

Conflito trabalho-família em executivos: uma revisão sistemática de 2009 a 2014

Ana Claudia Braun¹

Brenda Vierheller

Manoela Ziebell de Oliveira

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, Brasil

Resumo

Objetiva-se apresentar uma revisão sistemática da publicação científica nacional e internacional sobre o conflito trabalho-família em executivos entre 2009 e 2014. Para esta revisão foram consultadas três bases indexadoras: PsycINFO, Periódicos CAPES e Scopus. O total de artigos analisados foi 13. Dentre as variáveis estudadas junto ao conflito, destacam-se aquelas associadas à saúde do executivo, gênero, variáveis organizacionais e culturais. Resultados apontam para artigos quantitativos, de origem americana e com ênfase na área de ciências exatas. Ainda, percebe-se a escassez de pesquisas que proponham ações organizacionais para a redução do conflito entre trabalho e família. Sugere-se que novas pesquisas utilizem a triangulação de dados e contemplem as diferenças culturais além do contexto pessoal e profissional dos executivos.

Palavras-chave: Conflito, executivos, trabalho, família, revisão de literatura

Abstract: Work-Family conflict among executives: a systematic review from 2009 until 2014

The goal is to present a national and international systematic review from 2009 until 2014, with the theme of work-family conflict among executives. The search was consulted in three indexed bases: PsycINFO, Periódicos CAPES and Scopus. The total number of papers was 13. Among the studied variables, connected with conflict, stand out: gender, organizational structure and management, satisfaction, turnover and leadership. The results point to mainly quantitative articles, American in origin and emphasizing the area of the exact sciences. Still, one realizes the lack of research proposing organizational actions to reduce conflict between work and family. It is suggested that further researches use triangulation of data and contemplate the cultural differences beyond the personal and professional context of executives.

Keywords: conflict, executives, labour, family, literature review

Resumen: Conflicto trabajo-familia en ejecutivos: una revisión sistemática desde 2009 hasta 2014

El objetivo es presentar una revisión sistemática de las publicaciones científicas nacionales e internacionales, desde 2009 hasta 2014, sobre el comportamiento del conflicto trabajo-familia en ejecutivos. Para ello, fueron consultadas tres bases indexadoras: PsycINFO, Periódicos CAPES y Scopus. En total, se analizaron 13 artículos. Entre las variables estudiadas con relación al conflicto, se destacan las relacionadas con la salud del ejecutivo, el género, la organización y la cultura. Los resultados indican que los artículos analizados son en su mayoría cuantitativos, de origen estadounidense y con énfasis en el campo de las ciencias exactas. Además, se percibe la falta de investigaciones que propongan acciones organizacionales para reducir los conflictos entre trabajo y familia. Se sugiere que nuevas investigaciones utilicen la triangulación de datos y contemplem las diferencias culturales, además del contexto personal y profesional de los ejecutivos.

Palabras clave: Conflicto, ejecutivos, trabajo, familia, revisión de literatura

¹ Endereço para correspondência: Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Avenida Ipiranga, 6681, Partenon, Porto Alegre-RS. E-mail: anaclaudiaabraun@hotmail.com

Devido à relevância do capital intelectual nas empresas, sabe-se que nenhuma organização consegue manter o bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais preparados. Assim, o fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração organizacional (Cabrita, 2012). Um dos importantes elementos que constituem o capital humano nas organizações é a figura do executivo. O executivo é o profissional que, em sua empresa, é um dos principais responsáveis por atingir o sucesso organizacional (Robbins, 2005). O trabalho de executivos é caracterizado por altos graus de exigência, dinamismo, agilidade, jornadas estendidas, sobrecarga e necessidade de resultados em prazos reduzidos (Lima, Carvalho Neto, & Tanure, 2012).

A evidente exigência presente no cotidiano desses profissionais, a necessidade de constante atualização e abdicção do tempo direcionado à família em prol das demandas de trabalho (Oltamari, Grisci, & Weber, 2011) tendem a provocar dificuldade de lidarem com as demandas destes dois âmbitos: familiar e laboral (Sorj, Fontes, & Machado, 2007). Ressalta-se que, para que haja investimento na vida profissional, há a necessidade de renunciar à vida pessoal e vice-versa (Henriques, Férrez-Carneiro, & Magalhães, 2006). Exemplo disso são os relatos de executivos que têm sua vida pessoal invadida devido à necessidade constante de checar e-mails, realizar ligações ou exercer decisões fora de seu expediente (Oltamari & Grisci, 2014).

Como decorrência, a conflitada relação entre trabalho e família torna-se um assunto atual e contemporâneo (Bastos & Aguiar, 2014). Esse conflito possui como principal característica a dificuldade para delimitar fronteiras e estabelecer equilíbrio saudável entre a alta demanda destas duas esferas sobrepostas (Guest, 2015).

Lassance e Sarriera (2009) ratificam que uma pessoa pode desempenhar papéis simultâneos em diferentes esferas. É o que com frequência ocorre com os papéis de membro de uma família e de profissional ocupados por um mesmo indivíduo (Savickas, 2002; Super, 1994). Nesse contexto, o trabalhador seria impelido a realizar escolhas sobre quais demandas atender ou priorizar na tentativa de alcançar equilíbrio entre eles, o que poderia gerar conflitos e sobrecarga.

A literatura refere que o conflito pode ser vivenciado de duas maneiras. A primeira delas, a interferência da família no trabalho (FIT), se dá quando o papel de membro de uma família impede ou prejudica o atendimento de demandas do papel de trabalhador. A outra, interferência do trabalho na família (TIF), ocorre quando o papel do trabalhador dificulta o cumprimento do papel familiar (Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011). Estudos afirmam

que FIT e TIF apresentam correlação moderada e positiva de $r_{wm} = 0,38$ (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005), demonstrando a independência e não sobreposição entre as duas direções do conflito.

