas coisas aproveitou, quem não, deixou passar, que eu vi que foi a maioria, eu por exemplo... continua na mesma [sic] (A2)”*.

Para essas colaboradoras, a escassez de informações pode ser um facilitador de conflitos. No entanto, há de se considerar que essa comunicação pode não ser tão ativa devido a um consenso de que todos já conhecem o que é oferecido pela empresa. Essa suposição é baseada nos seguintes relatos: *“[...] a questão do banco de horas, do horário flexível, isso todos sabe, né. Então a gente não divulga [sic] (B6)”*. *“Acho que assim, todo mundo tem ciência que o banco de horas usa da forma como quiser, né, assim, desde que cê esteja de acordo com o seu coordenador [sic] (C2)”*.

Especialmente na Organização C (empresa onde essa situação foi principalmente presente) as entrevistadas reconhecem que todos os trabalhadores já são conscientes dos benefícios oferecidos pela empresa, o que de certa forma justifica a não comunicação/divulgação das políticas de apoio ao colaborador. Apesar disso, para as entrevistadas B5 e C3, em algumas circunstâncias o trabalhador precisa buscar as informações que deseja junto ao seu líder, com o departamento de gestão de pessoas ou até mesmo na Internet quando se trata de licença médica, por exemplo. Nessas últimas duas situações constatadas pelas mulheres entrevistadas, a comunicação pode tanto ser um elemento da cultura organizacional inibidor quanto facilitador do conflito trabalho-família. Pode ser inibidor nos casos em que, apesar de não divulgadas, é possível acessar as informações sem grandes dificuldades. Por outro lado, pode ser facilitador quando, além de não propagadas, é difícil obter tais informações.

4.4 Ritos, rituais e cerimônias

Os ritos, rituais e cerimônias são práticas preconcebidas e servem para expressar a cultura organizacional em termos concretos (FREITAS, 2007). Nas Organizações A e B as entrevistadas comentaram sobre os eventos promovidos que envolvem a família ou demonstram certa preocupação por parte da empresa pelo colaborador, como comemorações do dia das mães e dos pais.

Na Organização A, foram destacadas as seguintes cerimônias: (1) acampamento para os filhos dos trabalhadores: *“[...] todos os filhos de funcionários que tem de 6 a 14 anos podem participar do acampamento durante cerca de uma semana [...] (A1)”*; (2) dia da família: *“[...] no final do ano tem um dia voltado pra família, [...] é uma festa, [...] confraternização onde você pode levar marido, filhos, enfim [sic] (A4)”*; (3) comemoração de datas especiais, como dia da mulher e dia dos pais: *“[...] acaba sendo uma prática corporativa, mas cada unidade faz uma ação, então concede um brinde ou faz algum tipo de [...] concursos culturais, então quando é dia dos pais, eles, ah, envia foto do seu pai, aí circulava as mensagens pra, pra todos os colaboradores com... enfim, com essas fotos e tal, fazem algumas coisas nesse sentido [sic] (A4)*.

Ainda sobre o envolvimento entre a organização e a família por meio de ritos, rituais e cerimônias, de acordo com a entrevistada A1, no Natal as famílias dos colaboradores podem ir até à empresa tirar fotos com o Papai Noel da Organização A. Por último, a entrevistada A1 comentou ainda que a empresa oferece convites de eventos em que a mesma é patrocinadora para o funcionário e seu cônjuge ou outro acompanhante. Nesse caso, os ritos, rituais e cerimônias parecem ser elementos inibidores do conflito trabalho-família, pois aproximam esses dois âmbitos.

Na Organização B, as entrevistadas B1, B2, B3, B5 e B6 comentaram sobre um dia especial que era preparado pela empresa para a família dos trabalhadores chamado “Sua

família na *Organização B*". Esse evento, no entanto, não acontece há pelo menos quatro anos na unidade pesquisada. Na outra unidade da organização, de acordo com pesquisa documental, esse evento ocorreu pela última vez em outubro de 2016. A aproximação entre o trabalho e a família também foi associada a comemorações em datas especiais como dia das mães, dia dos pais, dia da mulher, dia da família, entre outros: *"Eles fazem no dia das mães, por exemplo, esse ano, 'ah, cada mãe traz uma foto com seu filho', então eles expõem no mural e faz uma homenagem... Aí às vezes eles chamam todas as mães pra receber uma mensagem na sala de treinamentos, por exemplo. Ah, hoje vai ter um café da manhã pras mães... ou pros pais também, né. Ou pro dia da mulher às vezes eles fazem também. Aí no dia da família ano passado também foi trazido uma foto da família, quem quiser né. Aí eles fazem o mural. E daí sempre que é alguma data comemorativa pelo menos um e-mail eles tão mandando... quando os recursos não podem, né, dar alguma coisa, física, vamos dizer assim [sic] (B3)".*

