

ANTECEDENTES DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA: DIFERENÇAS ENTRE A PERCEPÇÃO DE HOMENS E MULHERES NAS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

ÉRICA CUSTÓDIA DE OLIVEIRA

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

ericacol@yahoo.com.br

ANGELA CHRISTINA LUCAS

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

angela.lucas@uol.com.br

TANIA CASADO

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

tcasado@usp.br

Introdução

Há necessidade de promover um ambiente de trabalho mais responsivo culturalmente às necessidades das famílias, embora o modelo de trabalhador buscado pelas empresas ainda é aquele que separa as vidas profissional e privada, e prioriza as responsabilidades no trabalho. Pergunta-se, nesse cenário, quais seriam as variáveis do ambiente organizacional que impactam o conflito trabalho-família na percepção das mulheres; e se essa percepção seria diferente para os homens nas mesmas condições.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa ao qual este artigo pretende responder é “Há diferenças entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes relacionados ao conflito trabalho-família de acordo com variáveis demográficas relativas aos trabalhadores?”. O objetivo geral é, portanto, analisar se há diferenças entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes relacionados ao conflito trabalho-família de acordo com variáveis demográficas relativas aos trabalhadores.

Fundamentação Teórica

O referencial teórico aborda o conflito trabalho-família (CTF) e diferenças de gênero, com ênfase nos antecedentes desse conflito (tais como envolvimento no trabalho e suporte social no trabalho), incluindo práticas organizacionais para sua gestão (por exemplo, horário flexível, benefícios para cuidar de dependentes e licenças maternidade e paternidade). Destacam-se, como mais eficazes, as práticas informais, como o suporte do gestor, e uma cultura que valorize a vida pessoal dos trabalhadores.

Metodologia

Realizou-se uma pesquisa quantitativa exploratória e descritiva, com uso de dados secundários das “Melhores Empresas para Você Trabalhar” (MEPT) de 2015. Apurou-se a frequência das práticas de gestão do CTF e, especificamente sobre a percepção declarada dos trabalhadores, foi utilizada análise fatorial. Para os quatro fatores resultantes, os escores fatoriais foram comparados entre grupos, com as diferenças entre as médias submetidas ao teste t e à ANOVA two-way.

Análise dos Resultados

Sobre as práticas estudadas, destaca-se a frequência das diretamente voltadas a estimular equilíbrio entre vida profissional e pessoal – instalações e programas para o lazer (89% das empresas) ou cursos e eventos (84%). Foram comparadas as percepções de homens e mulheres, com e sem filhos, em cargos administrativos e operacionais, quanto aos antecedentes suporte do gestor, envolvimento no trabalho, suporte social no trabalho (colegas) e equilíbrio vida pessoal e profissional.

Conclusão

Houve divisão de resultados para a hipótese central, sobre as mulheres perceberem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que os homens: dois antecedentes investigados sugeriram maior CTF para elas e os outros, menor CTF. O aparente descolamento entre práticas formais e ambiente de suporte informal reforça a necessidade de tratar o CTF como uma questão sistêmica, que depende mais de mudanças culturais que alterem os pressupostos associados ao trabalhador ideal do que de práticas formais.

Referências Bibliográficas

Dentre as 44 diferentes referências utilizadas diretamente neste artigo, dois exemplos são:
GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*. [S.I.], v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.
GRZYWACZ, J. G.; BUTLER, A. B. Work-family-conflict. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. (Eds) *The Sage handbook of organizational behavior*. v. 1, 2008, pp. 451-468.

ANTECEDENTES DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA: DIFERENÇAS ENTRE A PERCEPÇÃO DE HOMENS E MULHERES NAS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar se há diferenças entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes relacionados ao conflito trabalho-família (CTF) de acordo com variáveis demográficas relativas aos trabalhadores. A metodologia é quantitativa exploratória e descritiva, tendo sido utilizados dados secundários da pesquisa das Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2015, e as técnicas de estatística descritiva (frequência das práticas organizacionais), análise fatorial (sobre as opiniões dos trabalhadores) e teste t e ANOVA *two-way* (para avaliação de significância estatística das diferentes médias resultantes nos grupos de interesse). Dos resultados encontrados, destacam-se dois: as mulheres percebem mais suporte do gestor e envolvimento no trabalho, o que sugere menor CTF para elas, mas menos suporte social dos colegas e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que indica maior CTF para elas; há um descolamento entre as práticas formais para gestão do CTF e a percepção dos trabalhadores nas organizações investigadas, pois naquelas em que há essas práticas não foi encontrada menor percepção dos antecedentes que estimulam o CTF.

Palavras-Chave: antecedentes; conflito trabalho-família; mulheres.

1. Introdução

Desde a década de 90, estudiosos europeus já apontavam a necessidade de promover um ambiente de trabalho mais responsivo culturalmente às necessidades das famílias, refletido em práticas como licenças-maternidade e paternidade, cuidado com dependentes e revisão dos horários de trabalho (LEWIS; COOPER, 1995). Entretanto o modelo de trabalhador buscado pelas empresas ainda é aquele que separa as vidas profissional e privada, e prioriza suas responsabilidades no trabalho (BAILY, 2006).

Nesse cenário, o papel de mãe é visto pela mulher como sobrecarga e obstáculo ao crescimento na carreira, tanto porque existe um senso comum que pressupõe que elas precisam parar de trabalhar ou “diminuir o ritmo” quando são mães quanto porque querem trabalhar mais para “compensar” a maternidade e receber uma boa avaliação (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; ANDRADE; CAPPELLE; BRITO; NETO; VILAS BOAS, 2002; CAPPELLE; MELO, 2010). Essa percepção está relacionada ao pressuposto de mais responsabilidades e conflito trabalho-família para as mulheres, que resultaria em menor comprometimento na visão dos empregadores, e conseqüente menor acesso às oportunidades de trabalho (HOOBLER; WAYNE; LEMMON, 2009; METZ, 2011),

Esse acúmulo de funções pode ocasionar desgaste emocional, visto como algo a ser gerenciado pela mulher para ser produtiva no trabalho e em casa (BECKER, 2010). Como conseqüência, muitas mulheres acreditam que precisam fazer uma escolha entre a maternidade e a carreira (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010): no Brasil a taxa de atividade das mães com crianças de menos de dois anos foi de 57% em 2009 e a das mães com crianças de mais de sete anos foi de 74% (BRUSCHINI; LOMBARDI; MERCADO; RICOLDI, 2011).

Esses números mostram a dificuldade de conciliação entre as pressões do trabalho e da família para as mulheres, principalmente mães de filhos pequenos, em uma sociedade na qual as responsabilidades com a casa e o trabalho doméstico não remunerado são destinadas a elas (CHIES, 2010).

Se as pressões familiares muitas vezes impossibilitam a conciliação das vidas privada e profissional das mulheres, pode-se perguntar também quais seriam as variáveis do ambiente organizacional que impactam o conflito trabalho-família na percepção delas; e se essa percepção seria diferente para os homens nas mesmas condições.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante do exposto, o problema de pesquisa ao qual este artigo pretende responder é “*Há diferenças entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes relacionados ao conflito trabalho-família de acordo com variáveis demográficas relativas aos trabalhadores?*”.

