



Recursos Humanos e Organizações

Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Antecedentes do conflito trabalho-família: diferenças entre a percepção de homens e mulheres nas melhores empresas para você trabalhar

*Work-family conflict antecedents: differences between men's and women's perceptions in the best companies for you to work*

Érica Custódia de Oliveira<sup>a,\*</sup>, Angela Christina Lucas<sup>b</sup> e Tania Casado<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil

<sup>b</sup> Centro Universitário Fundação Educacional Inaciana, São Bernardo do Campo, SP, Brasil

Recebido em 16 de dezembro de 2016; aceito em 14 de julho de 2017

Disponível na internet em 10 de agosto de 2017

---

**Resumo**

Este artigo tem como objetivo analisar se há diferenças entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes organizacionais relacionados ao conflito trabalho-família (CTF). A metodologia é quantitativa descritiva, tendo sido usados dados secundários da pesquisa das “Melhores Empresas para Trabalhar de 2015”, e as técnicas de estatística descritiva (frequência das práticas formais), análise fatorial (percepções dos trabalhadores sobre quatro antecedentes) 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 apoio do gestor e menos envolvimento no trabalho, o que sugere menor CTF para elas, mas menos apoio 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 aumentam o CTF.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Palavras-chave:* Antecedentes; Conflito trabalho-família; Mulheres

**Abstract**

This article aims to analyze if there are differences between men's and women's perceptions about organizational antecedents related to the work-family conflict (WFC). The methodology is descriptive quantitative, using secondary data from the The Best Companies for You to Work survey of 2015, and the techniques of descriptive statistics (frequency of formal practices), factorial analysis (workers' perceptions about four antecedents) and test *t* and ANOVA two-way (to evaluate statistical significance of the analyzed groups' different means). Two of all the results found stand out: women perceive more support from the manager and less involvement in the work, which suggests less WFC for them, but less colleagues social support and balance between professional and personal life, which indicates higher WFC for them; there is a detachment between formal practices for WFC management and the workers' WFC perception in the organizations investigated, since the presence of such practices is not associated with lower perception of the antecedents that increase WFC.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Keywords:* Antecedents; Work-family conflict; Women

---

\* Autor para correspondência.

E-mail: [ericacol@yahoo.com.br](mailto:ericacol@yahoo.com.br) (É.C. Oliveira).

<https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.001>

1809-2276/© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Introdução

Desde a década de 1990, estudiosos europeus já apontavam a necessidade de promover um ambiente de trabalho mais responsivo culturalmente às demandas das famílias, que seria traduzido em políticas e práticas como licenças-maternidade e paternidade, cuidado com dependentes e revisão dos horários de trabalho (Lewis e Cooper, 1995). Entretanto, estudos mostram que esse ambiente responsivo depende mais de aspectos culturais, como o quanto se valoriza um modelo de trabalhador que separa as vidas profissional e privada e que prioriza suas responsabilidades no trabalho (Bailyn, 2006).

A adoção desse modelo de trabalhador ideal dificulta, ou, pelo menos, limita o crescimento de carreira da mulher dentro das empresas, dada a percepção sobre o seu papel na sociedade (Chies, 2010). Dentro de uma perspectiva latino-americana, Abramo (2007) demonstra que o trabalho remunerado é considerado uma responsabilidade prioritária para os homens. O trabalho remunerado das mulheres é percebido como mais instável por influência dos ciclos familiares e supostamente executado com menor dedicação à empresa devido às limitações para fazer horas extras, viajar ou trabalhar em períodos noturnos. Isso ocorre porque as responsabilidades com a casa e com os filhos, ou seja, o trabalho não remunerado, cabem às mulheres (Chies, 2010; Madalozzo, Martins & Shiratori, 2010).

Ao lutar contra essa visão da sociedade e tentar mostrar que trabalho remunerado também é importante para as mulheres, elas trabalham mais para ter as mesmas oportunidades e ainda são vistas como menos comprometidas. Nota-se que, nesse sentido, o comprometimento é mensurado no ambiente organizacional por número de horas trabalhadas ou presença em eventos fora do expediente, o que gera, para elas, menos acesso às oportunidades de trabalho e a maior percepção de conflito trabalho-família (Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009; Metz, 2011; Henderson & Ferreira, 2012).

Para tentar superar essa visão e aumentar a igualdade de oportunidades dentro do mercado de trabalho, as mulheres com filhos buscam trabalhar mais para “compensar” o fato de serem mães. Dessa forma, criam uma sobrecarga e um acúmulo de funções que têm de gerenciar para serem produtivas no trabalho (Andrade, Cappelle, Brito, Paula Neto & Vilas Boas, 2002; Bruschini e Puppini, 2004; Becker, 2010; Cappelle e Melo, 2010).