Estudos de revisão da literatura são importantes para reconhecer os avanços e limites na produção de uma temática específica, com o intuito de ampliação da área de conhecimento (Peixoto, 2007). Assim, o objetivo central desta revisão é apresentar uma síntese e avaliação das publicações nacionais e internacionais que versam sobre o conflito entre trabalho e família em executivos, entre 2009 e 2014, nas principais bases indexadoras da ciência da saúde e do comportamento.

O período compreendido neste estudo foi definido a partir de uma revisão de literatura sobre a prevalência, antecedentes e desfechos do conflito família-trabalho (Kinnunen & Mauno, 2007) e um artigo empírico sobre o impacto das demandas de família e trabalho para a ocorrência do conflito entre ambos (Boyar, Maertz, Mosley, & Carr, 2008). Nos trabalhos, os autores apresentam evidências sobre aspectos relacionados ao conflito família-trabalho em diferentes grupos de profissionais e enfatizam que aqueles que sofrem demandas intensificadas da família ou do trabalho experienciam maiores níveis de TIF e FIT. Ambos os trabalhos não mencionam executivos, evidenciando uma lacuna investigativa. Assim, optou-se por analisar a produção científica da temática a partir de 2008.

Método

Optou-se pela busca de artigos nas bases PsycINFO, Periódicos CAPES e Scopus. Essas bases foram selecionadas por serem consideradas referência na busca de artigos nacionais e internacionais na área de psicologia e ciências sociais, entre outras, além de promoverem um panorama abrangente das ciências do comportamento e saúde mental.

Foram utilizados os descritores: “work-family conflict” e “executives”; e “managers”; e “white collar”; e “director”; “conflito trabalho-família” e “executivos”; e “diretores”; e “gerentes” através do método de busca “Any Field”. A escolha de descritores teve como objetivo recuperar produções nacionais e internacionais sobre amostras de executivos. A busca ocorreu no mês de janeiro de 2015 e teve como critérios de inclusão que os artigos: estivessem disponíveis de forma integral e com acesso aberto nas bases pesquisadas ou fossem disponibilizados *online* pelo autor; tivessem sido publicados entre os anos de 2009 e 2014; estivessem escritos em língua portuguesa, inglesa ou espanhola; tivessem como temática central o conflito entre trabalho e família; fossem empíricos; utilizassem

amostra composta por executivos. Teses, dissertações e demais produções foram excluídas da busca.

Inicialmente foram encontrados 29 artigos na base PsycINFO, 40 na base Periódicos CAPES e 70 na base Scopus, totalizando 139 artigos. Busca utilizando os critérios supracitados foi realizada nas bases Scielo e Pepsic não apresentando incidências de artigos. Posteriormente à busca procedeu-se à leitura integral dos resumos dos 139 artigos restantes a fim de certificar-se de que os mesmos atendiam os critérios de inclusão no estudo.

Após, 33 artigos foram excluídos da base Periódicos CAPES. Desses, cinco estavam repetidos entre as bases selecionadas, quatro não abordavam o tema central da revisão, três não eram artigos científicos e sete não estavam disponíveis integralmente. Dentre os artigos, 14 não possuíam executivos como parte de sua amostra de estudo. O número final de artigos para análise dessa base foi sete. Na base Scopus, dos 70 artigos, 16 se repetiram, 10

não versavam sobre o conflito entre trabalho e família, 35 não estavam disponíveis integralmente, e três não tinham amostras de executivos. O total de artigos provenientes dessa base analisados na revisão foi seis. A busca na base PsycINFO resultou inicialmente em 29 artigos, dos quais foram excluídos sete pelo critério de repetição nas bases, quatro por não abordarem a temática de revisão, 13 por serem outros tipos de produções e cinco por não estarem disponíveis de forma integral. Não houve, portanto, artigos que atendessem os critérios de inclusão nesta base de dados.

Para evitar equívocos, durante o processo desenvolvido houve a validação interjuizes de dois psicólogos com conhecimento sobre temática. Por fim, o número de artigos a serem analisados nessa revisão foi 13. A sistemática de busca completa pode ser visualizada na Figura 1 e os artigos selecionados para essa revisão estão identificados com um asterisco na lista de referências ao final do artigo.

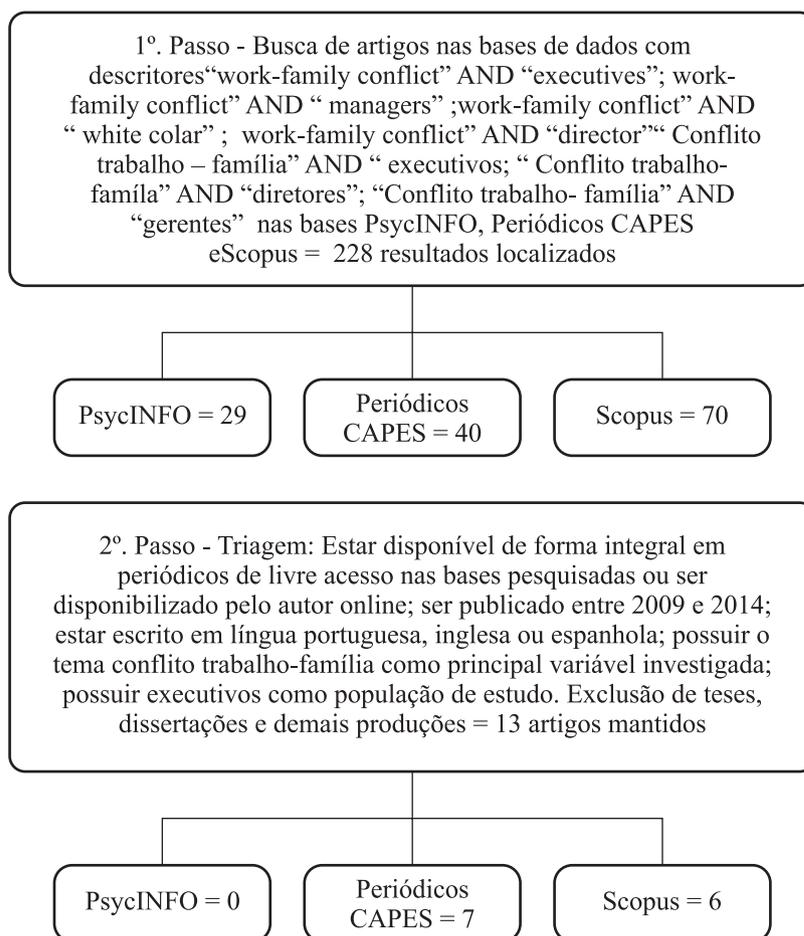


Figura 1. Sistemática de busca dos artigos

Após, procedeu-se à análise dos artigos na íntegra. Para fins de apreciação e classificação dos artigos,