Essas comemorações feitas na Organização B com frequência são compartilhadas em seu perfil na rede social *Facebook*. Outra comemoração divulgada nessa rede social e mencionada pelas entrevistadas B2 e B4 foi a comemoração do aniversário de 25 anos da empresa, ocorrida em junho de 2017. As homenagens ocorreram nas duas unidades, em que os fundadores e diretores receberam música, flores e presentes em consideração à história de vida que construíram. Essas cerimônias demonstram a valorização e o reconhecimento que os colaboradores da Organização B possuem, sendo esses apresentados no sítio eletrônico da empresa como a alma da organização e representantes daquilo que ela faz de melhor.

Esses fatores presentes nas organizações A e B contribuem para que o elemento da cultura organizacional constituído por ritos, rituais e cerimônias constituintes da cultura organizacional seja inibidor de conflito trabalho-família para os trabalhadores. Isso porque no momento em que a organização inclui não somente o funcionário, mas também a família do mesmo, ela (a organização), de certa forma demonstra sua preocupação e estima com a vida pessoal e familiar de seus trabalhadores.

Por último, na Organização C, a ausência de cerimônias envolvendo os colaboradores e suas respectivas famílias pode ser um facilitador de conflitos, já que as entrevistadas consideraram a necessidade de eventos desse tipo: *"A gente do RH tá até com esse projeto... de ver se a gente consegue, sabe, inserir. Porque eu acho bacana, né, eu acho que aproxima, eu acho que o funcionário fica mais... como se diz, motivado, acho que é uma ideia muito bacana [sic] (C1)". "Aqui [...] acho que eles nem sabe que dia que é dia disso. [risos] Acho que eles nem procura saber. "Ah, domingo é dia das mães?". Acho que eles nem lembra disso não. Nunca ninguém lembrou disso não [risos] [sic] (C5)". Nem mesmo no culto ecumênico a gente é permitido que traga família pra poder tá participando junto. Apesar de ser mencionado que, né, que é pela família da gente durante todo o culto e tal, é uma cerimônia muito bonita que eu acho que merecia, né, a presença de familiares dos colaboradores [...]. Nenhuma comemoração dia das mães, nem dia dos pais, nada. Ainda não vi [...] [sic] (C3)".*

Como a Organização C não oferece nenhum tipo de evento de integração entre os trabalhadores e suas famílias, a entrevistada C3 relatou que os próprios colaboradores se juntam no fim do ano para uma confraternização. A entrevistada C4, por sua vez, comentou que esses tipos de cerimônia dependem de cada gerente. De acordo com Mansour e Tremblay (2016), quando os funcionários percebem que os supervisores se preocupam com suas obrigações familiares, podem qualificar seus assuntos laborais como menos ameaçadores, reduzindo o conflito e o estresse no trabalho. Visto que esse apoio não é presente na Organização C, a inexistência de ritos, rituais e cerimônias que envolvem trabalho e família pode ser um elemento facilitador do conflito trabalho-família para os colaboradores.

4.5 Sagas e heróis; histórias e mitos

As entrevistadas das três organizações comentaram de pessoas que consideram “heróis” e sobre suas histórias. Esse pareceu ser um elemento inibidor do conflito trabalho-família em todos os casos, já que essas pessoas mencionadas são uma fonte de motivação para a conciliação entre o trabalho e a família. Entre os heróis relatados destacam-se:

(1) mães de crianças pequenas: essas geralmente são mais propensas a vivenciar conflitos entre o trabalho e a família (RUPANNER, 2013; ÖUN, 2012). Dois relatos confirmam isso: “[...] realmente elas eu, eu considero isso, é... elas são guerreiras de, de conseguir ficar longe, né, e, e quando chega ainda tem que... fazer aquilo tudo, né, toda aquela rotina de estar com a criança, de fazer alguma coisa em casa, é bem mais complicado do que quando cê já tem filho adolescente [sic] (C3)”. “[...] as também que consegue voltar da licença, deixar os filhos em casa e vem pra cá, fica o dia todo sem voltar em casa, eu acho também que elas são guerreira porque na época que a minha era pequena eu nem trabalhei. Eu não dava conta não [sic] (C5)”.