Diretamente inseridas nesse contexto, no intuito de auxiliar na diminuição do conflito trabalho-família de 46,2% da população ocupada (IBGE, 2016), as empresas brasileiras começaram a adotar políticas e práticas prioritariamente voltadas para as mulheres e seus diversos papéis (Arruda, 1996; Bruschini, 2013; Lucas, 2015).

Nesse cenário, é possível questionar se essas políticas e práticas realmente causam impacto à percepção das mulheres sobre o conflito trabalho-família. De forma alinhada a esse primeiro questionamento, quais seriam os antecedentes do ambiente organizacional que impactam o conflito trabalho-família na percepção das próprias mulheres? E a percepção sobre esses antecedentes é diferente para os homens nas mesmas condições?

Diante desse problema de pesquisa, o objetivo geral deste artigo é analisar se há diferenças entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes relacionados ao conflito trabalho-família. Para alcançar esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos se mostram pertinentes:

- descrever o contexto organizacional sobre o qual tal percepção se apresenta, considerando as práticas formais para gestão do conflito trabalho-família;
- avaliar se há diferença estatística entre a percepção dos trabalhadores sobre antecedentes associados ao conflito trabalho-família nas organizações com e sem as práticas formais investigadas;
- identificar se há diferença estatística entre a percepção de homens e mulheres sobre antecedentes associados ao conflito trabalho-família, e também de trabalhadores operacionais e administrativos, além de trabalhadores com e sem filhos.

## Fundamentação teórica

### Conflito trabalho-família

Greenhaus & 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 usado 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*”<sup>[1]</sup> (Greenhaus e Beutell, 1985, p. 77). Essa definição é considerada marco teórico fundamental para o CTF e continua sendo usada em artigos que abordam o tema, costumeiramente concentrados na investigação de antecedentes e consequentes desse construto (Powell & Greenhaus, 2010; Trefalt, 2013; Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013; Lau, Wong & Chow, 2013).

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 despendido 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 e Evans, 1979). O CTF nessa dimensão manifesta-se por meio do número de horas trabalhadas por semana (Pleck, Staines & Lang, 1980; Keith e 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).

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 e Evans, 1980). Especificamente o CTF aumenta diante de ambiguidades no papel profissional ou baixo apoio social da chefia durante uma transição (Jones e 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 e 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 e Beutell, 1985).

Por último, a fonte comportamento é definida como incompatibilidade entre os comportamentos requeridos em dois papéis diferentes (Greenhaus e 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).

A principal ação dos trabalhadores sobre o CTF é preventiva: como alguns têm preferência por maior segmentação entre trabalho e família, e outros por maior integração (Nippert-Eng, 1996), estudos apontam que buscar um contexto profissional – condições situacionais do trabalho (Rothbard, Phillips & Dumas, 2005; Kreiner, 2006) e relacionamentos interpessoais nesse ambiente (Trefalt, 2013) – que combine com essas preferências é a principal estratégia individual para combate ao CTF. Uma personalidade pró-ativa também auxilia a contornar impactos provenientes do CTF: essa característica é moderadora entre CTF e consequentes como satisfação com a carreira e com a vida (Lau et al., 2013).

Importante mencionar que o CTF foi verificado empiricamente como diferente do CFT (Netemeyer, Boles & Mcmurrin, 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, tendo descoberto que as questões trabalho-família para os executivos de recursos humanos era decisivas para a adoção de tais práticas, que foram 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 cuidados dos dependentes na folha de pagamento, subsídio direto e subsídio à adoção;
- 5) benefícios diversos: *home-office*, 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 & Grady (2010) citam arranjos temporários, trabalho flexível e apoios diversos, exemplificados, respectivamente, por turnos parciais, *home-office* e treinamento para gestão de tempo ou estresse. Ressalta-se que, idealmente, as práticas deveriam favorecer homens, mulheres e crianças, e não interpretar o CTF como problema que apenas as mulheres devem resolver (Becker, 2010).

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 (Lewis, Gables & Rapoport, 2007), são recentes os estudos que começam a diferenciar a família de outras dimensões do não trabalho (Keeney, Boyd, Sinha, Westring & Ryan, 2013; Oliveira e 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 formais para diminuição do CTF no Brasil.

Embora práticas sejam adotadas para diminuir 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 et al., 2013). Corroborando com essa afirmação, Lewis et al. (2007) associam que 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).