O objetivo geral é, portanto, analisar se há diferenças entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes relacionados ao conflito trabalho-família de acordo com variáveis demográficas relativas aos trabalhadores. Para alcançar esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos se mostram pertinentes:

- a) descrever o contexto organizacional sobre o qual tal percepção se apresenta, a partir de práticas para gestão do conflito trabalho-família;
- b) identificar se há diferença estatística entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes associados ao conflito trabalho-família, contemplando também outras variáveis demográficas, tais como tipo de trabalho e presença ou não de filhos;
- c) avaliar se há diferença estatística entre os grupos formados pelas organizações com e sem cada uma das práticas investigadas.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Conflito trabalho-família

Greenhaus e Beutell (1985) apontam o conflito entre trabalho e família como uma relação bidirecional, gerando a denominação conflito trabalho-família quando o trabalho afeta a família (CTF) e conflito família-trabalho quando a família afeta o trabalho (CFT). Esse padrão é utilizado a partir deste ponto neste artigo, cujo foco é o CTF.

As fontes de pressões dos diversos papéis que as pessoas exercem em suas vidas podem se tornar incompatíveis e gerar conflitos internos, pois o “*atendimento a uma fonte de tensão tornaria mais difícil de atender à outra*” (KAHN; WOLFE; QUINN; SNOEK; ROSENTHAL, 1964, p. 12). Dessa forma, será usado o conceito de CTF definido como “[...] *uma forma de conflito entre papéis na qual as pressões vindas dos domínios trabalho e família são mutuamente incompatíveis de alguma maneira*”¹ (GREENHAUS; BEUTELL, 1985, p. 77).

O CTF é impactado por fontes de pressão provenientes do tempo, da tensão e do comportamento (*Ibid*; CARLSON; KACMAR; WILLIAMS, 2000). Em relação ao tempo, os conflitos surgem quando o tempo dispendido para atender a um papel torna impossível fisicamente cumprir as expectativas do outro e quando as preocupações de um papel que não está sendo exercido no momento interferem no tempo do atendimento às demandas de outro papel (BARTOLOMÉ; EVANS, 1979). O CTF nessa dimensão manifesta-se por meio do número de horas trabalhadas por semana (PLECK; STAINES; LANG, 1980; KEITH; SCHAFER, 1980), da frequência e da quantidade de horas trabalhadas a mais do que o planejado, de mudanças e irregularidade na jornada de trabalho e da inflexibilidade nos horários de trabalho (PLECK *et al.*, 1980).

¹ “[...] *a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect.*”

A segunda fonte de conflito, a tensão, é gerada quando a atuação em um dos papéis afeta negativamente o desempenho no outro papel, causando preocupação, medo, dúvida ou estresse intenso (BARTOLOMÉ; EVANS, 1980). Especificamente o CTF aumenta diante de ambiguidades no papel profissional ou baixo apoio social da chefia durante uma transição (JONES; BUTLER, 1980), para determinadas demandas físicas e psicológicas do trabalho (PLECK *et al.*, 1980) e quando há alta frequência de mudanças no ambiente de trabalho, participação em atividades com fronteiras pouco delimitadas, comunicação estressante ou necessidade de concentração mental (BURKE; WEIR; DUWORS, 1980 *apud* GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Há, portanto, semelhanças entre fatores que são fontes dos CTF vindos do tempo e da tensão, como longas e inflexíveis jornadas de trabalho, viagens constantes e sobrecarga (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Por último, a fonte comportamento é definida como incompatibilidade entre os comportamentos requeridos em dois papéis diferentes (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Embora considerada difícil de ser acessada empiricamente, os autores (*Ibid.*) sugerem que haja comportamentos tipicamente exibidos pelos homens gestores no ambiente de trabalho que se distanciam dos esperados nos papéis familiares, mais emocionais. São exemplos desses comportamentos a estabilidade emocional, a agressividade, a liderança e a autoconfiança (SCHEIN, 1973).

Importante mencionar que o CTF foi verificado empiricamente como diferente do CFT (NETEMEYER; BOLES; MCMURRIAN, 1996) e como construto multidimensional proveniente de tempo, tensão e comportamento (CARLSON *et al.*, 2000).

Para auxiliar os trabalhadores, as empresas têm adotado práticas e políticas que possam diminuir o CTF. Milliken, Martins e Morgan (1998) estudaram diversas dessas práticas, classificadas em cinco grupos:

- 1) opções de trabalho flexível: compartilhamento de trabalho e horário flexível;
- 2) licenças: maternidade, adoção, paternidade e para cuidar de idosos ou emergências familiares;
- 3) programas de cuidado com dependentes: local na empresa (ou próximo) para cuidar das crianças enquanto os pais trabalham e atender a emergências relacionadas a crianças e/ou idosos;
- 4) benefícios financeiros: dedução de despesas com cuidado dos dependentes na folha de pagamento, subsídio direto e subsídio à adoção;
- 5) benefícios diversos: *home-office* (trabalhar em casa), auxílio à localização de serviços de cuidados para crianças e/ou idosos e contribuições a programas comunitários de cuidados com crianças e/ou idosos.

Estudos posteriores mencionam agrupamentos diferentes, mas práticas semelhantes: McCarthy, Darcy e Grady (2010) citam arranjos temporários, trabalho flexível e suportes diversos, exemplificados, respectivamente, por turnos parciais, *home-office* e treinamento para gestão de tempo ou estresse.

Percebe-se que o horário flexível e o turno parcial são práticas mais diretamente relacionadas à origem tempo do CTF enquanto que nas demais predominam questões familiares. O foco na família é presente mesmo sob a nomenclatura balanço entre trabalho e vida pessoal (LEWIS, GAMBLES; RAPOPORT, 2007), sendo recentes os estudos que começam a diferenciar a família

de outras dimensões do não trabalho (KEENEY; BOYD; SINHA; WESTRING; RYAN, 2013; OLIVEIRA; CASADO 2013). Nesse contexto, formula-se a primeira hipótese deste estudo:

Hipótese 1: Os trabalhadores percebem mais os antecedentes que aumentam o CTF em empresas que não adotam práticas para diminuição do CTF no Brasil.

Embora as práticas sejam adotadas para impactar negativamente o CTF, pesquisas têm apontado que uma cultura que valorize a vida pessoal dos trabalhadores tende a ser mais eficaz do que o desenvolvimento dessas práticas oficiais (PREMEAUX; ADKINS; MOSSHOLDER, 2007; OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Para Lewis *et al.* (2007), tais práticas não têm mudado a realidade dos trabalhadores porque o CTF passa pela atual forma de trabalho e pelo perfil do trabalhador ideal buscado pelas empresas, cujos comprometimento e produtividade estão associados às horas trabalhadas e à visibilidade no local de trabalho (BAILYN, 2006). Possivelmente uma prática formal de controle sobre o volume e o tempo de trabalho auxiliaria a mudar esse cenário no longo prazo.