(2) mulheres separadas e com filhos: essas possuem maiores exigências domésticas e familiares, contribuindo para o aumento de conflitos (NOMAGUCHI, 2012; RUPANNER, 2013). A fala da entrevista B1 corrobora isso: “[...] tenho uma colega ali, né, ela é separada, né, tem um filho, então ela sustenta a casa, trabalha, né, ela vem, não tem carro, né, só bicicleta, né, então é frio, é chuva, ela tá ali, é uma pessoa que não falta também no trabalho, né, só por questão de doença mesmo assim porque ela tem um filho de seis anos, sete, e tem a mãe também idosa, né, então às vezes precisa acompanhar no médico, né. Então ela tá, e é uma pessoa trabalhadeira, esforçada, né, não falta no trabalho, né, eu admiro muito ela, sozinha, né, pra sustentar a casa, o filho, né. É difícil, hoje em dia é difícil. Então ela tá se virando [sic] (B1)”.

(3) trabalhadores que cuidam de dependentes idosos, doentes e deficientes: os cuidados com os dependentes incluem aspectos financeiros, físicos e emocionais e podem ser a razão do conflito trabalho-família de muitos empregados (STEWART, 2013; SILVA; ANDRADE, 2016). Os comentários das entrevistadas B2 e B6 são exemplos disso: “[...] tem um colega meu que tá com o pai doente, né, ele também, ele vem trabalhar, vem e cuida dele, quando precisa, né. Porque eu acho que nossa, é difícil, né, pensar assim, meu pai tá lá mal e tá trabalhando, né, e tem que ir em frente [sic] (B2)”. “Então, tem... um cara assim, tem. O senhor Leonardo. [...] mora ele, a mãe, a esposa e o filho, e daí do lado mora a mãe idosa e um irmão deficiente e... aí... ele, vejo que ele, né, conciliava bem legal isso e ele teve um acidente de trabalho aqui final do ano passado e ele perdeu o pé, teve amputação de pé e tal, então agora a gente comprou a prótese, ele tá sendo reintegrado ao trabalho, né, mas ele eu vejo que seria uma pessoa assim, que daí de manhã ele fazia, tinha todos esses cuidados com a mãe, com o irmão, né, e... aí a tarde era uma outra pessoa que cuidava, mas enfim, vejo que ele fazia isso muito bem [sic] (B6)”.

(4) mulheres que conseguem balancear o trabalho e a vida pessoal: como a responsabilidade principal de realizar as tarefas de cuidar da casa e das crianças continua sendo das mulheres (SEVÄ; ÖUN, 2015), o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho por vezes pode ser considerado atípico. A entrevistada A1 se refere a uma colega que consegue harmonizar trabalho e vida pessoal: “Eu vejo ela conciliando até coisas pessoais dela. Ela adora dançar, então ela trabalhou [...] durante o dia, mas ela ainda vai lá no final do dia e vai pra aula de dança dela, sabe... no final de semana... feriado, sair viajar... viaja pra lugares super legais... consegue dividir bem as férias. Ela é um modelo de que é possível conciliar [...]. Conseguir ter um lado divertido fora do trabalho [sic] (A1)” [grifo nosso]. É interessante perceber nesse relato que as trabalhadoras têm uma vida tão voltada para o trabalho que perceber que alguém consegue viver para além do trabalho causa certo espanto. Tanto é que a entrevista A1 diz que a colega consegue “até” conciliar as tarefas pessoais dela,

como se conciliar as esferas do trabalho e da vida fosse realmente algo muito difícil.

Dentre as entrevistadas que não apontaram nenhum herói específico, as entrevistadas C2 e A4, comentaram que toda mãe e todos que trabalham na Organização A, respectivamente são “meio super-heróis”. Por fim, a entrevistada B3 relatou que cada um tem a sua história e a sua cruz para carregar, sendo, portanto, todos heróis.