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 apoio 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 consideradas antecedentes do CTF, como envolvimento, apoio social e apoio 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) nos Estados Unidos, a única encontrada sobre CTF que utilizou amostra probabilística. A diferença entre trabalhadores manuais (*blue-collars*) e não manuais (*white-collars*)

pode ser atribuída aos horários pré-definidos no caso dos trabalhadores manuais, pois seria menos provável levar tarefas ou preocupações relacionadas ao trabalho para casa e, consequentemente, vivenciar o CTF.

Os apoios 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 apoio do gestor é investigada especificamente também junto à percepção de possíveis consequências negativas para a carreira e a duas práticas formais, horário flexível e benefícios para cuidados com dependentes (Anderson, Coffey & Byerly, 2002). Constata-se que o CTF é associado negativamente ao apoio do gestor e ao horário flexível, enquanto tem associação positiva na percepção das punições para a carreira. Destacam-se que os efeitos das práticas informais superam o da prática formal de horário flexível.

A figura 1 destaca os antecedentes do CTF relacionados ao trabalho, com os coloridos correspondendo aos que serão abordados na parte empírica deste artigo.

#### *Conflito trabalho-família e diferenças de gênero*

As relações de gênero estruturam a divisão entre trabalho produtivo/remunerado associado aos homens *versus* trabalho reprodutivo, doméstico e não remunerado associado às mulheres (Fraser, 2007; Hirata e Kergoat, 2007). Isso cria uma identidade de dona de casa para a mulher que interfere nas divisões de responsabilidade dentro das famílias e nas relações dentro do ambiente organizacional (Chies, 2010). Como consequência, 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).

A partir desses números pode-se supor que o desequilíbrio entre a jornada de trabalho doméstica de homens e mulheres no Brasil é um fator que interfere na percepção de CTF. Em pesquisa feita nos Estados Unidos, Gutek, Searle & Klepa (1991) verificaram que as mulheres apresentam maior CTF quando trabalham número semelhante de horas de forma remunerada 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 e Kanji, 2014). No ambiente de trabalho, elas percebem a incompatibilidade entre os dois papéis e muitas optam por esconder sua condição de mãe para poder continuar em suas profissões (Turner e 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 (Venturini & 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.

Powell e Greenhaus (2010) também investigam o impacto de gênero e incluíram variáveis sobre a organização empregadora e nível hierárquico e seus impactos sobre o CTF. Os autores encontram diferenças significantes considerando dois aspectos: a) embora as mulheres tenham nível de CTF semelhante ao dos homens, os indivíduos com alta saliência para o papel familiar, associado positivamente à feminilidade, apresentam CTF menor; b) as mulheres experimentam um *spillover* positivo maior do que os homens primariamente por serem superiores em feminilidade.

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, Russell, & Cooper, 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.

#### **Metodologia**

Para este estudo foram usados dados secundários de pesquisa nacional feita em 2015, escolhida por abranger um grupo de organizações que se destacam, representando, assim, uma atuação diferenciada em relação à gestão de pessoas no Brasil. A pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (MEPT) feita pela Editora Abril em parceria com o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA) 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.

O processo de inscrição é aberto a qualquer empresa que tenha operação no Brasil há mais de cinco anos, com ao menos 100 empregados. As empresas participantes enviam uma carta-senha lacrada para empregados escolhidos aleatoriamente pelo sistema da pesquisa e precisam atingir uma amostra mínima de respondentes para continuarem no processo (Progpep, 2015).

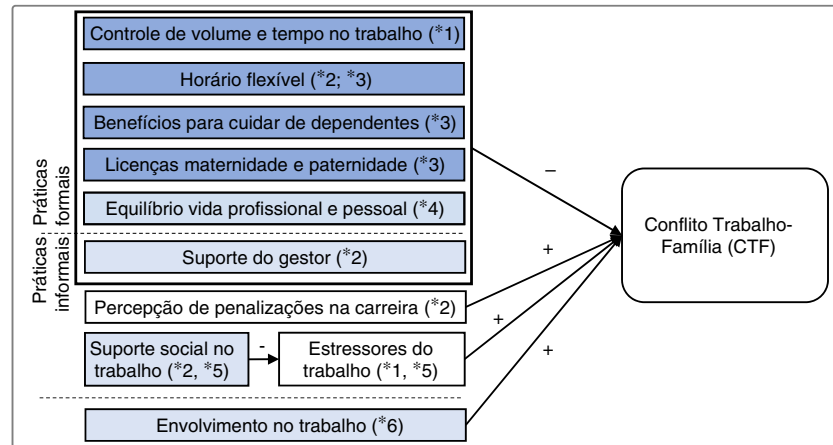


Figura 1. Modelo teórico com antecedentes do CTF relacionados ao trabalho

Fonte: Produzida pelos autores, baseados em <sup>(\*)</sup>(Greenhaus e Beutell, 1985; <sup>(\*)</sup>Anderson et al., 2002; <sup>(\*)</sup>Milliken et al., 1998; <sup>(\*)</sup>Lewis et al., 2007; <sup>(\*)</sup>Carlson e Perrewé, 1999; <sup>(\*)</sup>Frone et al., 1992.