Adicionalmente, Kattenbach, Demerouti e Nachreiner (2010) verificaram que quando tais práticas solicitam energia e esforço extras do indivíduo, elas aumentam o CTF ao invés de diminuí-lo. Essa demanda de energia e esforço pode ser exigida pelos processos e normas da empresa, mas também pela restrição da oferta a determinados grupos e pela falta de suporte prático dos gestores para que os trabalhadores utilizem as práticas (SÁNCHEZ-VIDAL; CEGARRA-LEIVA; CEGARRA-NAVARRO, 2012).

Dessa forma, faz-se necessário analisar outras variáveis além das práticas formais da empresa, consideradas antecedentes do CTF, como envolvimento, suporte social e suporte do gestor.

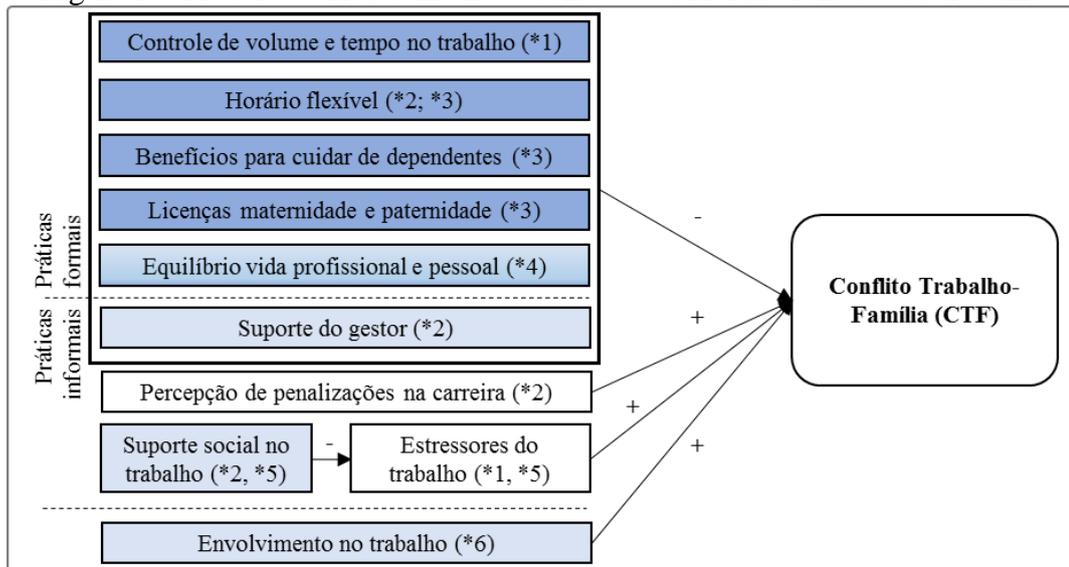
O envolvimento, grau em que o trabalho é central para o autoconceito e o senso de identidade, é antecedente do CTF para trabalhadores não manuais de acordo com os resultados da pesquisa conduzida por Frone, Russell e Cooper (1992), a única encontrada sobre CTF que utilizou amostra probabilística (norte-americana). A diferença entre trabalhadores manuais (*blue-collar*s) e não manuais (*white-collar*s) pode ser atribuída aos horários pré-definidos no caso dos trabalhadores manuais, pois seria menos provável levar trabalho ou preocupações relacionadas ao trabalho para casa e, conseqüentemente, vivenciar o CTF.

Os suportes sociais (nível de apreciação e reconhecimento, e qualidade das relações) no trabalho e na família também são considerados antecedentes do CTF visto que eles atuam como redutores da probabilidade de situações serem percebidas como estressantes de acordo com o modelo desenvolvido por Carlson e Perrewé (1999).

A prática informal de suporte do gestor especificamente é investigada também junto à percepção de possíveis conseqüências negativas para a carreira e a duas práticas formais, horário flexível e benefícios para cuidados com dependentes (ANDERSON; COFFEY; BYERLY, 2002). Constata-se a associação negativa do suporte do gestor e do horário flexível ao CTF, bem como a associação positiva da percepção das penalizações para a carreira ao CTF. Destacam-se as práticas informais, cujos efeitos superam o da prática formal de horário flexível.

A Figura 1 destaca os antecedentes do CTF relacionados ao trabalho, sendo que os coloridos correspondem aos que serão abordados na parte empírica deste artigo.

Figura 1 – Modelo teórico com antecedentes do CTF relacionados ao trabalho



Fonte: Produzida pelos autores, baseados em ^(*)GREENHAUS; BEUTELL, 1985; ^(*)ANDERSON *et al.*, 2002; ^(*)MILLIKEN *et al.*, 1998; ^(*)LEWIS *et al.*, 2007; ^(*)CARLSON; PERREWÉ, 1999; ^(*)FRONE *et al.*, 1992.

3.2 Conflito trabalho-família e diferenças de gênero

A identidade da mulher como dona de casa é uma construção social presente na cultura brasileira (CHIES, 2010), impactando as relações familiares e as relações no ambiente organizacional. Dessa forma, as mulheres têm jornada de trabalho remunerada de 36,2 horas semanais, em média, e os homens, de 42,5, enquanto a jornada de trabalho doméstica delas é de 22,3 horas e a deles é de 10,2 (IBGE, 2010).

Em pesquisa realizada nos Estados Unidos, Gutek, Searle e Klepa (1991) verificaram que, embora o número de horas trabalhadas por semana esteja associado ao conflito independentemente do sexo, as mulheres apresentam maior CTF quando trabalham número semelhante de horas em comparação com os homens. Como essa semelhança existe no cenário brasileiro atual, acredita-se que as mulheres no Brasil percebem mais o CTF do que os homens, o que origina a segunda hipótese deste artigo:

Hipótese 2: As mulheres percebem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que os homens no Brasil.

Para Grzywacz e Butler (2008), quando as mulheres decidem ter filhos é esperado que elas gerenciem o CTF ao mesmo tempo em que são cobradas por longas horas de jornada e por participar em eventos de socialização fora do horário de trabalho (METZ, 2011; CAHUSAC; KANJI, 2014). Nesse ambiente de trabalho elas percebem a incompatibilidade entre os dois papéis e muitas optam por esconder seu papel de mãe para poder continuar em suas profissões (TURNER; NORWOOD, 2013; CAHUSAC; KANJI, 2014). Como resultado desse contexto, se pudessem escolher, 48% das mulheres brasileiras com filhos pesquisadas optariam por trabalhar, contra 74% das mulheres sem filhos (VENTURI; GODINHO, 2013). Esses dados originam a terceira hipótese deste estudo:

Hipótese 3: As mulheres com filhos percebem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que as mulheres sem filhos no Brasil.