De acordo com Fleury (1987), os heróis personificam os valores organizacionais e guiam os procedimentos e condutas para os demais membros. Apesar de, segundo a autora, os heróis de empresas privadas frequentemente serem os grandes executivos, líderes, dirigentes ou mesmo os fundadores, nas organizações pesquisadas, os heróis foram os colegas de trabalho que constantemente têm a responsabilidade de harmonizar as atividades do trabalho, da família e da vida pessoal em geral.

4.6 Crenças e pressupostos

Crenças e pressupostos são as verdades indiscutíveis na organização (FREITAS, 2007), verdades que se tornam aceitas baseadas na análise dos acontecimentos e na convivência de um conjunto de pessoas (CROZATTI, 1998). Na Organização A, as crenças indicadas pelas entrevistadas são as de que longas jornadas de trabalho contribuem para o sucesso profissional, enquanto que filhos prejudicam o desenvolvimento na carreira. Se, de acordo com Cooklin *et al.* (2014), quanto maior o número de horas trabalhadas, maior a probabilidade de experiência de conflito trabalho-família, então a crença das longas jornadas de trabalho pode ser considerada um elemento facilitador do conflito trabalho-família na organização em questão.

Alguns relatos dessas crenças são evidenciados: “*Muitas mulheres optam por não ter filhos por priorizarem a carreira, e entendem que tendo filhos a carreira vai ser prejudicada, né. [...] eu ainda acho que existe uma certa priorização do homem em relação à mulher no processo seletivo por exemplo. [...] E realmente é difícil, né, eu que já fui profissional sem filho e hoje sou profissional com filho, eu vejo diferença, né. [...] Uma coisa realmente atrapalha a outra. Então o filho atrapalha o trabalho e o trabalho atrapalha o filho. É difícil de conciliar [sic] (A2)*”. “[...] *eu também imagino assim pra mim, se eu tivesse um filho hoje eu, enfim, teria... é... que abrir mão de muita coisa. Ou teria que abrir mão da participação integral, né, com meu filho [...] ou eu teria que me abdicar de atividades no trabalho e eu não sei até que ponto isso seria visto com bons olhos. Eu acho que isso, é, atrapalharia o meu desenvolvimento na minha empresa atual [...] e talvez isso fosse visto como falta de responsabilidade, falta de empenho, falta de, de motivação [sic] (A4)*”.

Essa questão de ter ou não filhos foi pesquisada por Liu e Hynes (2012) nos Estados Unidos. As autoras identificaram que poucas pesquisas analisavam se as mulheres que tinham dificuldades em equilibrar seus múltiplos papéis no trabalho e na família optavam por não ter filhos ou tê-los em menor quantidade. Em síntese, o trabalho buscava avaliar se as dificuldades de equilibrar o trabalho e a família estavam associadas com menores taxas de natalidade (LIU; HYNES, 2012). Foi constatado que as mulheres eram mais propensas a sair do mercado de trabalho em detrimento da renúncia à fertilidade (LIU; HYNES, 2012). Todavia, na Organização A, a crença de que os filhos obstaculizam a carreira está tão fortificada que as mulheres parecem optar por não ter filhos. Além disso, das mulheres entrevistadas nessa empresa apenas uma (A2) tinha um filho e para ela tanto o filho atrapalha o trabalho quanto o trabalho atrapalha o filho.

Na Organização C, a quantidade de horas trabalhadas também parece ser levada em consideração pelos gestores, de tal forma que aqueles que trabalham mais tempo, são melhores vistos do que os que saem no horário de trabalho determinado. Mais uma vez, essa crença pode ser considerada um elemento da cultura organizacional facilitador do conflito trabalho-família, visto que a literatura já apresentada revela que o tempo em excesso gasto no

trabalho pode gerar conflito trabalho-família. Como esse é um recurso finito, quando são dispendidas longas horas no trabalho, esse tempo não está sendo gasto nas atividades com a família, o que pode gerar conflito (COOKLIN *et al.*, 2014).