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	Sem	Com	Sem	Com	Sem	Com
Apoio do gestor	0,046	-0,032	0,019	-0,062	0,038	-0,051	0,012	-0,074
Envolvimento no trabalho	-0,005	-0,024	-0,025	0,006	-0,052	0,025	-0,034	0,067
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,078	-0,014	0,053	-0,067	0,069	-0,036	0,035	-0,046

Fonte: Produzida pelos autores.

Como a participação é anônima e voluntária, as empresas não podem tentar influenciar as respostas dos empregados, nem auxiliá-los no preenchimento, e devem também evitar que terceiros (chefes ou pares) recolham os questionários preenchidos e/ou entregar o cartão de leitura óptica com rasuras – os questionários devem ser respondidos pela internet a partir de uma senha ou via cartão de leitura óptica com porte pago a ser fechado e entregue nas urnas dos Correios. Se denunciadas e confirmadas as condutas consideradas impróprias, configura-se fraude e a empresa é desclassificada como participante (Progep, 2015).

Nas 150 melhores empresas trabalham 660.908 pessoas e a amostra é de 59.155 trabalhadores. Essa amostra preencheu o questionário a partir do grau de concordância em relação às assertivas de acordo com uma Escala Likert com 5 pontos, sendo 1 relativo ao conceito “Discordo totalmente” até 5 “Concordo totalmente”, incluindo a possibilidade de “não sei/não se aplica”.

O estudo feito neste artigo consiste em uma pesquisa quantitativa descritiva a partir do banco de dados originado pela MEPT. Inicialmente, usando técnicas de estatística descritiva, foi apurada a frequência das práticas formais de gestão do CTF: as autoras selecionaram variáveis relativas às práticas organizacionais informadas pelas empresas (coluna 2 da Quadro 1), utilizando como critério a proximidade com práticas mencionadas na literatura (coluna 1 da Quadro 1). No questionário original das MEPT, essas práticas aparecem listadas, pré-definidas, e cada empresa participante da pesquisa informa “sim” ou “não” sobre o uso de tais práticas. Nessa etapa do estudo, portanto, a unidade de análise são as organizações.

Tabela 2

Médias dos fatores antecedentes do CTF – homens e mulheres

Fator	Homens	Mulheres
Apoio do gestor	-0,0083	0,0147
Envolvimento no trabalho	0,0071	-0,0123
Apoio social no trabalho – colegas	0,0436	-0,0749
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,0090	-0,0156

Número de respondentes: 33.776 homens; 19.576 mulheres; 67 dados faltantes. Fonte: Produzida pelos autores.

Na segunda etapa do estudo, com foco na percepção declarada dos trabalhadores, foram selecionadas 29 variáveis (assertivas) do questionário original, também com base na literatura estudada (ver fig. 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 usada como intervalar, como em Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2009), devido à proximidade da nomenclatura associada às opções 1 a 5 de concordância.

Após a eliminação dos dados faltantes (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), foi feita análise fatorial utilizando o software *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*. Retirada a única variável que apresentou comunalidade abaixo de 0,500, quatro fatores se formaram[2],

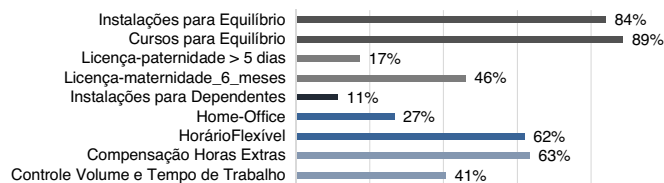


Figura 2. Frequência das práticas para gestão do CTF

Fonte: Produzida pelos autores; MEPT, 2015.

conforme mostra a **Quadro 2**. 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. 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.

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

Na próxima seção, de análise dos resultados, serão destacados os valores para os quais houve diferença estatística ao nível de significância de 0,05 ( $p < 0,05$ , sinalizado com um \*) e, como os dados secundários referem-se aos 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

## Análise e discussão dos resultados

### Contexto organizacional: práticas para gestão do CTF

De acordo com as respostas declaradas pelas empresas da 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 2**.

As opções de trabalho flexível (Milliken, Martins & Morgan, 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*).

Tabela 3

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

Fator	Sem filhos	Com filhos
Apoio do gestor	0,0035	0,0085
Envolvimento no trabalho	-0,1300	0,1086
Apoio social no trabalho - colegas	0,0519	-0,0342
Equilíbrio vida profissional e pessoal	-0,0833	0,0759

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

Fonte: Produzida pelos autores.