definiram-se, a priori, as categorias de análise: 1. área, ano e país de publicação do estudo; 2. definição de conflito

família-trabalho e objetivo geral do estudo; 3. método (abordagem qualitativa ou quantitativa, tipo de amostra, participantes e instrumentos). Analisou-se ainda, por meio das três etapas da análise de conteúdo, a saber, pré-análise, exploração do material, e interpretação dos resultados, a exemplo de Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), os principais achados dos estudos explorados.

Tais aspectos foram selecionados por permitirem uma análise temporal, geográfica acerca da abordagem metodológica e principais achados dos artigos. Ainda, a investigação dos objetivos permitiu a apuração de tendências e principais interesses dos pesquisadores na temática. Dessa forma, oferece-se um panorama sucinto e crítico acerca das produções científicas entre os anos de 2009 e 2014, fornecendo dados sobre o conflito entre trabalho e família no período referido.

Resultados

As Tabelas 1 e 2 caracterizam os estudos analisados. As informações detalhadas sobre cada critério de análise encontram-se descritas a seguir.

1. Área de estudo, ano e país de publicação

Dentre os estudos analisados, as áreas de publicação com maior expressividade foram Turismo e Hotelaria (quatro artigos) e Gestão de Negócios (quatro artigos). Relativo aos países de publicação verificaram-se publicações majoritariamente nos Estados Unidos (oito artigos). O maior volume de artigos publicados ocorreu no ano de 2011 (seis artigos).

Mais especificamente, os anos de publicação revelam aumento de interesse na investigação da temática a partir do ano 2011. Cabe destacar que no ano 2009 o número de publicações foi escasso, em 2010 sem representatividade, e, a partir de 2011, as publicações foram contabilizadas em maior número. Infere-se que esse é um fenômeno com publicações emergentes, uma vez que se trata de um tema contemporâneo e ainda pouco estudado.

Relativo às áreas das publicações e origem de seus autores, os resultados evidenciam uma concentração nas áreas de ciências exatas – Turismo, Hotelaria e Gestão de Negócios – provavelmente justificada pela preocupação com os custos e impactos econômicos do conflito para o negócio. Já a predominância de autores de origem norte-americana sugere que apesar do conflito trabalho-família ser um fato presente em diferentes culturas, as publicações científicas sobre essa temática ainda não estão amplamente difundidas, embora a partir de 2011 tenha havido um incremento do número de publicações derivadas de outros países.

2. Definição de conflito família-trabalho e objetivo geral

A análise das definições de conflito família-trabalho presente nos artigos analisados é similar e circular, muitas vezes definindo o conflito exclusivamente a partir do próprio termo conflito. Em relação ao objetivo geral, ao contrário, é possível perceber o interesse em explorar temáticas diversas: gênero (foco em mulheres); modificações na estrutura concreta de trabalho como forma de interferir positivamente ou negativamente na questão do conflito entre trabalho e família; associação do conflito entre trabalho e família com emoções, satisfação e *turnover*; liderança e as consequências do conflito entre trabalho e família; testagem de novos modelos teóricos acerca do conflito; exaustão, sobrecarga de trabalho e custos organizacionais. Esse resultado, apresentado na Tabela 1, demonstra que os objetivos dos artigos envolvem a identificação de variáveis de desfecho dos conflitos, bem como seus antecedentes, variáveis associadas, mediadoras e moderadoras. Adicionalmente versam sobre homens e mulheres que vivenciam o fenômeno, e investigam possíveis impactos de intervenções com vistas à redução do conflito para indivíduos e organizações.

A análise dos objetivos das investigações revela ainda uma escassez de publicações dedicadas a investigar as consequências do conflito e intervenções para reduzi-lo, o que sugere que a produção científica na área ainda tenha pouca influência sobre a prática profissional. Sugere também que estudos acerca de executivos ainda buscam evidências mais estáveis sobre esse grupo de profissionais.

Tabela 1

Autor; ano, definição de conflito e objetivo dos estudos

Autores e Ano	Objetivo
Oliveira, Cavazotte, e Paciello (2013)	Examinar fatores associados ao conflito entre vida pessoal e profissional
Alan, Sattar, e Chaudhury (2011)	Investigar o conflito entre trabalho e família em mulheres de Dhaka em posições de gerência
Toga, Binqela, e Mjoli (2014)	Investigar a satisfação no trabalho como moderadora do conflito trabalho-família em mulheres em posição de gerente

Tabela 1 (continuação)

