



Conflito Trabalho-Família: um Estudo com Lideranças Femininas em uma IES da Serra Gaúcha

Edimari Bertoni de Lima, Maria de Fátima Fagherazzi Pizzoli

RESUMO

Este estudo verificou a percepção das mulheres em cargo de liderança sobre o conflito da relação trabalho e família. A pesquisa foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha, com as mulheres em cargo de liderança, nos diversos níveis hierárquicos. Trata-se de pesquisa quantitativa, cuja coleta dos dados foi realizada por meio questionário com aplicação da Escala de Conflito Trabalho-Família (ECTF), contemplando as duas dimensões de interferência (trabalho na família e família no trabalho). Na instituição pesquisada, as mulheres ocupavam no período da pesquisa 42% dos cargos de gestão considerados no estudo, tendo-se obtido uma resposta de 25% delas. Os resultados demonstraram baixa percepção de interferência da família no trabalho e elevada percepção de interferência do trabalho na família.

Palavras-chave: Liderança feminina. Conflito trabalho-família. Conflito família-trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade empresarial vivencia um momento de transição, de um mundo de líderes homens, para a participação de mulheres líderes no mercado de trabalho. As organizações, numa perspectiva sistêmica, mantêm permanente interação com essa evolução social. Com esse novo modelo de liderança, leva-se em conta as preocupações e as necessidades de desenvolvimento de cada funcionário, sua consciência sobre diversas questões. Ao longo dos anos a mulher adquiriu novas tarefas, sem abandonar as tarefas que eram se seu cotidiano. Ainda hoje permanecem algumas cobranças, tanto privadas quanto públicas para a mulher cuidar dos filhos, da casa e do trabalho ao mesmo tempo, cobranças essa que muitas vezes não recaem sobre os homens.

Andrade e Barbosa (2015) observam, no momento histórico atual, que as mulheres têm avançado ao mercado de trabalho, conquistando postos de prestígio social. Historicamente, a divisão no mercado de trabalho apresenta postos como ocupações pertencentes aos homens, já que, existindo uma divisão hierárquica entre as ocupações masculinas e femininas, as mulheres estariam em desvantagem em relação aos homens. Nesse contexto, há relevância nos estudos das configurações da divisão do trabalho, visto que, como apontado, há um maior número de mulheres ocupando cargos gerenciais, sendo proprietárias, diretoras ou presidentes de organizações em geral. É visível o avanço das mulheres brasileiras em espaços antes ocupados em sua totalidade por homens. Ao mesmo tempo, observa-se o aumento do nível de escolaridade das mulheres e mudanças na estrutura familiar, com um maior número de mulheres como chefes de família, aumento da renda e diminuição do número de filhos.

Neste sentido, a questão que este estudo busca responder é: Qual a percepção das mulheres em cargo de liderança, em uma Instituição de Ensino Superior – IES, da Serra Gaúcha, sobre o conflito da relação trabalho e família?

“O objetivo da pesquisa é a declaração, como a terminologia mais precisa possível, de quais informações são necessárias. Esse objetivo deve ser elaborado de tal forma que a obtenção de informações assegure a satisfação do propósito da pesquisa.” (AAKER; KUMAR; DAY, 2004). Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a relação entre vida no trabalho e na família.

O objetivo geral do estudo foi verificar a percepção das lideranças femininas de uma IES da Serra Gaúcha, sobre o conflito da relação trabalho-família. Foram definidos como objetivos específicos: elencar os itens com maior interferência; identificar se o trabalho interfere



na vida pessoal; identificar a influência da família no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

As pessoas nascem líderes ou se tornam líderes? Podem existir muitos líderes natos, mas são poucos aqueles em quem se pode confiar. A liderança é algo que deve ser adquirida. A exigência final da liderança eficaz é a conquista da confiança. Se não for assim, não haverá seguidores. E a única definição de um líder é alguém que tem seguidores (SOUZA, 2015).

Bergamini (2009, p. 20), ao definir liderança, destaca que:

[...] o tema liderança mostra ter forte apelo tanto para dirigentes como para dirigidos. Em muitos casos, até, essa atitude ou competência chega a levar uma conotação de “dom” quase mágico ou divino, responsável por uma inexplicável e, ao mesmo tempo, irresistível atração que certas pessoas naturalmente exercem sobre outras. Liderança é definida de maneira ampla, visando incluir processos de influência de objetivos para grupos e organizações, ao mesmo tempo em que abrange a motivação da atividade comportamental na busca desses objetivos, sendo também um tipo de influência que mantém o grupo e sua cultura.

“O líder torna as ideias tangíveis e reais. Não importa quão maravilhosa seja a visão, o líder eficiente deve usar uma metáfora, uma palavra ou um modelo para tornar tal visão clara para os outros”. (BERGAMINI, 2009 p. 20). Para Bennis (1988 apud BERGAMINI, 2009), liderança parece ser a reunião de habilidades possuídas por uma maioria, porém usadas por uma minoria.

Grzybovski, Boscarin e Migott, (2002), entendem que liderança é a maneira ou caráter específico de um gerente expressar seus pensamentos e atitudes, modo de proceder, e que seja capaz de promover e desenvolver pessoas em um ambiente de negócio globalizado. Para Maximiano (2015), o processo da liderança tem seu papel fundamental no trabalho dos administradores em todos os tipos de empresas. Por esse motivo, sempre recebeu atenção especial de historiadores, pesquisadores e de praticantes da administração, que o estudaram para aprender a formar líderes, o que resultou em divergentes concepções e teorias sobre a liderança.