A licença-maternidade de seis meses é encontrada em 46% das empresas da amostra, enquanto a licença-paternidade maior do que cinco 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 e Beutell, 1985), diminuindo-a, portanto.

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

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

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 formais para diminuir o, e reforçam um possível descolamento entre essas práticas e um ambiente de apoio informal, tido como mais efetivo, com estímulos a menor CTF (Anderson et al., 2002; Premeaux et al., 2007; Oliveira et al., 2013) por dois motivos: 1) a percepção do apoio social dos colegas não gerou diferenciação significativa estatisticamente entre os dois grupos de empresas (com ou sem práticas, esse apoio foi percebido de forma semelhante); 2) a percepção de apoio do gestor foi menor nas empresas com práticas do que nas sem práticas. No segundo ponto, pode-se supor que o gestor dê menos apoio ao trabalhador visto que as empresas já adotam práticas e políticas para diminuir o CTF.

Também é plausível considerar que o discurso e a intenção formal das empresas investigadas, materializados nas práticas e políticas declaradas, não estejam se refletindo em condições reais de combate ao CTF. É possível que as práticas solicitem esforço extra dos trabalhadores ao utilizá-las (Kattenbach, Demerouti & Nachreiner, 2010) – por exemplo, quando quem decide qual é o horário flexível é a empresa, quando o indivíduo

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
Apoio do gestor	0,0035	-0,0054	0,0034	0,0388
Envolvimento no trabalho	-0,1516	0,1177	-0,1007	0,0889
Apoio social no trabalho – colegas	0,0953	0,0165	-0,0055	-0,1426
Equilíbrio vida profissional e pessoal	-0,0704	0,0728	-0,1010	0,0829

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.

tem dificuldade para se adaptar ao *home-office* mas não tem outra escolha, devido às consequências negativas de ter se ausentado durante as licenças – e/ou que sejam restritas a grupos específicos, ““personalizando” o “problema” – ou ainda diante da falta de apoio prático dos gestores (Sánchez-Vidal et al., 2012).

#### Percepção de homens e mulheres sobre antecedentes do CTF

A amostra de trabalhadores estudada é composta de 63% de homens, 56% de pessoas com filhos, sendo 52% do total em cargos administrativos e 48% em cargos operacionais. Na amostra verifica-se que 60% dos homens são pais e 48% das mulheres são mães; e que no total, 47% dos homens e 60% das mulheres ocupam cargos administrativos.

Ao comparar homens e mulheres, os escores médios das mulheres para os antecedentes apoio do gestor e envolvimento no trabalho sugerem menor CTF para elas, enquanto os escores referentes ao apoio social dos colegas e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, maior CTF (ver 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.

É possível, entretanto, verificar uma maior diferença entre homens e mulheres no apoio social dos colegas no trabalho, sugerindo maior CTF para as mulheres no geral. É plausível considerar que a cobrança por longas jornadas de trabalho e socialização fora do horário seja percebida como o inverso desse apoio, e não apenas para as mulheres com filhos (Metz, 2011; Cahusac e Kanji, 2014).

Esses resultados vão ao encontro das questões relacionadas ao acúmulo de responsabilidades das mulheres (Chies, 2010; Madalozzo et al., 2010) e de um ambiente profissional hostil para elas, no qual não se sentem totalmente integradas (Irigaray e Vergara, 2009; Lucas, 2015).

#### Percepção dos antecedentes do CTF e a presença de filhos

Ao comparar os respondentes sem e com filhos, três fatores apresentam médias estatísticas diferentes: o escore médio dos respondentes com filhos em relação ao equilíbrio entre vida

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	Homens com filhos	Mulheres com filhos
Apoio do gestor	0,0035	0,0034	-0,0054	0,0388
Envolvimento no trabalho	-0,1516	-0,1007	0,1177	0,0889
Apoio social no trabalho – colegas	0,0953	-0,0055	0,0165	-0,1426
Equilíbrio vida profissional e pessoal	-0,0704	-0,1010	0,0728	0,0829

Número de respondentes: idem à tabela 4.

Fonte: Produzida pelos autores.

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

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

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

Fonte: Produzida pelos autores.

profissional e pessoal foi o único a sugerir menor CTF para esse grupo, enquanto que os referentes ao envolvimento no trabalho e ao apoio social indicam maior CTF (ver tabela 3).