Última consideração no que diz respeito às crenças foi comentada pela entrevistada B6. De acordo com ela, em uma empresa concorrente existem rumores de que após engravidarem, as mulheres são demitidas. No entanto, a entrevistada afirma que na Organização B esse tipo de situação não acontece que existe uma imparcialidade no momento da contratação de forma que os homens não são melhores vistos do que as mulheres e vice-versa. Nesse caso, a ponderação imparcial para homens e mulheres (único comentário dentre as entrevistas nessa organização) pode ser inibidor do conflito trabalho-família para os colaboradores da Organização B.

4.7 Tabus

O tabu é um assunto não mencionado, de pouca ou nenhuma notoriedade e que está presente no ambiente organizacional e na rotina dos membros ainda que não seja percebido (MACHADO, 2004). Nas Organizações A e C foram mencionados dois tabus: sobre a utilização das políticas oferecidas aos colaboradores e a contratação de mulheres grávidas e/ou com filhos.

No que diz respeito à utilização das políticas, a entrevistada A4 comentou que os gestores ainda não percebem o *home office* de forma natural, e, portanto, acaba gerando um desconforto para ambas as partes. Segundo a entrevistada A4, quando alguém precisa/quer trabalhar em casa surge uma certa tensão: “[...] *não sei até que ponto isso gera uma tensão assim, né, de ‘será que eu vou poder, né? Ai, tenho que avisar meu chefe. Ai, será que ele vai gostar? Será que ele não vai gostar?’.* Então todo mundo fica meio que... *ressabiado de, de fazer alguma coisa ou de pedir alguma coisa [sic] (A4)*”. Similarmente, a entrevistada A1 relatou que, apesar de existir a possibilidade de sair mais cedo na sexta-feira, as pessoas, quando precisam/querem utilizar desse benefício, fazem isso discretamente por medo da reação dos gestores e colegas de trabalho. O receio em utilizar os benefícios oferecidos pela empresa que foram apontados pelas entrevistadas parece estar relacionado com a falta de apoio do gestor. Dessa forma, esse tabu associado à utilização de políticas pode ser considerado um elemento da cultura organizacional facilitador do conflito trabalho-família.

A contratação de mulheres grávidas ou com filhos foi considerada como um tabu para as entrevistadas A4, C1 e C2: “[...] *eu vejo que tem muitos gestores [...] que às vezes acha que filho é até empecilho. Às vezes até pra fazer uma contratação. Ah, porque é mulher e tal, às vezes tem possibilidade de, de engravidar ou que tem filho vai ter problema e já pensa nos, nos filhos ficar doente [sic] (C1)*”.

Esses relatos ratificam o que é apontado por Madalozzo e Blofield (2017) no que diz respeito ao fato de as mulheres vivenciarem conflitos entre trabalho e família de forma intensa, inclusive percebendo modificações negativas na relação trabalhista posteriormente ao nascimento dos filhos. O fato de ter filhos também pode ser fonte de discriminação na contratação de mulheres já que os empregadores pressupõem que elas vão se ausentar mais do trabalho por causa dos seus filhos do que os outros funcionários (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017) ou até mesmo abandonar o emprego para se dedicar unicamente aos filhos (SINA, 2005).

Esse tabu pode estar relacionado com o estereótipo de gênero que, de acordo com Seierstad e Kirton (2015, p. 398) ainda continua predominante: o de que “as mulheres priorizam a família e se tornam menos orientadas para a carreira após o parto”. As autoras comentam que é necessário que tais estereótipos sejam mudados, o que pode suceder de uma cultura organizacional de apoio ao equilíbrio entre o trabalho e a família (SEIERSTAD; KIRTON, 2015). Enquanto esse tipo de cultura – a qual é nomeada nesse trabalho como

cultura trabalho-família – não é implementada, o tabu que diz respeito à contratação (e promoção) de mulheres grávidas ou com filhos pequenos pode ser um facilitador do conflito trabalho-família.

5 Considerações finais

Esse artigo teve o objetivo de compreender como os elementos da cultura organizacional podem ser facilitadores e/ou inibidores do conflito trabalho-família para mulheres trabalhadoras. Foi percebido que alguns elementos da cultura organizacional como os valores, comunicação, ritos, rituais e cerimônias e crenças e pressupostos foram tanto facilitadores do conflito trabalho-família para uns quanto inibidores para outros. Isso porque a cultura organizacional é heterogênea.