De acordo com Robbins (2000), o sentimento de participação dos funcionários no ambiente de trabalho emerge da cultura organizacional existente, influenciada pelo estilo de trabalho da alta administração. É um processo administrativo que exige estrutura organizacional e modelo de gestão flexíveis, capazes de mudar a forma de pensar e de interagir dos indivíduos que a ele estão ligados.

Os líderes atuais fazem parte da mudança que diferentemente do agente de mudança tradicional, cuja missão principal era fazer com que o ambiente de transformação se interessasse gradualmente, não se preocupam em cortar nem em questionar práticas correntes indesejáveis. “As pessoas que detêm as posições formais de autoridade criam um ambiente onde a ideia revolucionária da mudança possa prosperar”. (BERGAMINI, 2009 p. 23).

Bergamini (2009) define o líder da atualidade no ponto de vista teórico e empírico, as pesquisas acadêmicas têm feito grandes esforços tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança. Tais trabalhos foram desenvolvidos visando rever e reavaliar investigações já levadas a efeito no passado para discutir a validade das suas descobertas. Devido a essa predisposição dos pesquisadores em liderança, foi possível perceber que cada trabalho desenvolvido por eles procurou destacar aspectos diferentes do relacionamento entre o líder e seus seguidores. Foi possível levantar uma imensa variedade de fatores responsáveis pela eficácia da liderança. Dessa forma, descobre-se que o assunto é bem mais complexo do que se



possa imaginar, fazendo com que sejam descartadas pequenas regras para bem liderar, improvisa- das a partir do senso comum.

Nassif et al. (2006) apontam que o estilo pluralista de liderança já existe em algumas empresas, baseia-se em uma liderança centrada na participação, se mostra ineficiente aos propósitos de desenvolvimento do grupo. De forma similar, o estilo unitário que contempla a liderança transformacional e visionária, mais frequentemente adotada para promover o desenvolvimento sustentável da equipe, também se mostra ineficaz. Nesse sentido, a combinação do estilo pluralista e unitário, de forma contingencial, pode ser importante e eficaz, como um guia estratégico na busca de um desenvolvimento organizacional. O processo de liderança assume um papel central em busca de uma harmonia de desempenho econômico, ambiental e social. O autor aponta ainda que as estratégias voltadas ao desenvolvimento foram norteadas especialmente por líderes visionários. No entanto, é notável a fragilidade ao comprometimento da empresa quando depende de um único líder visionário, o que enfatiza a necessidade da construção de uma rede de colaboração.

Já na Teoria das Trocas percebe-se que há uma troca de ideias entre líder e seguidores. O aspecto considerado muitas vezes como condenável nesse tipo de vínculo é aquele em que o líder só consegue mobilizar seus seguidores enquanto esteja acenando com prêmios e punições. Como propõe Bergamini (2009, p. 145) “é essencial que os seguidores respondam a seu líder, naquilo que ele diz e faz. Os líderes que normalmente conseguem a atenção dos seus liderados são aqueles cujo comportamento é considerado como um sinal positivo pelos mesmos.” Com a Teoria das Trocas, o papel desempenhado pelos seguidores vinculados a liderança passa a ser considerado como elemento vital. O líder conhece seus seguidores sabe aquilo que esperam dele e direciona o norte de como chegar ao objetivo comum. Desse tipo de interação é que emana grande parte do poder do líder.

Para Bergamini, (2009) na Teoria Contingencial é considerada a personalidade do líder, que representa apenas um dos fatores que influenciam o desempenho do grupo. O líder que se desempenha bem no grupo, ou sob um determinado conjunto de situações e experiências, pode não se sair bem em novo grupos, em outras atividades ou sob outras condições.

A autora ainda desmembra a Teoria Contingencial em duas partes: a primeira chama de *liderança transacional* - tipo de liderança que ocorre quando uma pessoa toma iniciativa de estabelecer contato com outras, com o objetivo de trocar bens de valor. Em contrapartida, a segunda teoria atende a necessidades do seguidor, ocorre o que se reconhece como *liderança transformacional*, na qual o vínculo é estabelecido quando as pessoas estão engajadas entre si por buscar o atendimento de necessidades de nível mais elevado. Nesta teoria, não se preocupa somente com os benefícios que se possa ter, nem com aquilo que se possa ganhar ou perder, seu propósito principal é disparado de maneira separada, mas se relacionam e se fundem.

2.2 LIDERANÇA FEMININA

Para Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, a discriminação e o preconceito ainda são grandes barreiras. Para os autores, a mulher, com a maneira de administrar que se diferencia do estilo masculino tem apresentando características claras como maior estabilidade emocional, paciência, auto renúncia, objetividade, humildade, disposição para operar em ambientes de discordância, negociar fazendo menos concessões, e inteligência enriquecida.