Acrescentando a variável “sexo”, entre os homens, a presença de filhos sugere maior CTF por meio de três fatores: apoio do gestor, envolvimento no trabalho e apoio social dos colegas (ver tabela 4). Já entre as mulheres, dois fatores apontam para maior CTF quando há filhos (envolvimento no trabalho e apoio social dos colegas) e os outros dois (apoio do gestor e equilíbrio entre vida profissional e pessoal) para menor CTF.

Nota-se que homens e mulheres com filhos percebem maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional quando comparados aos sem filhos. Talvez porque ter responsabilidades fora do trabalho e querer estar mais próximos dos filhos os obrigue a passar menos tempo no trabalho (Morgado, 2012).

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 do fato de que as mulheres com filhos precisarem mais e, por isso, darem mais atenção ao apoio de seus gestores e/ou de tenderem a sair do mercado de trabalho pela percepção de incompatibilidade (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010). Assim, permaneceriam no emprego as mulheres que precisam e/ou que realmente estão envolvidas com seu trabalho.

Não foram encontrados estudos prévios que destacassem os homens e o CTF, mas os resultados 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. Para

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
Apoio do gestor	0,0512	-0,0373	0,1085	-0,0428
Envolvimento no trabalho	0,0039	0,0315	-0,0758	0,0352
Apoio social no trabalho – colegas	-0,0276	0,1557	-0,1649	0,0205
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,1727	-0,1765	0,1693	-0,1487

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

Fonte: Produzida pelos autores.

Tabela 8

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

Fator	Homens operacionais	Mulheres operacionais	Homens administrativos	Mulheres administrativas
Apoio do gestor	0,0512	0,1085	-0,0373	-0,0428
Envolvimento no trabalho	0,0039	-0,0758	0,0315	0,0352
Apoio social no trabalho – colegas	-0,0276	-0,1649	0,1557	0,0205
Equilíbrio vida profissional e pessoal	0,1727	0,1693	-0,1765	-0,1487

Fonte: Produzida pelos autores.

as mulheres com filhos, houve apenas dois. Possivelmente, os homens não são normalmente vistos como responsáveis pelos filhos, e, quando precisam realizar alguma tarefa decorrente do fato de serem pais, percebem ainda menos apoio do que as mulheres.

Focando os respondentes sem filhos, os escores médios com diferenças estatisticamente significativas apontam maior CTF para as mulheres (ver [tabela 5](#)) – fatores envolvimento no trabalho, apoio social dos colegas e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

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.

Cenário diferente é encontrado para os respondentes com filhos, já que dos três escores médios diferentes estatisticamente, dois apontam menor CTF para as mulheres (apoio do gestor e envolvimento no trabalho) e um maior CTF para elas (apoio social dos colegas). Verifica-se que o apoio social dos colegas aparece como fator que necessita de atenção, visto que é mais mal avaliado pelas mulheres em comparação com os homens, tanto com filhos quanto sem.

#### *Percepção dos antecedentes do CTF e o tipo de cargo ocupado*

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

A combinação das variáveis “sexo” e “tipo de cargo” gera apenas dois fatores que permitem diferenciar os grupos (são estatisticamente significativos): apoio do gestor e envolvimento no trabalho. E, independentemente do sexo, esses fatores indicam

maior CTF para os trabalhadores que têm cargos administrativos (ver [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.

Focando os respondentes em cargos operacionais, três fatores apresentam escores médios com diferenças estatisticamente significativas – apoio do gestor, envolvimento no trabalho e apoio social dos colegas – e dois deles indicam menor CTF para as mulheres do que para os homens nesse tipo de cargo – apoio do gestor e envolvimento no trabalho (ver [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 apoio social dos colegas e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal mostraram-se estatisticamente significativos, mas o primeiro sugere menor CTF para as mulheres em relação aos homens enquanto o segundo indica o contrário (ver [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).

#### **Conclusões**

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 esses antecedentes investigados, houve divisão de resultados para a hipótese central do estudo, sobre as mulheres perceberem mais os antecedentes que aumentam o CTF do que os homens: apoio social dos colegas no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal sugerem maior CTF para elas e os outros dois antecedentes (apoio do gestor e envolvimento no trabalho), menor CTF.

Esse cenário mostra-se semelhante para as hipóteses que previam maior percepção desses antecedentes para as mulheres com



## Quadro 1

Variáveis correspondentes às práticas organizacionais para gestão do CTF

Práticas investigadas	Variáveis constantes do questionário original das MEPT	
Controle de volume e tempo de trabalho	Controle de volume e tempo de trabalho	Programa para que o volume e o tempo de trabalho não prejudiquem 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.