Autor, ano, definição de conflito e objetivo dos estudos

Autores e Ano	Objetivo
Lövhöiden, Yap, e Ineson (2011)	Investigar em gerentes de nível médio questões de conflito trabalho-família e enriquecimento.
Michel, Pichler e Newness (2014)	Propiciar uma análise empírica das relações entre a atuação da liderança e as consequências do conflito entre trabalho e família
Zhao, Qu, e Ghiselli(2011)	Averiguar os efeitos diretos e indiretos do conflito entre trabalho e família e satisfação em gerentes de vendas
Masuda et al. (2012)	Avaliar o trabalho flexível e sua relação com a satisfação no trabalho e relacionamento familiar
Knudsen (2009)	Explorar como homens e mulheres regulam a sobreposição entre as pressões do trabalho e da família
Leaptrott e McDonald (2011)	Investigar como o conflito trabalho-família afeta emoções, satisfação no trabalho e intenção de <i>turnover</i> em gerentes homens e mulheres e como cada um lida com estes conflitos
O'Neill (2012)	Explorar o padrão aparente de fazer festas que persiste na indústria hoteleira apesar da evidência sugerindo que isso pode afetar negativamente empregados e organizações e sua convivência no âmbito familiar
Karatepe (2013)	Testar um modelo que investiga exaustão emocional como um mediador dos efeitos de sobrecarga de trabalho, conflito entre trabalho e família e conflito entre família e trabalho sobre o encaixe laboral e o desempenho no emprego
Liu e Low (2011)	Descobrir se os respondentes experienciaram mais conflito entre trabalho e família ou conflito entre família e trabalho
Zhang, Griffeth e Fried (2010)	Analisar a relação entre duas formas de conflito: trabalho-família e família-trabalho e suas consequências em gestores chineses

3. Métodos dos estudos analisados

Os artigos tiveram, em sua maioria, abordagem metodológica quantitativa (12 artigos), com amostras probabilísticas (nove artigos). A Tabela 2 apresenta as variáveis investigadas e uma descrição dos instrumentos utilizados para tal, evidenciando que não há padronização na sua utilização, embora haja tendência a contemplar FIT e TIF. Não se identificou um único instrumento de referência nas pesquisas para aferir o conflito entre os artigos avaliados. Ainda assim, os modelos propostos pelos autores Carlson, Kacmar e Williams (2000) e Netemeyer, Boles e McMurrian (1996) foram citados como referência para a eleição de instrumentos.

Carlson et al. (2000) conceituam o conflito a partir de três esferas tanto para referir-se a TIF (desenvolvimento, afeto e capital) quanto a FIT (desenvolvimento, afeto e eficácia). Os mesmos autores possuem um instrumento específico para a medida das duas direções do conflito – a

Escala de Conflito Trabalho Família. O instrumento, composto por 18 itens mensurados através de uma escala *likert* de cinco pontos, foi utilizado em dois artigos analisados nesta revisão.

Já a escala de mensuração do conflito entre trabalho e família, idealizada por Netemeyer et al.(1996) foi utilizada em dois artigos desta revisão. O instrumento possui 10 itens, cinco para avaliar cada direção do conflito, com as quais os respondentes devem demonstrar seu grau de concordância.

Os demais artigos analisados não trouxeram instrumentos padronizados e validados para a avaliação do conflito. Observa-se, portanto, a tendência de os pesquisadores optarem pelo uso de instrumentos que atendam às necessidades específicas de seus estudos. É notável a ausência de informações acerca da confiabilidade e outras propriedades psicométricas dos instrumentos, dificultando comparações entre os resultados das investigações.

No que tange aos participantes dos estudos, compuseram as amostras de pesquisa: executivos com ensino superior, casados, de diferentes nacionalidades e áreas de atuação. É possível perceber que, embora a maioria dos pesquisadores tenha optado por investigar homens e mulheres,

alguns estudos priorizaram amostras compostas exclusivamente por mulheres. Tendo em vista o foco da presente investigação, chama atenção a presença de estudos que investigam amostras compostas exclusivamente por mulheres, evidenciando questões relacionadas ao gênero.

Tabela 2

Instrumento conflito trabalho-família e Outras variáveis investigadas

Amostra e instrumento para avaliar conflito trabalho- família	Outras variáveis investigadas
296 profissionais com ensino superior. Questionário de avaliação para TIF e FIT composto por 5 questões mensuradas através de 5 pontos, baseado no trabalho de Anderson, Coffey e Byerly (2002).	Horário flexível apoio e cuidado com dependentes, suporte gerencial, consequências na carreira, estrutura familiar, satisfação no trabalho, intenção de deixar a empresa, estresse e absenteísmo
100 trabalhadoras casadas de Dhaka. Questionário fechado de exploração de TIF e FIT baseado em Carlson et al. (2000) e Netemeyer et al. (1996).	Horas de trabalho, responsabilidades em relação aos filhos, responsabilidade social, dados sociodemográficos
100 mulheres gerentes. Escala reduzida de conflito família-trabalho: TIF (oito itens) e FIT (quatro itens) baseada em Bedeian, Burke e Moffett (1998).	Dados biográficos e ocupacionais, estresse ocupacional e satisfação com o trabalho
12 gerentes trabalhadores da Noruega. Entrevista em profundidade com 5 questões baseadas na literatura em geral para acessar tempo, desgaste e comportamento relacionados à FIT e TIF.	Questões sociodemográficas
109 gerentes de ambos os sexos. Escala para mensuração do conflito trabalho-família de Netemeyer et al. (1996).	Afeto positivo e negativo, enriquecimento e liderança
121 gerentes de vendas de 26 hotéis chineses. Inventário de Conflito trabalho- família de Grandey, Cordeiro e Crouter (2005)	Dados sociodemográficos, satisfação com o trabalho, reação afetiva e avaliação cognitiva.
3918 gerentes de 15 países. Escala para avaliar conflito família-trabalho de Carlson et al. (2000).	Dados demográficos, satisfação no trabalho, intenções de <i>turnover</i> e arranjos de trabalho
2195 gestores noruegueses. Questões elaboradas especificamente para a pesquisa e baseadas em Gutek, Searly e Klepa (1991), Carlson et al. (2000) e Fields (2002).	Escolhas estratégicas, tarefas de supervisão desafiadoras, conflitos intra e entre papeis, autoavaliado desempenho como gestor
109 gerentes de ambos os sexos. Escala para a mensuração do conflito trabalho-família de Netemeyer et al. (1996)	Questionário de eventos de gestão
544 gerentes de 65 hotéis dos Estados Unidos. Escala Conflito trabalho-família de Thompson, Beauvais e Lyness (1999)	Comportamento de fazer festa, questões demográficas
110 subordinados e seus gerentes. Escala para a mensuração do conflito trabalho-família de Netemeyer et al. (1996)	Sobrecarga, desempenho e comprometimento no trabalho, exaustão emocional, comprometimento e questões demográficas
46 gerentes de projeto da China. Escala para avaliar conflito família-trabalho baseada na literatura em geral e desenhado especificamente para a pesquisa	Variáveis sociodemográficas