Belle 1994 (apud XAVIER, CARVALHO NETO E VERSIANI, 2015) apresenta três tipologias de executivas: organização, compartimento e ambivalentes. As líderes do tipo “Mulher da Organização” são as mulheres que estão em grandes cargos na organização, cuja vida gira em torno da própria carreira. Deixam de priorizar as demandas pessoais em prol do



trabalho. A quantidade de trabalho das executivas, superior à dos homens, foi percebida também em outros países, não apenas no Brasil. As executivas que se enquadram no perfil de Mulher da Organização ou não têm filhos ou os têm em menor quantidade, sendo a maternidade um provável obstáculo para um melhor desempenho na carreira.

Líderes do tipo “Executiva” resistem em aceitar a dificuldade de conciliar as demandas originais da carreira com as da vida pessoal. É notável a dificuldade de falarem sobre cumprimento das exigências do trabalho sem deixar de cumprir com as obrigações pessoais, como o cuidado com os filhos, a família e o lazer. Esse perfil de líder trabalha em dobro do que seus parceiros em nome da meritocracia que é mais exigida deles nos processos de ascensão hierárquica nas empresas. Já as líderes do tipo “Ambivalentes” têm forte influência da cultura organizacional. São as executivas que fazem da carreira uma extensão da sua vida pessoal. Não perde o foco nas demandas pessoais, não deixam de atender as necessidades particulares, relação com filhos, marido ou desejos que não estão relacionados ao trabalho. (BELLE 1994, apud ANDRADE; CARVALHO NETO, 2015).

Com o passar do tempo, a presença das mulheres no mercado de trabalho tem aumentado significativamente, alterando modos de funcionamento tanto na esfera empresarial quanto na esfera familiar. As famílias onde apenas o homem é o provedor têm mudado cada vez mais, dando lugar a famílias de dupla jornada de trabalho. Este novo padrão familiar despertou os casais à necessidade de conciliar as tarefas familiares e profissionais, ampliando a ida da mulher ao mercado de trabalho e almejando cada vez mais cargos de lideranças. (EBY et al., 2005, apud FONTAINE et al., 2010).

As mulheres encorajam a participação, a partilha do poder e da informação e tentam aumentar a autoestima dos seguidores. Preferem liderar pela inclusão e recorrem a seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar os outros. [...] Os homens tendem a adotar mais um estilo diretivo de comando e controle. Recorrem à autoridade formal de seu cargo como base para sua influência. [...] A tendência das líderes do sexo feminino, de serem mais democráticas que os do sexo masculino, diminuem quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina. “Ao que parecem, as normas grupais e os estereótipos masculinos sobre os líderes anulam as preferências pessoais, de tal forma que as mulheres abandonam seus estilos femininos nesses cargos e atuam de modo mais autocrático” (ROBBINS, 2000, p. 413).

De acordo com o perfil descrito, a mulher consegue construir um sentimento de comunidade, os membros da organização se unem, e aprendam a acreditar e a cuidar uns dos outros.

2.3 TRABALHO X FAMÍLIA

O conflito trabalho-família foi definido por Bastos e Aguiar, (2014, p. 124) “como uma forma de conflito entre papéis, no qual as pressões advindas do trabalho e da família são, de alguma forma, mutuamente incompatíveis.” É preciso considerar também que da mesma forma como o trabalho pode interferir na vida familiar, a família também pode interferir para um bom desempenho no ambiente de trabalho. A interferência do trabalho na família baseada no tempo é, em geral, atribuída à quantidade de horas que cada indivíduo dedica ao trabalho, sendo que essas horas estão ligadas, não apenas ao tempo perante no emprego, mas também aquele gasto em reuniões, encontros e viagens de trabalho. Já a influência da família no trabalho baseia-se no tempo que envolve a quantidade que se tem com a família, ou lidando com situações de membros da família, quando se deveria estar dedicado ao trabalho.

Ainda para Bastos e Aguiar, (2014) há algumas evidências que podem produzir sintomas de tensão quando se tratam de conflitos no ambiente de trabalho, como estresse, ansiedade,



fadiga, depressão, apatia e irritabilidade. Assim, é possível que a tensão gerada no trabalho, seja envolvida no grupo familiar, podendo produzir tensão e contribuir para o desenvolvimento do conflito nas duas esferas. É fundamental, registrar que o excessivo envolvimento do tempo no trabalho, afeta diretamente a ligação da paternidade na vida dos filhos, podem gerar muitas vezes transtornos desnecessários, uma vez que os papéis bem definidos, deixam equilibrado esse processo. Conflito baseado nos padrões comportamentais pacíficos de um papel pode ser incompatível com a expectativa comportamental para o desempenho de outros papéis.

Becker e Moen (1999) estudaram três tipos de estratégias para diminuir o conflito trabalho-família: “colocar limites”, reduzir o número de horas no trabalho; “emprego e carreira”, investir em um emprego mais flexível. Haddock et al. (2001) também identificaram algumas estratégias: focar na relação; extrair o melhor da profissão; ser produtivo em seu horário de trabalho; dar prioridade ao lazer em família; aceitar a condição de dupla-jornada (emprego-família); valorizar o tempo.

Atualmente, a exigência requer, no ambiente de trabalho quer na família aumentaram e a sua conciliação representa um verdadeiro desafio, é necessário harmonizar com o companheiro nas responsabilidades familiares e profissionais, o que muitas vezes não acontece. Para a maioria das pessoas o “trabalhar fora” parece estar mais ligado ao argumento financeiro do que à satisfação profissional, “investir” no cônjuge que ganha mais é natural hoje em dia. Deve-se tirar o foco apenas da gestão financeira e focar mais na realização profissional. (EBY *et al.*, 2005, apud FONTAINE *et al.*, 2010).