## Quadro 2

Fatores correspondentes a antecedentes do CTF segundo a percepção declarada dos trabalhadores

Fatores resultantes	Variáveis constantes do questionário original das MEPT
F1) Apoio do gestor (ou Sup 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 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 (ou 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 interesso 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 faço 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) Apoio social no trabalho – colegas (ou Sup 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 O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários
F4) Equilíbrio vida profissional e pessoal (ou Equilíbrio)	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.

filhos (em relação às sem filhos) e as que têm cargos administrativos (em relação aos homens com os mesmos cargos). Duas hipóteses são 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 apoio informal destaca-se devido ao antecedente “apoio social dos colegas” não ser percebido de forma diferente pelos colaboradores das empresas com e sem as práticas formais e ao antecedente “apoio do gestor” sugerir maior CTF nas empresas com práticas do que nas sem práticas. É plausível pressupor

que, embora as empresas declarem ter as práticas formais, tais práticas não se refletem em menor percepção do CTF pelos colaboradores. Isso acontece ou porque o discurso é um, mas a prática efetiva é outra, ou porque as práticas existentes são ineficazes para lidar com uma questão tão abrangente quanto o CTF. Pesquisas anteriores já haviam apontado que a cultura que valoriza a vida pessoal dos trabalhadores tende a ser mais eficaz do que as práticas oficiais (Premeaux et al., 2007; Oliveira et al., 2013), seja porque tais práticas são restritas a determinados grupos e/ou não suportadas no dia a dia pelos gestores (Kattenbach et al., 2010; Sánchez-Vidal et al., 2012), seja porque o CTF tem como causa mais profunda a busca por um trabalhador ideal, de comprometimento e produtividade mensurados pelas horas trabalhadas e pela visibilidade no local de trabalho (Bailyn, 2006).

Esse resultado 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. É preciso que diversos atores sociais – Governo, organizações empregadoras, sindicatos, associações profissionais, grupos comunitários, famílias e indivíduos – participem para que se quebre o molde tradicional que separa as vidas pública e privada e impacta homens e mulheres diferentemente, dependendo do contexto em que estão inseridos (Bailyn, 2006).

A capacidade do ambiente informal da organização diminuir os antecedentes que estimulam o CTF destaca-se nos resultados encontrados para as mulheres, e não apenas para as que têm filhos: em todas as análises, o apoio social dos colegas é sempre menos percebido pelas mulheres, mesmo quando ele é maior para um subgrupo do qual elas fazem parte. Como exemplo, o resultado 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. Esse resultado pode estar relacionado às dificuldades que as mulheres encontram nos ambientes organizacionais e discriminações que sofrem (Irigaray e Vergara, 2009; Lucas, 2015).

Para finalizar, é preciso ressaltar que a presença de filhos mostra-se 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 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”, os quais, embora presentes no referencial teórico, não são variáveis que constam da base de dados usada e, portanto, não foram analisados.

Como estudos futuros, sugere-se abordar qualitativamente o CTF, para explorar esse construto com mais profundidade, já que as hipóteses que o referencial teórico permitiu investigar não foram aceitas. Um primeiro estudo, focado nos indivíduos, para compreender detalhadamente como esse fenômeno ocorre

na vida de homens e mulheres, com e sem filhos, em cargos operacionais e administrativos, e quais seriam suas sugestões (de quem vive o CTF) para auxiliá-los a administrar o CTF. Um segundo estudo, focado nas empresas, com gestores de Recursos Humanos e gerentes funcionais, para saber quais pressupostos se escondem sob as ações de combate ao CTF, e quais barreiras e desafios existem para ações mais efetivas, já que a origem do CTF está no trabalho.[1] “[...] a form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect.”[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, William, Babin & Anderson, 2009).[3] Das oito categorias do questionário original, duas foram consideradas 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)).

## Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

## Referências

- Abramo, L. (2007). *Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária*. In *Organização trabalho e gênero*. pp. 22–41. São Paulo: SENAC.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). *Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes*. *Journal of management*, 28(6), 787–810.
- Andrade, A. L. S., Cappelle, M. C. A., Brito, M., Paula Neto, A., & Vilas Boas, L. H. (2002). *Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário*. *RAE-eletrônica*, 1(2), 1–15.
- Bailyn, L. (2006). *Breaking the mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*. Cornell University Press.
- Bartolomé, F., & Evans, P. A. L. (1979). *Professional lives versus private lives-shifting patterns of managerial commitment*. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3–29.
- Bartolomé, F., & Evans, P. A. L. (1980). *Must success cost so much*. *Harvard Business Review*, 58(2), 137–148.
- Becker, D. (2010). *Women’s work and the societal discourse of stress*. *Feminism & Psychology*, 20(1), 36–52.
- Bruschini, C. (2013). *Mulher e trabalho: políticas de recursos humanos em empresas de ponta*. *Cadernos de Pesquisa*, (95), 13–24.
- Bruschini, C., & Puppini, A. B. (2004). *Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX*. *Cadernos de pesquisa*, 34(121), 105–138.
- Burke, R. J., Weir, T., & DuWors, R. E. (1980). *Work demands on administrators and spouse well-being*. *Human Relations*, 33(4), 253–278 apud Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of management review*, 10(1), 76–88.