Tabela 2 (continuação)

Instrumento conflito trabalho-família e Outras variáveis investigadas

Amostra e instrumento para avaliar conflito trabalho-família	Outras variáveis investigadas
264 gestores de Mainland- China. Escala de conflito trabalho-família de Frone e Yardley (1996).	Dados sociodemográficos, satisfação com a vida, exaustão emocional, comprometimento afetivo, intenção de <i>turnover</i> , número e idade dos filhos e situação laboral do cônjuge

4. Principais achados dos estudos analisados

A análise dos estudos trouxe à tona três principais categorias de análise convergente. Foram eles: impacto do conflito entre trabalho e família na saúde do executivo; conflito entre trabalho e família e perspectiva de gênero; aspectos culturais e organizacionais relacionados ao conflito trabalho-família.

4.1. Impactos do conflito entre trabalho e família na saúde do executivo

Estudos apontam que o conflito é fonte concreta de estresse, afetando diretamente o bem estar subjetivo dos indivíduos (Toga, Binqela, & Mjoli, 2014; Zhao, Qu, & Ghiselli, 2011). Estudo conduzido por Zhao et al. (2011) sugere que o conflito entre trabalho e família é ligado a sentimentos positivos e negativos direcionados ao trabalho. Assim, quando a interferência negativa é percebida entre trabalho e família (ou vice-versa), os sentimentos pelo trabalho tornam-se negativos, o que levaria trabalhadores com maior conflito serem menos felizes em seus trabalhos.

Ainda, resultados demonstram que o conflito entre trabalho e família se relaciona positivamente com exaustão emocional (Zhang, Griffeth, & Fried, 2012), falta de suporte do superior imediato (Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013), maior tempo dedicado a atividades de lazer ligadas ao trabalho, como festas e eventos (O'Neill, 2012), e com a intenção de deixar a empresa. Por outro lado, o conflito está relacionado negativamente com a satisfação no trabalho.

Resultados apontaram a associação entre as duas direções do conflito (TIF-FIT), reforçando que ambos podem estar presentes concomitantemente (Oliveira et al., 2013). O conflito pode afetar negativamente a saúde física e psicológica dos trabalhadores e suas famílias (Lovhoiden, Yap, & Ineson, 2011), além de trazer sentimentos negativos e positivos em relação à liderança (Michel, Pichler, & Newness, 2014). Por fim, os resultados dos estudos evidenciam que a exaustão emocional é um mediador dos efeitos de sobrecarga de trabalho (Karatepe, 2013).

4.2. Conflito entre trabalho-família e perspectivas de gênero

Os estudos que analisaram as diferenças de gênero ou amostras compostas por mulheres apontaram que há sentimento de culpa nas mulheres que buscam equilibrar os papéis de mãe e trabalhadora (Alam, Sattar, & Chaudhury, 2011). Além de trabalharem fora de casa, as mulheres ainda são responsabilizadas pelo trabalho doméstico. O tempo dedicado ao trabalho afeta o equilíbrio com a vida pessoal, prejudicando o convívio familiar. Como consequência, mulheres tendem a experienciar maior conflito entre trabalho e família devido à dedicação à família (Leaptrott & McDonald, 2011; Lovhoiden et al., 2011). Em contrapartida, o estudo de Knudsen (2009) afirma que gerentes do sexo feminino possuem uma carga de trabalho menos elevada, fazendo com que o conflito entre trabalho e família seja reduzido se comparado ao sexo masculino.

Knudsen (2009) ratifica que homens enfrentariam maior conflito entre trabalho e família por estarem submetidos a carga horária extensa, além de viagens e trabalhos aos finais de semana. Adicionalmente, os homens tenderiam a ter filhos e companheiras que não ocupam posições gerenciais. Em função da senioridade, exerceriam maior controle sobre sua escala de trabalho, permitindo a realização de trabalho remoto. Mulheres, ao perceberem o potencial conflito, tenderiam a deixar suas rotinas de trabalho mais leves, fato que não ocorreria com os homens.

4.3. Aspectos culturais e organizacionais relacionados ao conflito trabalho-família

Variáveis demográficas demonstraram que quanto maior o nível de educação formal, posição ocupada e quantidade de subordinados, maior o nível de conflito (Knudsen, 2009). Estudos sobre diferenças culturais demonstraram que gestores de países de língua inglesa adotam horários flexível, semana reduzida, trabalho parcial e remoto em comparação com gestores da Ásia e América Latina. Adicionalmente, estes profissionais são mais flexíveis, demonstram satisfação no trabalho, menos intenção de *turnover* e menor conflito entre trabalho e família. Gestores de países da América Latina que trabalham em período parcial demonstraram menor intenção de *turnover*

e menor conflito entre trabalho e família. Ainda, gestores asiáticos demonstraram maior conflito entre trabalho e família e não se beneficiaram de regimes de trabalho em período parcial (Masuda et al., 2012). Explicações para os resultados relativos a profissionais asiáticos podem ser encontrados no estudo de Liu e Low (2011), os quais apontam que em ambientes de trabalho exigentes há maior interferência do conflito TIF em comparação com ao FIT.