De acordo com Andrade e Barbosa (2015) a carreira das mulheres executivas vive em constante conflito com sua vida pessoal. A conciliação é extremamente difícil. A percepção das executivas sobre a possibilidade de conciliação de sua carreira com a vida pessoal, segundo tipologia proposta por Xavier, Carvalho Neto e Versiani (2015), é influenciada de acordo com a faixa etária. Durante algum tempo, foi comum considerar o trabalho e a família como dois domínios independentes da vida. Tal postura, no entanto, foi modificada por meio de extensos estudos que demonstraram que esses dois mundos estabelecem uma relação bastante estreita e dinâmica, permitindo que questões relacionadas ao trabalho afetem a família e vice-versa (BASTOS; AGUIAR, 2014). Estes autores desenvolveram um instrumento (ECTF) para medir as duas dimensões. A primeira - interferência do trabalho na família – mede o conflito gerado pela medida em que as demandas de trabalho, o tempo dedicado a ele e a tensão gerada por ele, interferem na família. A segunda dimensão - interferência da família no trabalho – mede o conflito gerado na medida em que as demandas da família, o tempo dedicado a ela, e a tensão gerada por ela, interferem no desempenho ocupacional.

Embora cada modelo apresente particularidades no que diz respeito às suas concepções acerca das relações entre o trabalho e a família, todos consideram o potencial de eventos ocorridos em um domínio afetarem respostas do indivíduo a demandas de outro domínio da vida. Até mesmo o modelo da segmentação, que originalmente se caracteriza pela defesa da separação integral das esferas da vida, sofreu alterações para se adaptar à incontestável permeabilidade que une os dois domínios (BASTOS; AGUIAR, 2014).

Uma vez identificada a existência de interdependência entre trabalho e família, o desafio volta para a procura do equilíbrio entre si. No entanto, não se trata de uma tarefa simples, uma vez que as demandas das duas esferas nem sempre são facilmente conciliáveis. De modo geral, pode considerar a existência de dois resultados possíveis dessa interação: de um lado, o envolvimento em um domínio pode ser capaz de influenciar positivamente o comportamento em um segundo domínio; de outro, o engajamento em um papel pode ser responsável por prejuízos no desempenho de outro papel em uma esfera da vida distinta. No primeiro caso, diz-se que ocorre a facilitação trabalho-família, enquanto no último considera que acontece o conflito trabalho-família (BASTOS; AGUIAR, 2014).



2.4 A MULHER, A MATERNIDADE E O TRABALHO

No nível familiar a responsabilidade maior pelo cuidado dos filhos, acaba sendo das mulheres e não é diferente com as tarefas domésticas. São também as mulheres que fazem mais interrupções na carreira profissional, reestruturando a atividade profissional em prol das exigências familiares. (EBY et al., 2005, apud FONTAINE et al., 2010).

Andrade e Barbosa (2015) destacam que durante muito tempo era comum considerar o trabalho e a família como dois domínios independentes da vida. Essa postura, no entanto, foi modificada com o passar do tempo, demonstrando que esses dois mundos estabelecem uma relação bastante estreita e dinâmica, permitindo que questões relacionadas ao trabalho afetem a família e vice-versa.

Ainda para Andrade e Barbosa (2015 p. 23) trabalhar e mercado de trabalho funcionam como “pano de fundo” para o debate sobre a gestão de Recursos Humanos e seus métodos de carreira. Sobre o trabalho, há uma grande discussão sobre seu fim e/ou suas novas configurações, seus padrões “flexíveis” presentes até hoje, as mudanças no contrato de trabalho e as projeções do trabalho para o futuro. Em relação ao mercado de trabalho, destaca os fatos de algumas tendências a partir do aumento expressivo da presença feminina.

As mulheres vêm ganhando cada vez mais espaços no mercado de trabalho e já estão em maior número em diversas áreas do ensino superior, nos setores de serviços e no setor público também. Apesar dessas modificações, se discute que os gestores das organizações não têm conseguido acompanhar as inúmeras mudanças ocorridas com os indivíduos, o que gera descompasso na discussão sobre carreiras na perspectiva organizacional e na visão individual. (ANDRADE; BARBOSA, 2015 p. 23).

Ainda para os autores, os profissionais têm pensado em suas carreiras de forma mais aberta e em formatos diferenciados do que as empresas vinham oferecendo como trajetórias. Isso faz com que procurem novas oportunidades oferecidas no mercado, como profissionais liberais e/ou empreendedores, para estabelecer seu posicionamento profissional e a construção de um futuro profissional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa se caracteriza como descritiva quantitativa. Este tipo de pesquisa acordo com Gioia et al. (2006, p. 78) “tem por objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo, com base em um grande número de casos; lança mão de amostras representativas, coleta de dados estruturada e análise dos dados”. A pesquisa desenvolvida foi de natureza quantitativa, de nível descritivo, e como estratégia utilizada a *survey*.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O estudo foi realizado em uma IES, com cinquenta anos de atuação, contando com cerca de 25 mil alunos matriculados e 1.800 funcionários. A liderança na IES em estudo está dividida em líderes da área técnica administrativa, que diz respeito a área de meio, e as lideranças de áreas acadêmicas, que dizem respeito a áreas fim da instituição. Neste estudo foram considerados líderes em cargos de Alta Gestão (Reitoria e Pró-reitorias), Diretores de Áreas do Conhecimento e Coordenadores de Coordenadorias; Gerentes e Diretores Institucionais; Coordenadores Administrativos Gerais; Coordenadores de Cursos de Graduação e Coordenadores de Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu*, conforme apresentado na Tabela 1. Apesar de contar com um número significativo de cursos de Lato Sensu, as coordenações não foram consideradas neste estudo, devido ao curto espaço de tempo em que permanecem na