Em sua tese de doutorado, Morgado (2012) mostra que, embora as mulheres de média gerência sofram com o conflito para conciliar os diferentes papéis, o trabalho fica em primeiro lugar na lista de prioridades e a vida pessoal em último, gerando um grave problema de esgotamento físico. Vale ressaltar que, na fala das mulheres solteiras, a casa e o convívio familiar não aparecem. Esse cenário, combinado às descobertas sobre o envolvimento no trabalho ser antecedente do CTF para os trabalhadores em cargos administrativos e não para os que têm cargos operacionais (FRONE *et al.*, 1992), origina a quarta e a quinta hipóteses deste artigo:

Hipótese 4: As mulheres com cargos administrativos percebem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que os homens com o mesmo tipo de cargo no Brasil.

Hipótese 5: As mulheres com cargos operacionais percebem os antecedentes que aumentam o CTF de forma semelhante aos homens com o mesmo tipo de cargo no Brasil.

4. Metodologia

Para a investigação deste artigo foram utilizados dados secundários de pesquisa nacional realizada em 2015, escolhida por abranger um grupo de organizações que se destaca em clima organizacional no país, representando, assim, uma atuação diferenciada em relação à gestão de pessoas no Brasil. A pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (MEPT) resulta em um *ranking* de 150 empresas, combinando pesquisa de clima organizacional (respondida pelos trabalhadores) e avaliação sobre práticas e políticas de gestão de pessoas (informadas pelas empresas). Em 2015, para essas 150 empresas a população é de 660.908 trabalhadores e a amostra, de 59.155. Os empregados respondentes não são identificados ao longo do processo e sua participação é voluntária; eles preenchem o questionário a partir do grau de concordância em relação às assertivas de acordo com uma Escala Likert de 5 pontos (1 = Discordo totalmente até 5 = Concordo totalmente, incluindo a possibilidade de “não sei/não se aplica”).

O estudo realizado neste artigo consiste em uma pesquisa quantitativa exploratória e descritiva. Inicialmente, usando técnicas de estatística descritiva, foi apurada a frequência das práticas de gestão do CTF, selecionadas com base na literatura (Figura 2). Essas práticas são declaradas pelas organizações, que, então, constituem a unidade de análise nesta etapa do estudo.

Figura 2 – Variáveis correspondentes às práticas organizacionais para gestão do CTF

Práticas Investigadas	Variáveis	
Controle de volume e tempo no trabalho	Controle Volume e Tempo de Trabalho	Programa para que o volume e tempo de trabalho não prejudique a vida pessoal
	Compensação Horas Extras	Sistema formal de compensação de horas extras, com redução de jornada em outro dia
Horário Flexível	Horário Flexível	Possibilidade de optar por horários flexíveis, dentro das normas legais
	<i>Home-Office</i>	Política de <i>home-office</i>
Benefícios para cuidar de dependentes	Instalações para Dependentes	Instalações para atendimento e cuidados com os filhos dos empregados
Licenças maternidade e paternidade	Licença-maternidade = 6 meses	Adoção da licença-maternidade de 6 meses
	Licença-paternidade > 5 dias	Adoção da licença-paternidade superior a 5 dias
Equilíbrio vida profissional e pessoal	Cursos para Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Cursos ou eventos para estimular equilíbrio entre vida profissional e pessoal
	Instalações para Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Instalações e programas para lazer ou busca do equilíbrio entre profissional e pessoal

Fonte: Produzida pelos autores; MEPT, 2015.

Na segunda etapa do estudo, com foco na percepção declarada dos trabalhadores, foram selecionadas 29 variáveis do questionário original, também com base na literatura estudada (Figura 1). Embora a escala associada a essas variáveis seja Likert, usualmente considerada ordinal e por isso sujeita à análise por meio de técnicas estatísticas não paramétricas, para este trabalho essa escala será utilizada como intervalar, como em Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), devido à proximidade da nomenclatura associada às opções 1 a 5 de concordância (1 = Discordo totalmente até 5 = Concordo totalmente).

Após a eliminação dos dados faltantes (referentes a notas dadas às variáveis; cerca de 10% da amostra) e de terem sido atendidas as premissas de existência de estrutura teórica subjacente, tamanho mínimo da amostra (mais do que 100 casos e ao menos 5 por variável) e correlação entre as variáveis (maior do que 0,3) (GOUVÊA, 2013; 2014), foi realizada análise fatorial utilizando o software *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*. Retirada a única variável que apresentou comunalidade abaixo de 0,500 (0,414), 4 fatores se formaram², conforme mostra a Figura 3. Considerando esse grupo de variáveis, a unidade de análise são os trabalhadores, portanto.

Dado que os escores fatoriais resultantes têm distribuição normal padrão (média = 0 e desvio-padrão = 1) e nenhuma correlação entre si, eles foram a base para calcular as médias dos grupos analisados (por exemplo, homens e mulheres). Nas comparações entre grupos, as diferenças entre as médias foram submetidas ao teste t (quando havia apenas dois grupos resultantes das variáveis independentes) e à ANOVA *two-way* (para mais grupos resultantes). Essas duas técnicas mostram-se adequadas quando a variável dependente é métrica (escores fatoriais) e as variáveis independentes não métricas (sexo feminino ou masculino; respondentes sem filhos ou com filhos; e respondentes em cargos operacionais ou administrativos³, equivalentes, respectivamente, aos manuais e não manuais de Frone *et al.* (1992)).

Na terceira e última etapa do estudo, o teste t também foi utilizado sobre os escores fatoriais médios nos dois grupos de organizações: com e sem cada prática investigada.

No próximo capítulo, de análise dos resultados, serão destacados os valores para os quais houve diferença estatística ao nível de significância de 0,05 ($p < 0,05$) e, como os dados secundários referem-se a antecedentes do CTF, as conclusões para a amostra são baseadas na relação prevista entre antecedentes e CTF:

- quando a relação é negativa, caso dos fatores 1, 3 e 4, valores mais elevados desses fatores sugerem menor conflito e vice-versa;
- quando a relação é positiva, caso do fator 2, um valor mais elevado desse fator sugere maior conflito e vice-versa.

² A análise de componentes principais foi conduzida nas 28 variáveis com rotação ortogonal (varimax) em amostra de 53.419 trabalhadores. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin mostrou adequação para a análise (KMO = 0,979) e todos os valores de MSA (Medida de Adequação da Amostra – *Measure of Sampling Adequacy*) foram maiores que 0,96. O teste de esfericidade de Bartlett (qui-quadrado = 1102077,7, nível de significância = 0,000) indicou que as correlações entre os itens eram suficientes para a análise. Quatro componentes obedeceram ao critério de Kaiser do autovalor (*eigenvalue*) maior que 1 e explicaram 67,16% da variância, o que é considerado bom (HAIR *et al.*, 2009),

³ Das oito categorias do questionário original, duas foram consideradas como cargos operacionais (vendedor e operacional), cinco como cargos administrativos (diretor, gerente, supervisor, administrativo e técnico de nível superior) e uma desconsiderada devido à possibilidade de incluí-la em ambas as anteriores (técnico de nível médio (segundo grau)).