Em geral, os elementos da cultura organizacional facilitadores do conflito trabalho-família nas Organizações A, B, e C foram: valores, regras e normas, (ausência de) comunicação, (ausência de) ritos, rituais e cerimônias, crenças e pressupostos e tabus. Já os elementos da cultura organizacional inibidores do conflito trabalho-família abrangeram: valores, comunicação, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias e mitos, crenças e pressupostos.

A pesquisa ainda contribuiu teoricamente ao relacionar esses dois temas, cultura organizacional e conflito trabalho-família, já que não foi encontrado nenhum trabalho que analisasse tal relação, bem como estendeu a compreensão sobre os elementos da cultura organizacional e a cultura trabalho-família. Na prática, os resultados revelam como a cultura de uma organização pode cooperar para a inibição ou manifestação do conflito trabalho-família, demonstrando, portanto, aos gestores, caminhos para mudanças nas práticas das organizações.

A escassez de estudos que relacionam o conflito trabalho-família à cultura organizacional se manifesta como limitação dessa pesquisa. Foi necessária uma imersão maior na literatura sobre os temas, bem como uma análise minuciosa dos relatos das entrevistadas para compreender como essas qualificavam cada um dos elementos da cultura organizacional e, posteriormente, definir se esses elementos eram facilitadores ou inibidores do conflito trabalho-família.

Futuras pesquisas podem ampliar os sujeitos de pesquisa ao analisar a relação entre o conflito trabalho-família e a cultura organizacional para homens e mulheres. Nesse caso, é possível identificar diferenças e similaridades relacionadas ao gênero, já que ainda é presente na literatura a discussão sobre se os conflitos são intensificados de acordo com esse aspecto. Outra possibilidade de pesquisa é analisar, a partir da temática da cultura organizacional, como os traços característicos da cultura brasileira podem facilitar e/ou inibir o conflito trabalho-família para os trabalhadores.

Referências

- ACHOUR, M.; KHALIL, S. B. A.; AHMAD, B. B.; NOR, M. R. M.; YUSOFF, M. Y. Z. B. M. Management and supervisory support as a moderator of work–family demands and women’s well-being: A case study of Muslim female academicians in Malaysia. **Humanomics**, v. 33, n. 3, p. 335-356, 2017.
- ADKINS, C. L.; PREMEAUX, S. A. The use of communication technology to manage work-home boundaries. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 15, n. 2, p. 82, 2014.
- ADKINS, C. L.; SAMARAS, S. A.; GILFILLAN, S. W.; MCWEE, W. E. The relationship between owner characteristics, company size, and the work–family culture and policies of women-owned businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 2, p. 196-214, 2013.
- ARRUDA, M. F. **Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo**. 120 f. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

BAILYN, L.; FLETCHER, J.K. The Equity Imperative: Reaching Effectiveness through the Dual Agenda. **CGO Insight**, v. 18, p. 1-4, 2003.

BLAKE-BEARD, S., CRAWLEY, D.C.; MAHER, J.K. Social sustainability, flexible work arrangements, and diverse women. **Gender in Management: An International Journal**, v. 25, n. 5, 2010, p. 408-425.

BRASIL. **Consolidação das Leis Trabalhistas**. Artigo 473. Inciso XI. Faltas sem desconto no salário. 2016.

CANDIDO, T. E.; JUNQUEIRA, L. A. P. Influência da Cultura Organizacional na Gestão e Compartilhamento do Conhecimento. **eGesta - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 5-24, 2006.

CHANG, A.; CHEN, S.; CHI, S-C S. Role salience and support as moderators of demand/conflict relationships in China. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 23, n. 6, p. 859-874, 2014.

CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.

COOKLIN, A. R.; WESTRUPP, E. M.; STRAZDINS, L.; GIALLO, R.; MARTIN, A.; NICHOLSON, J. M. Fathers at Work Work–Family Conflict, Work–Family Enrichment and Parenting in an Australian Cohort. **Journal of Family Issues**, p. 1-25, 2014.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, v.10, n. 18, p. 1-20, 1998.

FIKSENBAUM, L. M. Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 5, p. 653-672, 2014.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 8, p. 7-18, 1987.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FURTADO, L. M. G. P. **Não há que ser flexível, há que ser forte: um estudo sobre a força dos limites no trabalho e na família**. 73 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

GOULART JÚNIOR, E.; FEIJÓ, M. R.; CUNHA, E. V.; CORRÊA, B. J.; GOUVEIA, P. A. E. S. Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. **Pensando Famílias**, v. 17, n. 1, p. 110-122, 2013.