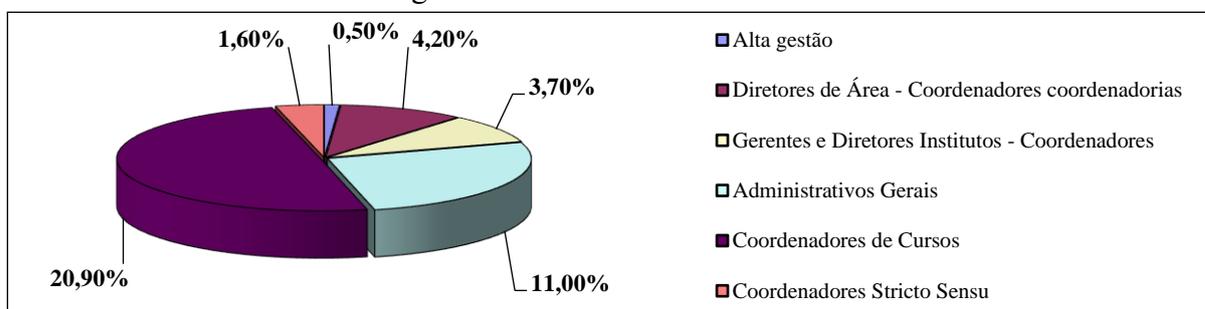
função. A divisão de mulheres em cargo de gestão pode ser melhor observada na Figura 1.

Tabela 1 – Divisão de liderança da IES

Área	Homens/Mulheres	Mulheres	%
Alta gestão	8	1	0,50%
Diretores de Área - Coordenadores coordenadorias	23	8	4,20%
Gerentes e Diretores Institutos - Coordenadores	23	7	3,70%
Administrativos Gerais	42	21	11,00%
Coordenadores de Cursos	80	40	20,90%
Coordenadores <i>Stricto Sensu</i>	15	3	1,60%
Total	191	80	41,90%

Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).

Figura 1 – Mulheres líderes da IES



Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).

Nesse contexto, destaca-se a relevância de estudos das novas configurações da divisão do trabalho, visto que, como apontado, há um grande número de mulheres ocupando posições gerenciais, sendo diretoras, coordenadores de organizações em geral. De todos os novos empreendimentos inaugurados no Brasil em 2010, praticamente metade foi iniciado por gestoras, o que coloca o país como um dos que têm o maior número de empreendedoras do mundo (MENEZES; OLIVEIRA, 2015). Observa-se na Tabela 1 que as lideranças femininas na IES em estudo representam 42% dos cargos da instituição, o que mostra que cada vez mais o espaço da mulher vem sendo conquistado no mercado de trabalho.

3.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS

De acordo com Borba et al. (2013 p. 12), as pesquisas atuais são classificadas em duas grandes vertentes: pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. A pesquisa quantitativa, que foca no grande número de indivíduos, recorrendo aos métodos estatísticos para a análise de dados coletados de maneiras diversas, inclusive entrevistas. A pesquisa qualitativa, também chamada pesquisa naturalística, tem como foco entender e interpretar dados e discursos, mesmo quando envolve grupos de participantes.

Foi utilizada a Escala de Conflito Trabalho-Família – ECTF dos autores Bastos e Aguiar (2014) aplicada para apuração de resultados e interpretação do Conflito Trabalho-Família para líderes de uma IES da Serra Gaúcha. O instrumento contém dez questões, sendo cinco para avaliação da dimensão *Interferência do trabalho na família* e cinco para avaliação da dimensão *Interferência da família no trabalho*. A escala de respostas é de seis pontos de concordância/discordância, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Discordo Totalmente).

Qualquer indivíduo que tenha o potencial de vivenciar os conflitos entre sua vida familiar e ocupacional está apto a responder à escala. Por se tratar de uma escala com reduzido



número de itens, a expectativa é que o questionário seja respondido em poucos minutos. No entanto, o participante ficou livre para utilizar o tempo que julgava necessário. O levantamento de dados foi feito através do sistema Google *Forms*, enviado o questionário de pesquisa por e-mail e destinado apenas ao público-alvo no período de 05 a 21 de maio de 2017, garantindo-se o sigilo absoluto às respondentes quanto aos resultados individuais.

Bastos e Aguiar (2014) ainda ressaltam que para a apuração dos resultados, por se tratar de escala bifatorial, os itens correspondentes a cada direção do conflito devem ser analisados individualmente. Para o grau de percepção de interferência do trabalho na família, foi efetuada a média na fase de interpretação dos resultados.