Figura 3 – Fatores correspondentes a antecedentes do CTF – percepção declarada dos trabalhadores

Fatores Resultantes	Variáveis Originais
F1) Suporte do gestor	Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais
	Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho
	Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe
	Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe
	Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios
	As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho
	Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa
	Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho
	Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho
F2) Envolvimento no trabalho	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim
	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem meus
	Eu realmente me interessar pelo destino da organização onde trabalho
	Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
	Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde eu trabalho
	Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor
	A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional
	Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa
	Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família
	Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar
F3) Suporte social no trabalho - colegas	Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho
	Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem
	Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho
	Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras
	Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time
F4) Equilíbrio vida profissional e pessoal	O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários
	Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários
	O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal
	Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares

Fonte: Produzida pelos autores; MEPT, 2015.

A Figura 4 sumariza a conexão entre objetivos específicos, hipóteses decorrentes da literatura revista e técnicas de análise de dados utilizadas.

Figura 4 – Matriz de amarração

Objetivos Específicos	Hipóteses	Técnicas de Análise dos Dados
Descrever o contexto organizacional sobre o qual tal percepção se apresenta, a partir de práticas para gestão do CTF.	-	Estatística descritiva (frequência das práticas organizacionais).
Avaliar se há diferença estatística entre os grupos formados pelas organizações com e sem cada uma das práticas investigadas.	H1: Os trabalhadores percebem mais os antecedentes que aumentam o CTF em empresas que não adotam práticas para diminuição do CTF no Brasil.	Teste t (sobre as médias resultantes nos grupos com e sem cada prática).

Figura 4 – Matriz de amarração (Continuação)

Objetivos Específicos	Hipóteses	Técnicas de Análise dos Dados
Identificar se há diferença estatística entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes associados ao CTF, contemplando também outras variáveis demográficas, tais como tipo de trabalho e presença ou não de filhos.	H2: As mulheres percebem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que os homens no Brasil. H3: As mulheres com filhos percebem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que as mulheres sem filhos no Brasil. H4: As mulheres com cargos administrativos percebem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que os homens com o mesmo tipo de cargo no Brasil. H5: As mulheres com cargos operacionais percebem os antecedentes que aumentam o CTF de forma semelhante aos homens com o mesmo tipo de cargo no Brasil.	Análise fatorial (sobre as opiniões dos trabalhadores). Teste t e ANOVA <i>two-way</i> (sobre as médias resultantes nos grupos de interesse).

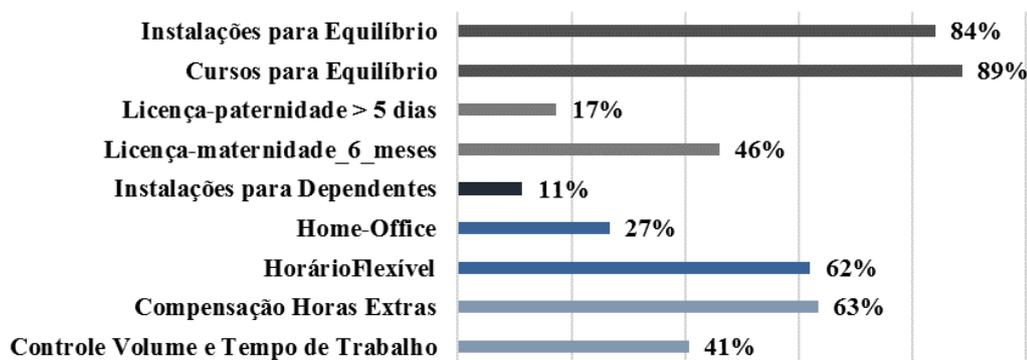
FONTE: Elaborado pelos autores, baseados em TELLES, 2001.

5. Análise e Discussão dos Resultados

5.1 Contexto organizacional: práticas para gestão do CTF

Na amostra estudada, destaca-se a frequência das práticas diretamente voltadas a estimular equilíbrio entre vida profissional e pessoal, na forma de instalações e programas para o lazer (89% das empresas) ou cursos e eventos (84%), conforme Figura 5.

Figura 5 – Frequência das práticas para gestão do CTF



Fonte: Produzida pelos autores; MEPT, 2015.

As opções de trabalho flexível (MILIKEN *et al.*, 1998) considerando o tempo ou o espaço (SÁNCHEZ-VIDAL *et al.*, 2012) têm frequências bem diferentes, sendo mais altas as referentes à compensação de horas extras (63% das empresas) e ao horário flexível (62%). Os programas para que volume e tempo de trabalho não prejudiquem a vida pessoal e o *home-office* são menos frequentes, presentes, respectivamente, em 41% e 27% das empresas (e, nessas empresas, em média 28% das pessoas fazem *home-office*).

A licença-maternidade de 6 meses é encontrada em 46% das empresas da amostra, enquanto a licença-paternidade maior do que 5 dias é bastante rara, estando presente em apenas 17% dessas empresas. Mais raras ainda e também relacionadas aos dependentes são as instalações para atendimento e cuidado com filhos dos trabalhadores: estão em apenas 11% das empresas.

Dos fatores estudados, apenas o fator equilíbrio entre vida profissional e pessoal sugere menor percepção de CTF em dois grupos de empresas: as que possuem programas para controlar volume e tempo de trabalho e as que oferecem cursos para estimular esse equilíbrio. É possível

que esse resultado se explique pela conexão direta entre os cursos e o próprio fator, e pelo controle atuar diretamente na fonte tempo do CTF (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Para as práticas de horário flexível, *home-office*, licença-maternidade de 6 meses e licença-paternidade maior do que 5 dias, há indícios de maior percepção de CTF (Tabela 1) por associação aos seguintes antecedentes:

- suporte ao gestor nas empresas que têm as quatro práticas;
- envolvimento no trabalho para aquelas que têm as licenças;
- e equilíbrio entre vida profissional e pessoal nas empresas com *home-office* e licença-maternidade de 6 meses.

Tabela 1 – Médias dos fatores antecedentes do CTF – empresas sem e com práticas para gestão do CTF

Fator	Horário-Flexível			Home-Office			Licença-Maternidade			Licença-Paternidade		
	Sem	Com	P-value	Sem	Com	P-value	Sem	Com	P-value	Sem	Com	P-value
Suporte do gestor	0,046	-0,032	0,002	0,019	-0,062	0,004	0,038	-0,051	0,000	0,012	-0,074	0,010
Envolvimento no trabalho	-0,005	-0,024	0,625*	-0,025	0,006	0,459*	-0,052	0,025	0,039	-0,034	0,067	0,039
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,078	-0,014	0,080*	0,053	-0,067	0,039	0,069	-0,036	0,046	0,035	-0,046	0,232*

*Para $p > 0,050$, não há diferença estatística entre as médias.

Fonte: Produzida pelos autores.

Esses resultados levam à rejeição da hipótese 1, sobre os trabalhadores perceberem mais os antecedentes que aumentam o CTF em empresas que não adotam práticas para diminuí-lo, e reforçam um possível descolamento entre as práticas formais e um ambiente de suporte informal, tido como mais efetivo, como estímulos a um menor CTF (ANDERSON *et al.*, 2002; PREMEAUX *et al.*, 2007; OLIVEIRA *et al.*, 2013) por dois motivos: 1) a percepção do suporte social dos colegas não gerou diferenciação significativa estatisticamente entre os dois grupos de empresas (com ou sem práticas, esse suporte foi percebido de forma semelhante); 2) a percepção de suporte do gestor foi menor nas empresas com práticas do que nas sem práticas.