Discussão

Uma questão a ser considerada volta-se às atuais condições de trabalho. Sabe-se que o trabalho tem passado por modificações significativas (Ferreira & Mendonça, 2012). No complexo equilíbrio entre trabalho e família, o trabalhador é tomado pela percepção de que a busca por equilíbrio teria consequências negativas para a carreira profissional (Oliveira et al., 2013; Zhao et al., 2011). Neste contexto, os estudos de Karatepe (2013), Zhang et al. (2012), e Toga et al. (2014) evidenciaram as adversidades vivenciadas pelo trabalhador para equilibrar demandas de trabalho e família, sendo que a intimidade familiar é comprometida em prol das demandas de trabalho e o tempo de convivência familiar é escasso, ou até mesmo nulo (Oltamari & Grisci, 2014). Embora contemplem os conflitos entre papéis (de familiar e trabalhador), os artigos analisados falham em investigar quais os significados os participantes dos estudos atribuem a cada um dos papéis individualmente e em relação ao outro, comprometendo a compreensão plena dos resultados (Lassance & Sarriera, 2009).

Na atualidade, os executivos são constantemente convocados a atender as normas do seu local de trabalho e encontrar tempo, disposição psicológica e física para cumprir as responsabilidades familiares (Barham & Vanalli, 2012). Relativo à disposição psicológica e física, estudo de Lovhoiden et al. (2011) aponta que o conflito entre trabalho e família pode afetar negativamente a saúde física e psicológica dos trabalhadores gerando estresse. Este resultado ratifica a afirmação de Lipp (2005) sobre como as dificuldades de conciliação de papéis podem afetar a saúde, uma vez que o conflito entre trabalho e família é fonte de estresse. Assim, pode-se pensar que o estresse do trabalho recaia sobre a família e traga prejuízos pessoais aos profissionais estudados através de mudanças de humor significativas, como afirmam Strobino e Teixeira (2014), Silva e Rossetto (2010) e Sanjutá e Barham (2004).

Resultados de Alam et al. (2011) e de Leaptrott e McDonald (2011) demonstram que a mulher enfrenta maiores dificuldades na associação equilibrada da esfera familiar com a do trabalho. Mulheres ainda são as

principais responsáveis pelos cuidados com a casa e a família (Machado, Wetzel, & Rodrigues, 2008; Sorj et al., 2007), assumem uma complexa gama de papéis quando constituem suas famílias, portanto, estão mais suscetíveis a conflitos provenientes dos âmbitos do trabalho e familiar. Devido à expectativa social de sucesso na dupla jornada feminina, mulheres se vêem pressionadas por resultados na organização, e expectativas familiares. Ao não atenderem plenamente a expectativa social de mulher e trabalhadora, podem apresentar sentimentos de culpa (Alamet al., 2011), afetando diretamente suas relações profissionais e pessoais.

No mercado de trabalho, há um quadro variado de estereótipos que denotam as mulheres como menos capacitadas por não apresentarem características de competitividade, associadas ao objetivo (Belo & Camino, 2012). Este quadro se intensifica quando colocamos em foco as atividades de gestão. O instituto Ethos/IBOPE, em pesquisa realizada no ano de 2010, revelou que mulheres que ocupam posições executivas nas empresas correspondem somente, a 13,7% do quadro nacional ativo. Pode-se afirmar que, como exposto por Belo e Camino (2012), profissionais do sexo feminino que trabalham em um ambiente majoritariamente masculino são, de fato, excluídas dos ambientes que envolvem a liderança e que representam altos postos na organização.

Este fato pode ser atribuído a fatores históricos, uma vez que ao longo de boa parte da história humana o trabalho produtivo foi fortemente associado exclusivamente ao masculino (Araújo & Scalón, 2005). Ainda, no processo de socialização, homens tendem a ser preparados para o exercício de atividades produtivas (Bellucci, 2011). Nascimento, Roazzi, Castellan e Rabelo (2008) afirmam que a imagem de sucesso no mundo corporativo está alicerçada na figura de poder, *status* e valores monetários, elementos ligados ao masculino e que justificam a discrepância entre homens e mulheres ressaltada nesta discussão. Em homens, esta expectativa social pode alavancar excessiva dedicação ao trabalho e abdicação do tempo dedicado à família. Os resultados da pesquisa de Knudsen (2009) ratificam as afirmações anteriores, uma vez que a administração do tempo entre trabalho e família pode trazer maior conflito entre trabalho e família em homens, resultando em percepção negativa do equilíbrio entre as duas esferas.

Outro fator apontado que pode contribuir ou dificultar a interface entre trabalho e família refere-se à cultura organizacional. Cabe apontar que a cultura organizacional é reflexo de um conjunto de valores compartilhados pelos membros de um mesmo grupo de trabalho, que os diferencia dos demais (Robbins, 2005) e resulta em

sistemáticas de trabalho peculiares a cada organização. Estudo de O'Neill (2012) no setor de hotelaria relata que em hotéis com cultura organizacional voltada ao equilíbrio entre trabalho e família, os gerentes gastam menos tempo realizando atividades laborais ligadas ao lazer, como festas e eventos.

Oliveira et al. (2013) afirmam que demandas e exigências ligadas à gestão da empresa dificultam a convivência familiar. Assim, a forma como a empresa baliza e transmite seus valores junto às ações organizacionais pode ter impacto na vivência dos trabalhadores. Além, resultado de pesquisas conduzidas por Masuda et al. (2012) e Liu e Low (2011) ressaltam diferenças oriundas da cultura entre países. Aqui, entende-se que a representação cultural e social do trabalho, peculiar a cada país ou região geográfica, pode estimular ou impedir que executivos elenquem suas prioridades entre o âmbito pessoal e profissional.

Cabe ressaltar, ainda, que as nuances do conflito entre trabalho e família não são exclusivas ou centradas apenas em uma das esferas. Essa observação indica a necessidade de que o foco de estudo sobre o conflito entre família e trabalho deve ser ampliado, incluindo as organizações, o dimensionamento atual do trabalho e a família dos trabalhadores. Apesar de a família ser conceituada, conforme Biroli (2014), como a fronteira entre o mundo doméstico e o mundo externo, os efeitos do conflito não se encontram claramente definidos e as suas consequências são difusas. Assim, segundo Lassance e Sarriera (2009), é fundamental identificar a rede de papéis sociais que conectam o indivíduo à sociedade, uma vez que os papéis interagem entre si e se influenciam.