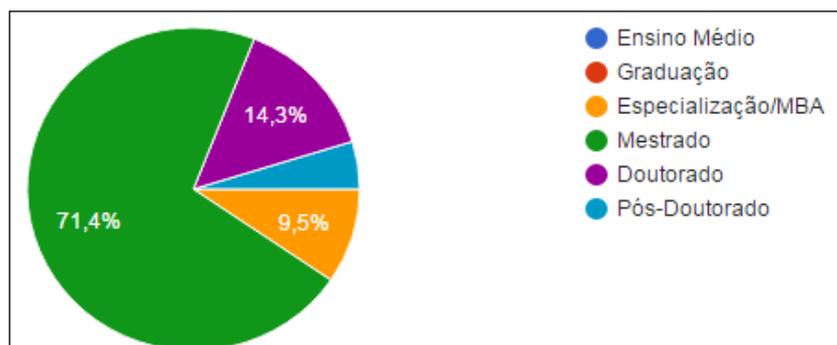
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior, da Serra Gaúcha, com as mulheres em cargo de liderança, nos diversos níveis hierárquicos. O método de pesquisa caracteriza-se por ser de natureza descritiva quantitativa, sendo a coleta dos dados realizada por meio questionário com aplicação da Escala de Conflito Trabalho-Família (ECTF), contemplando as duas dimensões de interferência (trabalho na família e família no trabalho) em dez questões. Na instituição pesquisada, 80 mulheres ocupavam no período da pesquisa 42% dos cargos de gestão considerados no estudo, tendo-se obtido uma resposta de 21 líderes femininas, representando 26,25% do total de gestoras.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa foi respondida por 21 mulheres, predominando como escolaridade o Mestrado, deste total a faixa etária média das respondentes é de 41 a 50 anos idade, e o estado civil casada/união estável, tendo em média dois filhos. As Figuras 2, 3, 4 e 5 permite visualizar os dados citados.

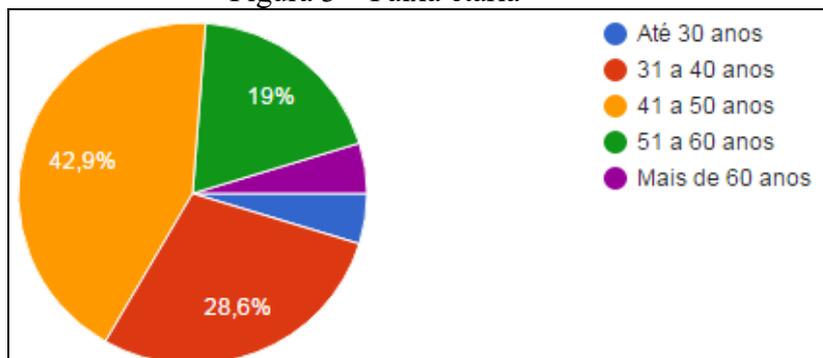
Figura 2 – Escolaridade



Fonte: Elaborada pelas autoras (2017)
Base: 21 respostas



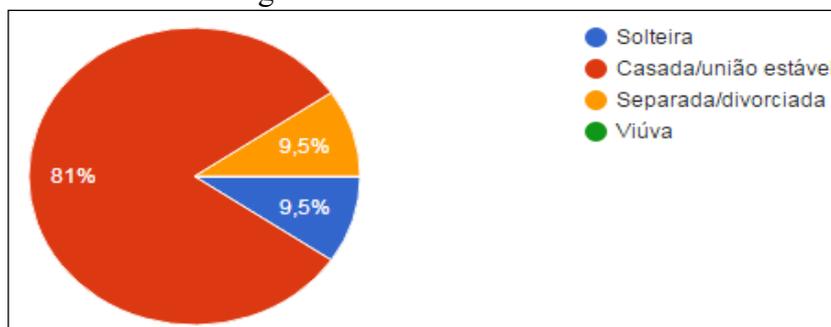
Figura 3 – Faixa etária



Fonte: Elaborada pelas autoras (2017)

Base: 21 respostas

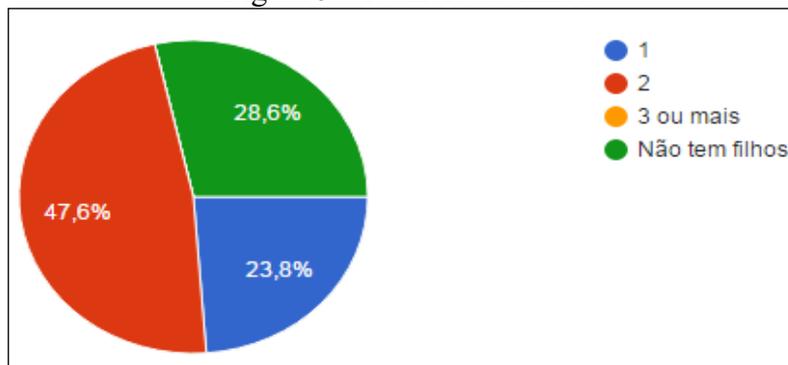
Figura 4 – Estado civil



Fonte: Elaborada pelas autoras (2017)