5.2 Percepção de homens e mulheres sobre antecedentes do CTF

A amostra de trabalhadores estudada (considerando dados válidos) é composta de 63% de homens e 37% de mulheres, 56% com filhos e 44% sem, e 52% em cargos administrativos e 48% em cargos operacionais. Proporcionalmente, há mais homens com filhos do que mulheres (60% deles versus 48% delas). Essa proporção se inverte quando o foco são os cargos administrativos, ocupados por 47% deles e 60% delas.

Ao comparar homens e mulheres, os escores médios das mulheres para os antecedentes suporte do gestor e envolvimento no trabalho sugerem menor CTF para elas, enquanto os escores referentes ao suporte social dos colegas e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, maior CTF (Tabela 2). Essa divisão entre os fatores impossibilita rejeitar ou aceitar a hipótese 2, sobre as mulheres perceberem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que os homens.

Tabela 2 – Médias dos fatores antecedentes do CTF – homens e mulheres

Fator	Homens	Mulheres	p-value
Suporte do gestor	-0,0083	0,0147	0,011
Envolvimento no trabalho	0,0071	-0,0123	0,033
Suporte social no trabalho – colegas	0,0436	-0,0749	0,000
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,0090	-0,0156	0,006

Número de respondentes: 33.776 homens; 19.576 mulheres; 67 dados faltantes.

Fonte: Produzida pelos autores.

É possível, entretanto, verificar uma maior diferença entre homens e mulheres no suporte social dos colegas no trabalho, sugerindo maior CTF para as mulheres e indicando que há um ambiente que cobra longas jornadas de trabalho e socialização fora do horário não apenas para as mulheres com filhos (METZ, 2011; CAHUSAC; KANJI, 2014).

5.2.1 Percepção dos antecedentes do CTF e a presença de filhos

Ao comparar respondentes sem e com filhos, três fatores apresentam médias diferentes estatisticamente: o escore médio dos respondentes com filhos para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal foi o único a sugerir menor CTF para esse grupo, enquanto que os referentes ao envolvimento no trabalho e ao suporte social indicam maior CTF (Tabela 3).

Tabela 3 – Médias dos fatores antecedentes do CTF – sem filhos e com filhos

Fator	Sem filhos	Com filhos	p-value
Suporte do gestor	0,0035	0,0085	0,571*
Envolvimento no trabalho	-0,1300	0,1086	0,000
Suporte social no trabalho - colegas	0,0519	-0,0342	0,000
Equilíbrio vida profissional e pessoal	-0,0833	0,0759	0,000

Número de respondentes: 23.357 sem filhos; 29.347 com filhos; 715 dados faltantes.

* Para $p > 0,050$, não há diferença estatística entre as médias.

Fonte: Produzida pelos autores.

Acrescentando a variável “sexo”, dentre os homens, a presença de filhos sugere maior CTF por meio de três fatores: suporte do gestor, envolvimento no trabalho e suporte social dos colegas (Tabela 4). Já dentre as mulheres dois fatores apontam para maior CTF quando há filhos (envolvimento no trabalho e suporte social dos colegas) e os outros dois (suporte do gestor e equilíbrio entre vida profissional e pessoal) para menor CTF (Tabela 4). Assim, também não há conclusão para a hipótese 3, sobre as mulheres com filhos perceberem mais antecedentes que aumentam o CTF do que as sem filhos. Isso pode decorrer de as mulheres com filhos precisarem mais e, então, darem mais atenção ao suporte de seus gestores e/ou de tenderem a sair do mercado de trabalho pela percepção de incompatibilidade (CARVALHO NETO *et al*, 2010) – continuariam as mulheres que precisam e/ou que realmente estão envolvidas com seu trabalho.

Tabela 4 – Médias dos antecedentes do CTF – homens e mulheres, sem e com filhos

Fator	Homens sem Filhos	Homens com Filhos	Mulheres sem Filhos	Mulheres com Filhos	p-value
Suporte do gestor	0,0035	-0,0054	0,0034	0,0388	0,015
Envolvimento no trabalho	-0,1516	0,1177	-0,1007	0,0889	0,000
Suporte social no trabalho – colegas	0,0953	0,0165	-0,0055	-0,1426	0,001
Equilíbrio vida profissional e pessoal	-0,0704	0,0728	-0,1010	0,0829	0,025

Número de respondentes: dos homens, 13.359 sem filhos e 19.943 com filhos; das mulheres, 9.980 sem filhos e 9.364 com filhos; 773 dados faltantes.

Fonte: Produzida pelos autores.

Não foram encontrados estudos prévios que destacassem os homens e o CTF, mas as características da amostra sugerem que a variável presença de filhos pode ser mais decisiva para a percepção de CTF do que o sexo do indivíduo, já que para os homens com filhos houve três antecedentes reforçando essa percepção enquanto para as mulheres com filhos, apenas dois.

Focando os respondentes sem filhos, os escores médios com diferenças estatisticamente significativas apontam para maior CTF para as mulheres (Tabela 5) – fatores envolvimento no trabalho, suporte social dos colegas e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Cenário diferente é encontrado para os respondentes com filhos, já que dos três escores médios diferentes estatisticamente, dois apontam para menor CTF para as mulheres (suporte do gestor e envolvimento no trabalho) e um para maior CTF para elas (suporte social dos colegas).

Tabela 5 – Médias dos fatores antecedentes do CTF – homens e mulheres sem filhos, e homens e mulheres com filhos

Fator	Homens sem Filhos	Mulheres sem Filhos	p-value	Homens com Filhos	Mulheres com Filhos	p-value
Suporte do gestor	0,0035	0,0034	0,994*	-0,0054	0,0388	0,000
Envolvimento no trabalho	-0,1516	-0,1007	0,000	0,1177	0,0889	0,013
Suporte social no trabalho – colegas	0,0953	-0,0055	0,000	0,0165	-0,1426	0,000
Equilíbrio vida profissional e pessoal	-0,0704	-0,1010	0,025	0,0728	0,0829	0,402*

Número de respondentes: idem à tabela anterior.

* Para $p > 0,050$, não há diferença estatística entre as médias.

Fonte: Produzida pelos autores.

É possível que o cenário para as mulheres sem filhos seja semelhante ao encontrado por Morgado (2012) para as mulheres solteiras (em suas falas, a casa e o convívio familiar não apareciam) e que isso se reflita na percepção de antecedentes associados a um maior CTF.

5.2.2 Percepção dos antecedentes do CTF e o tipo de cargo ocupado

Ao comparar respondentes em cargos operacionais e em cargos administrativos, os escores médios de três fatores – suporte do gestor, envolvimento no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal – indicam maior CTF para os administrativos, enquanto o suporte social dos colegas sugere menor CTF para esse mesmo grupo (Tabela 6).