Outra necessidade de pesquisa identificada foi a triangulação de dados. Esta medida é relevante, pois a triangulação possibilita produzir um retrato do fenômeno em estudo que seja mais completo do que o alcançado por um único método (Kelle, 2001). Assim, abre-se a possibilidade de articular novas ações que auxiliem na gestão desta conflitiva e promovam o bem-estar dos profissionais em posições executivas.

Tendo em vista a priorização de amostras de mulheres em alguns dos estudos investigados, identificou-se a necessidade de estudos comparativos entre homens e mulheres. Esses estudos serão importantes para esclarecer como o conflito de papéis é vivenciado também pelo homem contemporâneo. Além disso, há a necessidade de

estudos que tragam em seu bojo estratégias preventivas do estresse ocasionado pelo conflito entre trabalho e família. Estudos com maior atenção à questão cultural em diferentes contextos podem ser importantes propulsores para a discussão deste tema.

Enfim, entende-se que o presente estudo contribuiu para a literatura acerca do conflito família-trabalho. Identificou-se não haver uma padronização evidente no uso de instrumentos ou outros recursos para acessar o conflito, resultado que chama atenção, pois é um aspecto de dificuldade na exploração da temática. Avalia-se que a intervenção assertiva acerca do conflito entre estas duas esferas só será possível após o mapeamento das variáveis que demonstraram ser de relevância significativa ao longo dessa revisão.

Por fim, são limitações do presente estudo, a impossibilidade de acessar todos os artigos identificados como pertinentes à revisão de forma integral e a não inclusão de teses e dissertações. Como conclusão, sinaliza-se a relevância de buscar a articulação de instrumentos eficazes para a mensuração das esferas do conflito entre trabalho e família com o intuito de ampliar a compreensão e discussão sobre a temática no campo acadêmico e organizacional.

Considerações Finais

Essa revisão teve como objetivo analisar a produção científica nacional e internacional sobre o conflito entre trabalho e família em executivos entre 2009 e 2014. Nesse breve panorama, percebeu-se a dificuldade de mensuração do fenômeno. Isso se traduz em abordagens e resultados de pesquisa distintos e um corpo de conhecimento ainda incipiente. Ainda assim, foi possível relacionar uma série de prejuízos pessoais e sociais dos executivos apontados pela literatura oriundos do conflito. Contudo, não é claro na literatura qual o impacto do conflito para homens e mulheres, bem como quais seus antecedentes e consequentes em diferentes culturas. Estas observações indicam a necessidade de se adotar definições operacionais menos circulares e mais descritivas das características do conflito trabalho-família. Desta forma seria possível ampliar os estudos sobre o fenômeno, seus antecedentes e consequentes e gerar políticas e práticas organizacionais capazes de reduzi-lo, promovendo o bem estar dos profissionais em ambos os domínios.

Referências

- Alam, M.S., Sattar, A., & Chaudhury, N.A. (2011). Work Family Conflict of Women Managers in Dhaka. *Asian Social Science*, 7(7), 108-114. doi: 10.5539/ass.v7n7p108

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151–169. doi: 10.1037/a0022170
- 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. doi: 10.1016/S0149-2063(02)00190-3
- Araújo, C., & Scalón, C. (2005). Percepções de atitudes de mulheres e homens sobre a conciliação entre família e trabalho pago no Brasil. In C. Araújo & C. Scalón (Orgs.), *Gênero, família e trabalho no Brasil* (1a ed., Vol. 1, pp.15-78). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Barham, E. J., & Vanalli, A. C. G. (2012). Trabalho e família: Perspectivas teóricas e desafios atuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12*(1), 47-60.
- Bastos, A.V., & Aguiar, C. V. N. (2014). Conflito família-trabalho. In M.M. Siqueira (Orgs.), *Novas medidas do Comportamento Organizacional* (1a ed., Vol. 1, pp. 122-131). Porto Alegre: Artmed.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1998). Outcomes of work-family conflict among married female and male professionals. *Journal of Management, 14*(3), 475-496. doi: 10.1177/014920638801400310
- Bellucci, N.P. (2011, 11 de abril). *Estranhamento; alienação e discriminação de gênero: o trabalho da mulher professora*. Trabalho apresentado no VEBEM – Encontro Brasileiro de Educação e Marxismo. Resumo recuperado em 08 de abril de 2012, de http://www.5ebem.ufsc.br/trabalhos/eixo_03/e03f_t003.pdf
- Belo, R. P. & Camino, L. (2012). Trabalho e gênero: elaboração discursivas sobre papéis profissionais. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 15*(2), 271-286
- Biroli, F. (2014). *Família: Novos conceitos* (1a ed.). São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Mosley, D. C., & Carr, J. C. (2008). The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology, 23*(3), 215-235. doi: 10.1108/02683940810861356
- Cabrita, M. R. (2012). Capital intelectual e desemprego organizacional no sector bancário português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 11*(2-3), 63-73.
- Ferreira, M. C., & Mendonça, H. (2012). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais* (1a ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- 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), 249-76. doi:10.1006/jvbe.1999.1713
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Ribeiro, M.M.K. (2014). Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a Pergunta de pesquisa, possibilidades e Limitações do método. *Informações e Sociedade, 24*(1), 13-18.
- Fields, D.L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis* (1a ed.). New York: Blackwell.
- Grandey, A.A., Cordeiro, B.L., & Crouter, A.C., (2005). A longitudinal and multi-sourcettest of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(3), 305-323. doi: 10.1348/096317905X26769
- Frone, M.R. & Yardley, J.K. (1996). Workplace family-supportive programmes: predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(4), 351-366. doi: 10.1111/j.2044-8325.1996.tb00621.x
- Guest, D. E. (2015). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science information, 41*(2), 255-279. doi: 10.1177/0539018402041002005
- Gutek, B.A., Searly, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*(4), 560-568. doi: 10.1037/0021-9010.76.4.560
- Henriques, C. R., Féres-Carneiro, T., & Magalhães, A. S. (2006). Trabalho e família: o prolongamento da convivência familiar em questão. *Paidéia, 16*(35), 327-336.
- Instituto Ethos/Ibope (2010). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Recuperado em 12 de julho de 2016, de http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf.
- Karatepe, O.M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*(4), 614 - 634. doi: 10.1108/09596111311322952
- Kelle, U. (2001). Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods. *Qualitative Social Research, 2*(1). Recuperado em 12 de julho de 2016, de: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/966/2109>