Base: 21 respostas

Figura 5 – Número de filhos



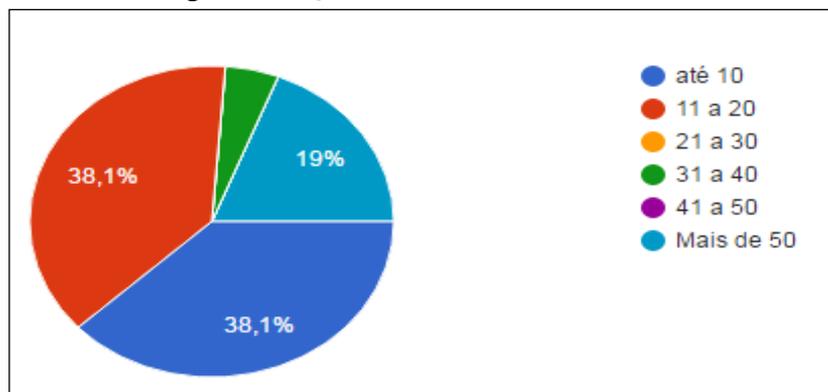
Fonte: Elaborada pelas autoras (2017)

Base: 21 respostas

Com relação ao número de liderados, 38,1% lideram até 10 pessoas, mesmo percentual apresentado para quem lidera de 11 a 20 pessoas. máximo 20, representado com 38,1%. Analisando-se o tempo de empresa, predominaram as líderes com 6 a 10 anos de empresa (28,6%) e 16 a 20 anos (28,6%), seguidos das líderes com mais de 20 anos de instituição (23,8%). Conforme representado pelas Figuras 6 e 7 a seguir.



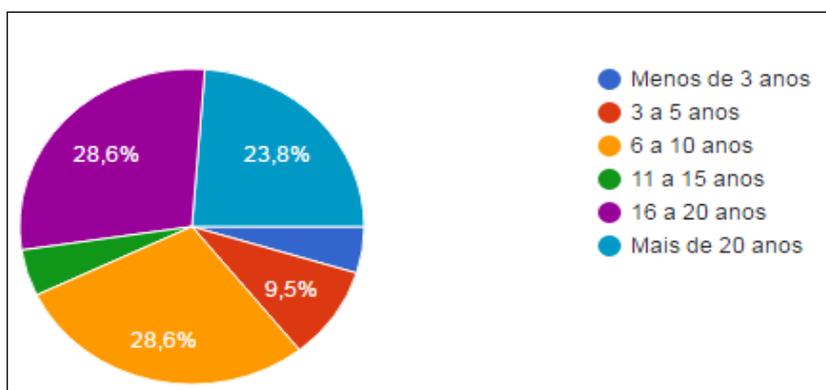
Figura 6 – Quantidade de liderados



Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).

Base: 21 respostas

Figura 7 – Tempo de empresa



Fonte: Elaborada pelas autoras (2017)

Base: 21 respostas

4.2 CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

A Tabela 2 apresenta a média obtida em cada uma das perguntas da Escala de Conflito Trabalho-Família – ECTF.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se observar que sobre a **Dimensão Interferência do trabalho na família**, de cinco critérios, dois são considerados de interferência elevada, com média de 4,6 e 5,2, são eles: *As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar* e *Por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa*. Os demais itens foram considerados de interferência moderada, com de média de 4,2, 4,3 e 4,5: *Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir minhas responsabilidades familiares*; *As pressões do meu trabalho restringem a liberdade de planejar as minhas atividades familiares* e *Os meus deveres no trabalho me levam a mudar meus planos para as atividades familiares*. A média obtida para a Dimensão foi 4,6 – representando elevada interferência do trabalho na família das líderes femininas.



Tabela 2 – Escala de Conflito Trabalho-Família – ECTF

DIMENSÃO	PERGUNTAS	MÉDIA	MÉDIA DIMENSÃO
Interferência do trabalho na família	As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar.	5,2	4,6
	Devido à quantidade de tempo que dedico ao trabalho, tenho dificuldade em cumprir minhas responsabilidades familiares.	4,5	
	Por causa das demandas do meu trabalho, não consigo fazer as coisas que quero fazer em casa.	4,6	
	As pressões do meu trabalho restringem a liberdade de planejar as minhas atividades familiares.	4,2	
	Os meus deveres no trabalho me levam a mudar meus planos para as atividades familiares.	4,3	
Interferência da família no trabalho	As demandas da minha família interferem nas minhas atividades de trabalho.	3,0	2,5
	Eu preciso adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgem quando estou em casa.	2,7	
	Por causa das demandas da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho.	2,1	
	Minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho).	2,2	
	As pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho.	2,5	

Fonte: elaborada pelas autoras com base em Siqueira (2014 p. 130)

Legenda de Interferência: baixa percepção entre 1,0 e 2,5 - moderada entre 2,6 e 4,5 - elevada interferência acima de 4,6.

Para a **Dimensão Interferência da família no trabalho**, de cinco critérios avaliados, dois foram considerados de interferência moderada, com média de 2,7 e 3,0: *As demandas da minha família interferem nas minhas atividades de trabalho* e *Eu preciso adiar atividades de trabalho por causa de demandas que surgem quando estou em casa*. Já as outras três interferências foram consideradas de baixa percepção, sendo: *Por causa das demandas da minha família, não consigo fazer as coisas que preciso no trabalho*; *Minha vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho* e *As pressões geradas pela minha família interferem no meu desempenho no trabalho*, não apresentando grande poder de influência. A média obtida para a Dimensão foi 2,5 – no limite entre a baixa e média percepção de interferência da família das líderes femininas no seu trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivo verificar a percepção das lideranças femininas de uma IES da Serra Gaúcha sobre o conflito trabalho-família. Os resultados demonstraram percepção de alta interferência do trabalho na vida pessoal (média de 4,6), contrastando com a baixa percepção da influência da família no ambiente de trabalho (média de 2,5). Desta maneira evidencia-se que muitas vezes mulheres com dupla jornada, não conseguem exercer com



excelência seus afazeres na empresa, o que leva à maior interferência dos mesmos em sua vida familiar.