Tabela 6 – Médias dos fatores antecedentes do CTF – cargos operacionais e cargos administrativos

Fator	Operacionais	Administrativos	p-value
Suporte do gestor	0,0688	-0,0397	0,000
Envolvimento no trabalho	-0,0210	0,0333	0,000
Suporte social no trabalho - colegas	-0,0705	0,0961	0,000
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,1716	-0,1642	0,000

Número de respondentes: 21.798 em cargos operacionais; 23.507 em cargos administrativos; 8.114 dados faltantes.

Fonte: Produzida pelos autores.

A combinação das variáveis “sexo” e “tipo de cargo” gera apenas dois fatores que permitem diferenciar os grupos (são estatisticamente significativos): suporte do gestor e envolvimento no trabalho. E, independentemente do sexo, esses fatores indicam maior CTF para os trabalhadores que têm cargos administrativos (Tabela 7), o que é coerente com os achados de Frone *et al.*

(1992) e, no caso das mulheres, de Morgado (2012), embora seu foco tenha sido especificamente a média gerência.

Tabela 7 – Médias dos fatores antecedentes do CTF – homens e mulheres, em cargos operacionais e em cargos administrativos

Fator	Homens Operacionais	Homens Administrativos	Mulheres Operacionais	Mulheres Administrativas	p-value
Suporte do gestor	0,0512	-0,0373	0,1085	-0,0428	0,001
Envolvimento no trabalho	0,0039	0,0315	-0,0758	0,0352	0,000
Suporte social no trabalho – colegas	-0,0276	0,1557	-0,1649	0,0205	0,912*
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,1727	-0,1765	0,1693	-0,1487	0,108*

Número de respondentes: dos homens, 14.950 em cargos operacionais e 13.122 em administrativos; das mulheres, 6.813 em cargos operacionais e 10.376 em administrativos; 8.158 dados faltantes

* Para $p > 0,050$, não há diferença estatística entre as médias.

Fonte: Produzida pelos autores.

Focando os respondentes em cargos operacionais, três fatores apresentam escores médios com diferenças estatisticamente significativas – suporte do gestor, envolvimento no trabalho e suporte social dos colegas – e dois deles indicam menor CTF para as mulheres do que para os homens nesse tipo de cargo – suporte do gestor e envolvimento no trabalho (Tabela 8), gerando a rejeição da hipótese 5, de que as mulheres com cargos operacionais percebem antecedentes que aumentam o CTF de forma semelhante aos homens com o mesmo tipo de cargo.

No caso dos cargos administrativos, apenas o suporte social dos colegas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal mostram-se estatisticamente significativos, mas o primeiro sugere menor CTF para as mulheres em relação aos homens enquanto o segundo indica o contrário (Tabela 8), o que não permite chegar a uma conclusão para a hipótese 4 (mulheres com cargos administrativos percebem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que os homens com o mesmo tipo de cargo).

Tabela 8 – Médias dos fatores antecedentes do CTF – homens e mulheres em cargos operacionais, e homens e mulheres em cargos administrativos

Fator	Operacionais			Administrativos		
	Homens	Mulheres	P-value	Homens	Mulheres	P-value
Suporte do gestor	0,0512	0,1085	0,000	-0,0373	-0,0428	0,682*
Envolvimento no trabalho	0,0039	-0,0758	0,000	0,0315	0,0352	0,771*
Suporte social no trabalho - colegas	-0,0276	-0,1649	0,000	0,1557	0,0205	0,000
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,1727	0,1693	0,808*	-0,1765	-0,1487	0,039

Número de respondentes: idem à tabela anterior. * Para $p > 0,050$, não há diferença estatística entre médias.

Fonte: Produzida pelos autores.

6. Conclusão

A análise dos dados das MEPT permitiu investigar diferenças entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes relacionados ao CTF em organizações que querem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho no Brasil. Dado que foram quatro os antecedentes investigados, houve divisão de resultados para a hipótese central deste estudo, sobre as mulheres perceberem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que os homens: suporte social dos colegas no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal sugeriram maior CTF para elas e os outros dois (suporte do gestor e envolvimento no trabalho), menor CTF.

Esse cenário mostrou-se semelhante para as hipóteses que previam maior percepção desses antecedentes para as mulheres com filhos (em relação às sem filhos) e as que têm cargos administrativos (em relação aos homens no mesmo tipo de cargo). E duas hipóteses foram rejeitadas, sobre a percepção desses antecedentes ser semelhante para mulheres e homens com cargos operacionais e maior nas empresas que não adotam práticas para diminuição do CTF.

O aparente descolamento entre práticas formais e ambiente de suporte informal destaca-se devido ao antecedente “suporte social dos colegas” não ter gerado diferenciação entre os grupos de empresas (com e sem práticas) e o “suporte do gestor” ter sido menor nas empresas com práticas do que nas sem práticas, resultado que reforça a necessidade de tratar o CTF como uma questão sistêmica, que depende mais de mudanças culturais que alterem os pressupostos associados ao trabalhador ideal do que de práticas formais. A capacidade do ambiente informal da organização diminuir os antecedentes que estimulam o CTF se destaca nos resultados encontrados para as mulheres, e não apenas para as que têm filhos: em todas as análises, sempre o suporte social dos colegas é menos percebido pelas mulheres, mesmo quando ele é maior para o subgrupo do qual elas fazem parte (por exemplo, é mais percebido pelos trabalhadores administrativos do que pelos operacionais, mas, ao dividir por sexo, é menos percebido tanto pelas mulheres operacionais quanto pelas administrativas).

Para finalizar, é preciso ressaltar que a presença de filhos se mostrou mais decisiva para a percepção dos antecedentes que aumentam o CTF do que o sexo do indivíduo, já que para os homens com filhos houve três antecedentes reforçando essa percepção (em relação aos sem filhos) enquanto que, para as mulheres com filhos, dois.

As limitações deste estudo decorrem do foco exploratório e do uso de uma base de dados secundários, proveniente de pesquisa que não foi delineada especificamente para o problema proposto. Como exemplos específicos, é possível citar os antecedentes “percepção de penalizações na carreira” e “estressores do trabalho”: embora presentes no referencial teórico, não são variáveis que constam da base de dados utilizada e, portanto, não foram analisadas.

Sugere-se, para estudos futuros, a abordagem qualitativa sobre o CTF para compreender mais detalhadamente como esse fenômeno ocorre na vida de homens e mulheres, com e sem filhos, em cargos operacionais e administrativos, já que as hipóteses que o referencial teórico permitiu investigar não foram aceitas.

Referências Bibliográficas

- ANDERSON, S. E.; COFFEY, B. S.; BYERLY, R. T. *Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes*. **Journal of management**. [S.I.], v. 28, n. 6, p. 787-810, 2002.
- ANDRADE, A. L. S.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; NETO, A. P.; VILAS BOAS, L. H. B. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, 2002, pp. 1-15.
- BAILYN, L.. *Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives*. 2nd edition. ILR Press, 2006.
- BARTOLOME, F.; EVANS, P. A. L. *Professional lives versus private lives-shifting patterns of managerial commitment*. **Organizational Dynamics**. [S.I.], v. 7, n. 4, p. 3-29. 1979.
- BARTOLOME, F.; EVANS, P. A. L. Must success cost so much. Harvard Business, p. 137-148, 1980 In: LEVINSON, Harry. (Ed.) *Designing and managing your career*. Harvard Business Press, 1980.