- Cahusac, E., & Kanji, S. (2014). Giving up: How gendered organizational cultures push mothers out. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 57–70.
- Cappelle, M. C. A., & Melo, M. C. D. O. L. (2010). Mulheres policiais, relações de poder e de gênero na Polícia Militar de Minas Gerais. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3).
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor–strain relationship: An examination of work–family conflict. *Journal of management*, 25(4), 513–540.
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, 9(1).
- Chies, P. V. (2010). Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Estudos Feministas*, 507–528.
- Coutinho de Arruda, M. C. (1996). Relação empresa-família: o papel da mulher. *Revista de Administração de Empresas*, 36(3), 06–13.
- Fraser, N. (2007). Reconhecimento sem ética. *Lua Nova*, 70, 101–138.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work–family conflict: testing a model of the work–family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65.
- Gouvêa, M. A. (2013) Notas de aula/seminário – Modelos Multivariados Aplicados à Administração I, Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76–88.
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2008). Work–family conflict. *The SAGE handbook of organizational behavior*, 1, 451–468.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work–family conflict. *Journal of applied psychology*, 76(4), 560.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Henderson, P. A., & Ferreira, M. D. A. (2012). *As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade no Brasil. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração–EnANPAD*. Rio de Janeiro: XXXVI EnANPAD.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 595–609.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses’ perceptions of family–work conflict and women’s promotability: Glass ceiling effects. *Academy of management journal*, 52(5), 939–957.
- IBGE (2010). Censo Demográfico.
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2009). Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Jones, A. P., & Butler, M. C. (1980). A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption. *Journal of Marriage and the Family*, 367–376.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees’ exhaustion, work–nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279–295.
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221–237.
- Keith, P. M., & Schafer, R. B. (1980). Role strain and depression in two-job families. *Family Relations*, 483–488.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work–home segmentation or integration: a person–environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485–507.
- P Lau, V., Yee Wong, Y., & W.C Chow, C. (2013). Turning the tables: Mitigating effects of proactive personality on the relationships between work-to-family conflict and work-and nonwork-related outcomes. *Career Development International*, 18(5), 503–520.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (1995). Balancing the work/home interface: A European perspective. *Human Resource Management Review*, 5(4), 289–305.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a ‘work–life balance’ approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360–373.
- Lucas, A. C. (2015). Justiça organizacional de gênero nas empresas: os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos. (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Madalozzo, R., Martins, S. R., & Shiratori, L. (2010). Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? *Estudos Feministas*, 547–566.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158–167.
- Metz, I. (2011). Women leave work because of family responsibilities: Fact or fiction? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(3), 285–307.
- Milliken, F. J., Martins, L. L., & Morgan, H. (1998). Explaining organizational responsiveness to work–family issues: The role of human resource executives as issue interpreters. *Academy of Management Journal*, 41(5), 580–592.
- Morgado, A. P. D. V. (2012). A mulher invisível: sentidos atribuídos à mulher e ao trabalho na gerência intermediária. (Doctoral dissertation).
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Nippert-Eng, C. (1996). . pp. 563–582. *Calendars and keys: The classification of “home” and “work”*. In *Sociological Forum* (11) Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers. No 3.
- Oliveira, E. C.; & Casado, T. (2013). Balanço entre Vida Profissional, Familiar e Pessoal – Um Estudo Exploratório Quantitativo. 8<sup>th</sup> IAM – Iberoamerican Academy Conference.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. D. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família/Antecedents and Consequences of Work-Family Conflicts. *Revista de administração contemporânea*, 17(4), 418.
- Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Lab. Rev.*, 103, 29.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513–534.
- Premeaux, S. F., Adkins, C. L., & Mossholder, K. W. (2007). Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work–family conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 705–727.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work–family policies and individuals’ desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243–258.
- Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Gaps between managers’ and employees’ perceptions of work–life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 645–661.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of applied psychology*, 57(2), 95.
- Trefalt, S. (2013). Between you and me: Setting work–nonwork boundaries in the context of workplace relationships. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1802–1829.
- Turner, P. K., & Norwood, K. (2013). Unbounded motherhood embodying a good working mother identity. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 396–424.
- Venturi, G., & Godinho, T. (Eds.) (2013). Mulheres brasileiras e gênero nos espaços público e privado: uma década de mudanças na opinião pública.