Na dimensão de interferência do trabalho na família, o critério com mais alta influência percebida foi *As demandas do meu trabalho interferem na minha vida familiar*. Já na dimensão de interferência da família do trabalho, o critério com maior percepção foi *As demandas da minha família interferem nas minhas atividades de trabalho*, evidenciando que as líderes percebem maior impacto do trabalho na família do que da família no trabalho. O passar dos anos exigiu da mulher que agregasse outras tarefas, sem abdicar das tarefas do lar. A responsabilidade dos afazeres da casa e dos filhos continuou a pesar em grande parte somente sobre a mulher, parecendo não haver negociação com os outros membros da família. Esse conflito denota ser o grande desafio para essas gestoras.

Os resultados corroboram o que afirmam Andrade e Barbosa (2015) de que a carreira das mulheres executivas vive em conflito constante com sua vida familiar, sendo a conciliação extremamente difícil. Tais resultados convergem ainda para o que destacam Bastos e Aguiar (2014) para quem a ideia de considerar trabalho e a família como dois domínios diferentes foi modificada por estudos que demonstraram uma relação muito estreita e dinâmica, permitindo que questões relacionadas ao trabalho interfiram na família e vice-versa. Identificar a percepção de tal interferência permite tanto para as executivas quanto para a instituição onde atuam, estabelecer estratégias para que tal interferência possa ser positiva e não conflitante. Aí reside a principal contribuição do presente estudo.

Como limitações do estudo cita-se o baixo retorno do questionário de pesquisa, considerando o número significativo de gestoras na IES analisada. Como estudos futuros sugere-se ampliar a pesquisa, no sentido de verificar a visão dos integrantes dessas famílias, analisando como eles se sentem em ter essa líder, uma mãe ou esposa ocupando esse cargo de gestora, qual o impacto para eles. Sugere-se ainda ampliar a pesquisa para o âmbito da instituição de ensino, e suas exigências sobre as lideranças femininas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Juliana Oliveira; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Elementos do contexto do emprego e do mercado de trabalho que influenciam a carreira da mulher profissional. In: ANDRADE, Juliana Oliveira; CARVALHO NETO, Antonio (Org.). *Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura: Estudos sob Diferentes Abordagens*. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 2. p. 23-42. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496716/cfi/189!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 05 maio 2017.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; AGUIAR, Carolina Villa Nova. Conflito trabalho-família. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. São Paulo: Artmed, 2014. Cap. 8. p. 123-131. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710227/cfi/123!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 05 maio 2017.

BECKER, P e MOEN, P. (1999). *Scaling back: Dual earner couples' work-family strategies*. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 995-1007.



BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 1. p. 19-40. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522467570/cfi/32!/4/2@100:0.00>>.

Acesso em: 10 maio 2017.

BORBA, Marcelo de Carvalho et al (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Educação Matemática*. 5. ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013. 144 p. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582179383/pageid/4>. Acesso em: 25 maio 2017.

FONTAINE, Anne M. et al. *A conciliação trabalho-família em casais de duplo-emprego*. Faculdade de Psicologia e Ciência da Educação da Universidade do Porto. Portugal. 2010.

GIOIA, Ricardo M. et al. *Fundamentos de marketing: conceitos básicos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, Aug. 2002. Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000200011&lng=en&nrm=iso>. access

on 20 Oct. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000200011>.

HADDOCK, S., ZIEMBA, S., ZIMMERMAN, T. & CURRENT, L. *Ten adaptive strategies for family and work balance: Advice form successful families*. Journal of Marital and Family Therapy. 2001, 445-458.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª edição. Atlas, 06/2015.

NASSIF, Vânia M. J. et al. Afinal, quem é o Líder Voltado aos Princípios do Desenvolvimento Sustentável? In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M.; LIDERANÇA. *Profissão Líder: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 8. p. 187-217. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502099890/cfi/216!/216>>. Acesso em: 05 maio 2017.

ROBBINS, S. P., *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. São Paulo: Artmed, 2014.

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710227/cfi/123!/4/4@0.00:0.00>>.

Acesso em: 05 maio 2017.

SOUZA, Ricardo A; *Como se tornar um líder servidor os princípios de liderança de o monge e o executivo*. E-locação. Revista científica da FAEX, Edição 08 – Ano 4 – 2015. Disponível em: <http://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-locucao/article/view/85/83> Acesso em: 05 maio 2017.



XAVIER, Tatiana de Almeida; CARVALHO NETO, Antonio; VERSIANI, Fernanda. A difícil conciliação entre A vida profissional e pessoal: um estudo baseado na faixa etária das mulheres executivas. In: ANDRADE, Juliana Oliveira; CARVALHO NETO, Antonio (Org.). *Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura: Estudos sob Diferentes Abordagens*. São Paulo: Atlas, 2015. Cap. 10. p. 173-192. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496716/cfi/189!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 05 maio 2017.