GREENHAUS, J. H., BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

GOMES, A. D. **Cultura Organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação**. *Psychologica*, v. 6, p. 33-51, 1991.

GRÖNLUND, A.; JAVORNIK, J. Great expectations. Dual-earner policies and the management of work–family conflict: the examples of Sweden and Slovenia. **Families, Relationships and Societies**, v. 3, n. 1, p. 51-65, 2014.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LIAO, E. Y.; LAU, V. P.; HUI, R. T-Y.; KONG, K. H. A resource-based perspective on work–family conflict: meta-analytical findings. **Career Development International**, v. 24, n. 1, p. 37-73, 2019.

LIU, S.; HYNES, K. Are difficulties balancing work and family associated with subsequent fertility?. **Family Relations**, v. 61, n. 1, p. 16-30, 2012.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 185 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2004.

MADALOZZO, R.; BLOFIELD, M. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família? **Estudos Feministas**, v. 25, n. 1, p. 215-240, 2017.

MANSOUR, S.; TREMBLAY, D. Workload, generic and work–family specific social supports and job stress: Mediating role of work–family and family–work conflict.

International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 28, n. 8, p. 1778-1804, 2016.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 115-144.

MOSER, L.; DAL PRÁ, K. R. Os Desafios de Conciliar Trabalho, Família e Cuidados: evidências do "familismo" nas políticas sociais brasileiras. **Textos & Contextos**, v. 15, n. 2, p. 382-392, 2016.

NILSEN, W.; SKIPSTEIN, A.; ØSTBY, K. A.; MYKLETUN, A. Examination of the double burden hypothesis—a systematic review of work–family conflict and sickness absence. **European Journal of Public Health**, v. 27, n. 3, p. 465-471, 2017.

NOMAGUCHI, K. M. Marital status, gender, and home-to-job conflict among employed parents. **Journal of Family Issues**, v. 33, n. 3, p. 271-294, 2012.

ÖUN, I. Work–family conflict in the Nordic countries: A comparative analysis. **Journal of Comparative Family Studies**, v. 43, n. 2, p. 165-184, 2012.

REDDICK, R. J.; RÖCHLEN, A. B.; GRASSO, J. J. R.; REILLY, E. D.; SPIKES, D. D. Academic fathers pursuing tenure: A qualitative study of work–family conflict, coping strategies, and departmental culture. **Psychology of Men & Masculinity**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2012.

RUPPANNER, L. Conflict between work and family: an investigation of four policy measures. **Social Indicators Research**, v. 110, n. 1, p. 327-347, 2013.

SEIERSTAD, C.; KIRTON, G. Having It All? Women in High Commitment Careers and Work–Life Balance in Norway. **Gender, Work & Organization**, v. 22, n. 4, p. 390-404, 2015.

SEVÄ, I. J.; ÖUN, I. Self-Employment as a Strategy for Dealing with the Competing Demands of Work and Family? The Importance of Family/Lifestyle Motives. **Gender, Work & Organization**, v. 22, n. 3, p. 256-272, 2015.

SHRIVASTAVA, P. Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. **The Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 103-111, 1985.

SILVA, I.; ANDRADE, C. Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: estudo de caso numa instituição de ensino superior. **Dedica. Revista de Educação e Humanidades**, v. 10, p. 175-195, 2016.

SINA, A. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, 1983.

SORJ, B.; FONTES, A.; MACHADO, D. C. M. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 573-594, 2007.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 127-173.

STEWART, L. M. Family Care Responsibilities and Employment Exploring the Impact of Type of Family Care on Work–Family and Family–Work Conflict. **Journal of Family Issues**, v. 34, n. 1, p. 113-138, 2013.

THOMPSON, C. A.; BEAUVAIS, L. L.; LYNESS, K. S. When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 54, p. 392-415, 1999.

TREISTER-GOLTZMAN, Y.; PELEG, R. Female Physicians and the Work-Family Conflict. **The Israel Medical Association journal: IMAJ**, v. 18, n. 5, p. 261-266, 2016.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. **Cultural Organization: Fragments of a Theory**. Massachusetts: Cambridge, 1983.