- BECKER, D. *Women's work and the societal discourse of stress*. In: **Feminism & Psychology**, v. 20, n. 1, 2010, pp. 36-52.
- BRUSCHINI, M. C. A.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. In: **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, v. 34, n. 21, jan-abr, 2004. pp. 105-138
- BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R.; MERCADO, C. M.; RICOLDI, A. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. **O progresso das mulheres no Brasil: 2003-2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011, pp. 142-178.
- BURKE, R. J.; WEIR, T.; DUWORS, R. E. Work demands on administrators and spouse well-being. *Human Relations*. [S.I.], v. 33, p. 253-278, 1980 *apud* GREENHAUS, Jeffrey H.; BEUTELL, Nicholas J. *Sources of conflict between work and family roles*. **Academy of management review**. [S.I.], v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.
- CAHUSAC, E.; KANJI, S. Giving up: How gendered organizational cultures push mothers out. In: **Gender, Work & Organization**, v. 21, n. 1, 2014, pp. 57-70.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na polícia militar de Minas Gerais. In: **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 11, n. 3, 2010, pp. 71-99.
- CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M.; WILLIAMS, L. J. *Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict*. **Journal of Vocational behavior**. [S.I.], v. 56, n. 2, p. 249-276, 2000.
- CARLSON, D. S.; PERREWÉ, P. L. *The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict*. **Journal of management**. [S.I.], v. 25, n. 4, p. 513-540, 1999.
- CARVALHO NETO, A. M. DE; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. In: **RAE-eletrônica**. v. 9, n. 1, 2010.
- CHIES, P. V.. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. In: **Revista Estudos Feministas**, v. 18, n. 2, 2010, pp. 507-528.
- FRONE, M. R.; RUSSELL, M.; COOPER, M. L.. *Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface*. **Journal of applied psychology**. [S.I.], v. 77, n. 1, p. 65-78, 1992.
- GOUVÊA, M. A.. Notas de aula/seminário – **Modelos Multivariados Aplicados à Administração I e II**, Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2013 e 2014.
- GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. *Sources of conflict between work and family roles*. **Academy of management review**. [S.I.], v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.
- GRZYWACZ, J. G.; BUTLER, A. B. Work-family-conflict. In: BARLING, J.; COOPER, C. L. (Eds) **The Sage handbook of organizational behavior**. v. 1, 2008, pp. 451-468.
- GUTEK, B. A.; SEARLE, S.; KLEPA, L.. *Rational versus gender role explanations for work-family conflict*. **Journal of applied psychology**. [S.I.], v. 76, n. 4, p. 560-568, 1991.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 6a. edição.
- HOUBLER, J. M.; WAYNE, S. J.; LEMMON, G. *Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects*. In: **Academy of Management Journal**. v. 52, n. 5, 2009, pp. 939-957.
- IBGE. **Censo Demográfico**. Rio de Janeiro, 2010.
- JONES, A. P.; BUTLER, M. C. *A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption*. **Journal of Marriage and the Family**. [S.I.], p. 367-376, 1980.
- KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R. P.; SNOEK, J. D.; ROSENTHAL, R. A. **Organizational stress**. New York: Wiley, 1964.

KATTENBACH, R.; DEMEROUTI, E.; NACHREINER, F.. *Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance*. **Career Development International**. [S.I.], v. 15, n. 3, p. 279-295, February 2010.

KEENEY, J.; BOYD, E. M.; SINHA, R.; WESTRING, A. F.; RYAN, A. M.. *From “work–family” to “work–life”*: Broadening our conceptualization and measurement. **Journal of Vocational Behavior**. [S.I.], v. 82, n. 3, p. 221-237, June 2013.

KEITH, P. M.; SCHAFER, R. B. *Role strain and depression in two-job families*. **Family Relations**. [S.I.], v. 29, n. 4, p. 483-488, 1980.

LEWIS, S.; COOPER, C. L. *Balancing the work/home interface: A European perspective*. **Human Resource Management Review**. [S.I.], v. 5, n. 4, p. 289-305, 1995.

LEWIS, S.; GAMBLES, R.; RAPOPORT, R.. *The constraints of a ‘work–life balance’ approach: An international perspective*. **The International Journal of Human Resource Management**. [S.I.], v. 18, n. 3, p. 360-373, 2007.

MCCARTHY, A.; DARCY, C.; GRADY, G.. *Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors*. **Human Resource Management Review**. [S.I.], v. 20, n. 2, p. 158-167, 2010.

METZ, I. *Women leave work because of family responsibilities: Fact or fiction?* In: **Asia Pacific Journal of Human Resources**. v. 49, n. 3, 20 set 2011, pp. 285-307.

MILLIKEN, F. J.; MARTINS, L. L.; MORGAN, H. *Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters*. **Academy of Management Journal**. [S.I.], v. 41, n. 5, p. 580-592, 1998.

MORGADO, A. P. D.. **A mulher invisível: sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária**. Tese de Doutorado. 2012. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

NETEMEYER, R. G.; BOLES, J. S.; MCMURRIAN, Robert. *Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales*. *Journal of applied psychology*. [S. I.], v. 81, n. 4, p. 400-410, 1996.

OLIVEIRA, E. C.; CASADO, T.. *Balanco entre Vida Profissional, Familiar e Pessoal – Um Estudo Exploratório Quantitativo*. In: **8th IAM – Iberoamerican Academy Conference**, 2013.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, Raul Ricardo. *Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família*. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**. [S.I.], v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

PLECK, J. H.; STAINES, G. L.; LANG, L.. *Conflicts between work and family life*. **Monthly Labor Review**. [S.I.], v. 103, n. x, p. 29-47, 1980.

PREMEAUX, S. F.; ADKINS, C. L.; MOSSHOLDER, K. W. *Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict*. **Journal of Organizational Behavior**. [S.I.], v. 28, n. 6, p. 705-727, 2007.

SÁNCHEZ-VIDAL, M. E.; CEGARRA-LEIVA, D.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.. *Gaps between managers' and employees' perceptions of work–life balance*. **The International Journal of Human Resource Management**. [S.I.], v. 23, n. 4, p. 645-661, 2012.

SCHEIN, V. E. *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*. **Journal of Applied Psychology**. [S.I.], v. 57, n. 2, p. 95, 1973.

TELLES, R.. *A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzoni nas pesquisas em Administração*. **Revista de Administração – RAE**. [S.I.], v. 36, n. 4, p. 64-72, out-dez 2001.

TURNER, P. K.; NORWOOD, K. *Unbounded motherhood embodying a good working mother identity*. In: **Management Communication Quarterly**. v. 27, n. 3, 2013, pp. 396-424.

VENTURI, G.; GODINHO, T. (Orgs.). **Mulheres brasileiras e gênero nos espaços público e privado: uma década de mudanças na opinião pública**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo/Sesc SP, 2013.