- Kinnunen, U., & Mauno, S. (2007). Work-family conflict in individual's lives: prevalence, antecedents, and outcomes. In K.Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Orgs.), *The individual in the changing working life* (1a ed., Vol. 1, pp. 126-146). Cambridge: Cambridge University Press.
- Knudsen, K. (2009). Striking a different balance: work-family conflict for female and male in a Scandinavian context. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 252-269. doi: 10.1108/17542410910961541
- Lassance, M. C., & Sarriera, J. C. (2009). Carreira e saliência de papéis: integrando o desenvolvimento pessoal e profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(2), 15-31.
- Leaptrott, J., & McDonald, M. (2011). The differential effect of gender on the way conflict between work and family roles affects managers' reliance on information sources in dealing with significant workplace events. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2), 1-33.
- Lima, G.S., Carvalho N., A., & Tanure, B. (2012). Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *Revista Eletrônica de Administração*, 18(1), 63-96. doi: 10.1590/S1413-23112012000100003
- Lipp, M. E. N. (2005). *Stress e o turbilhão da raiva* (1a ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Liu, J.Y., & Low, S. P. (2011). Work-family conflicts experienced by project managers in the Chinese construction industry. *International Journal of Project Management* 29(2), 117-128. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.01.012
- Lovhoiden, C., Yap, M. H.T., & Ineson, E. M. (2011). Work-Family Conflicts and Enrichment in the Norwegian Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(4), 457-481. doi: 10.1080/15022250.2011.623856
- Machado, R. M. C., Wetzell, U., & Rodrigues, M. E. (2008). A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares no Rio de Janeiro. *Cadernos ABAP*, 6(3), 1-24.
- Masuda, A.D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P.E., Lapiere, L. M., Cooper, C.L., Abarca, N., Brough, P., Ferreira, P., & Fraile, G. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied psychology: an international review*, 61(1), 1-29. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 215-232. doi: 10.1016/j.jvb.2004.05.004
- Michel, J. S., Pichler, S., & Newness, K. (2014). Integrating leader affect, leader work-family spillover, and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 410-428. doi: 10.1108/LODJ-06-12-0074
- Nascimento, A. M., Roazzi, A., Castellan, R. R. & Rabelo, L. M. (2008). A estrutura da imagem do executivo bem sucedido e a questão da corporeidade. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 8(1), 92-117.
- 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), 400-410. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.400
- O'Neill, J.W. (2012). The determinants of a culture of partying among managers in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 81-96. doi: 10.1108/09596111211197818
- Oltramari, A. P., Grisci, C. L. I., & Weber, L. (2011). Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 11(1), 101-133.
- Oltramari, A.P., & Grisci, C. L. I. (2014). Carreira e família na sociedade líquida moderna. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 15-48. doi: 10.1590/S1678-69712014000100002
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437. doi: 10.1590/S1415-6552013000400003
- Peixoto, E. (2007). Levantamento do estado da arte nos estudos do lazer: (Brasil) séculos XX e XXI – alguns apontamentos. *Educação e Sociedade*, 28(99), 561-586.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sanjutá, G., & Barham, E. J. (2004). Uma análise do equilíbrio trabalho e família no contexto brasileiro. *Revista Nucleus*, 3(1), 53-62.
- Savickas, M. L. (2002). *Career construction: a developmental theory* (4a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, A. B., & Rossetto, C. R. (2010). Conflito entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 40-60.
- Sorj, B., Fontes, A., & Machado, D. C. (2007). Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 573-594.

- Strobino, M. R. C., & Teixeira, R. M. (2014). Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicase no setor de comércio de material de construção na cidade de Curitiba. *Revista de Administração de São Paulo*, 49(1), 59-76.
- Super, D. E. (1994). A life-span, lifespace perspective on convergence. In M. L. Savickas & R. W. Lent (Orgs.) *Convergence in career development theories: implications for science and practice* (1a ed., Vol. 1. p. 63-74). Palo Alto: CPP Books.
- Toga, R., Binqela, & T., Mjoli, T. Q. (2014). Job Satisfaction as a Moderator of the Relationship between Work-Family Conflict and Stress among Female Civil Service Managers. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(2), 579-586. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n2p579
- Thompson, C., Beauvais, L. & Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and Work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415. doi:10.1006/jvbe.1998.1681
- Zhang, M., Griffeth, R. W., & Fried, D. D. (2012). Work-family conflict and individual consequences. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 696-713. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02683941211259520>
- Zhao, X. R., Qu, H., & Ghiselli, R. (2011). Examining the relationship of work-family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. *Internacional Journal of Hospitality Management*, 30(1), 46-54. doi:10.1016/j.ijhm.2010.04.010

Recebido 31/05/2015
1ª Revisão 11/10/2015
Aceite Final 24/06/2016

Sobre as autoras

Ana Claudia Braun é Psicóloga (FEEVALE), Especialista em Psicologia Organizacional (ESADE), Mestre e Doutoranda em Psicologia Social (PUCRS). Membro do Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento de Carreira (GEDC) do Programa de Pós-graduação da Faculdade de Psicologia da PUCRS.

Brenda Vierheller é Psicóloga (PUCRS). Membro do Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento de Carreira (GEDC) do Programa de Pós-graduação da Faculdade de Psicologia da PUCRS.

Manoela Ziebell de Oliveira é Psicóloga, Mestre e Doutora em Psicologia (UFRGS). Coordenadora do Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento de Carreira (GEDC) do Programa de Pós-graduação da Faculdade de Psicologia da PUCRS.