

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

**CONFLITO TRABALHO – FAMÍLIA EM EXECUTIVOS**

**ANA CLAUDIA BRAUN**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Psicologia.**

**Porto Alegre  
Dezembro, 2016**

PONTÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

**CONFLITO TRABALHO- FAMÍLIA EM EXECUTIVOS**

**ANA CLAUDIA BRAUN**

ORIENTADORA: PROFA. DRA. MANOELA ZIEBELL DE OLIVEIRA

Tese de Doutorado realizada no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Psicologia. Área de Concentração em Psicologia Social

**Porto Alegre  
Dezembro, 2016**

## Ficha Catalográfica

B825c Braun, Ana Claudia

CONFLITO TRABALHO - FAMÍLIA EM EXECUTIVOS / Ana Claudia Braun  
– 2017.

100 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia,  
PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Manoela Ziebell Oliveira.

1. conflito trabalho família. 2. executivos. 3. psicologia social. I.  
Oliveira, Manoela Ziebell. II. Título.

PONTÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

**CONFLITO TRABALHO- FAMÍLIA EM EXECUTIVOS**

**ANA CLAUDIA BRAUN**

COMISSÃO EXAMINADORA

ALEXSANDRO LUIZ DE ANDRADE  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO

MARCO ANTONIO PEREIRA TEIXEIRA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

WAGNER DE LARA MACHADO  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

**Porto Alegre  
Dezembro, 2016**

## DEDICATÓRIA

Por toda a preocupação  
Por todo o suporte  
Por toda a condição proporcionada  
Por todos os momentos em que acreditaram  
Por não me deixarem desistir  
Por serem fortes e acolhedores  
Por comemorarem todas as vitórias  
Por todos os sanduiches feitos com amor  
Por serem meu suporte financeiro na escassez  
Por todas as orações  
Por todas as mensagens de preocupação  
Por viverem comigo intensamente todos os momentos  
Por serem sempre exemplo de amor e dedicação  
Por serem meus melhores conselheiros  
Por estarem presentes, mesmo longe  
Por me escutarem e me acalentarem  
Por me trazerem a realidade novamente nos momentos que foi necessário  
Por me ajudarem a ser quem sou  
Por me auxiliarem em todas as mudanças de vida  
Por acreditarem em mim incondicionalmente  
Por permitirem que eu seja autônoma  
Por nunca me deixarem desamparada  
Por sempre serem meu maior exemplo  
Por serem incríveis, mesmo nos momentos em que erraram  
Por serem a melhor parte de mim  
Por serem vocês  
Por vocês, pai e mãe, essa tese aconteceu

## AGRADECIMENTOS

As palavras se tornam pequenas e ineficazes frente aos agradecimentos necessários ao finalizar essa tese. A finalização dessa tese significa o fechamento de um ciclo que iniciou junto à graduação e perpassou pela especialização e o mestrado. Ciclo que significou mudanças no meu contexto profissional e pessoal. Ciclo no qual aprendi a pesquisar e ser pesquisadora. Ciclo que me fez ser uma pessoa completamente diferente do que eu era ao ingressar na travessia.

Agradeço ao meu pai e minha mãe por estarem junto, estruturando e auxiliando continuamente minha condição pessoal e profissional. Agradeço pelo zelo e afeto disponibilizado. Agradeço, ainda, por permitirem que eu seja uma “surpresa” na vida de cada um. Amo vocês e tenham certeza que hoje sou o que sou devido a cada investimento que vocês fizeram por mim e para mim.

Com muito carinho, agradeço ao Grupo de Pesquisa em Desenvolvimento de Carreira da PUCRS pelo acolhimento. Agradeço em especial aos meus IC’s Bruna Zomer, Guilherme Sanchez e minhas colegas de caminhada Daniela Boucinha e Daniela Bach Rizatti. Devido à contribuição de vocês, o caminho foi mais leve e divertido. De maneira igualmente significativa agradeço a minha orientadora Manoela, principalmente por (re) significar meu doutorado e fazer com que ele fosse uma constante troca entre colegas.

Por fim, agradeço aos professores e demais colegas do PPG em Psicologia da PUCRS e a CAPES por disponibilizar o auxílio financeiro e permitir a realização desse doutorado. Muito obrigada a todos!

## RESUMO

Esta tese é composta por três artigos que investigam o conflito entre trabalho e família em executivos. O primeiro artigo, denominado como “Conflito trabalho-família em executivos: uma revisão sistemática de 2009 a 2014” trata de uma revisão sistemática internacional da literatura sobre a temática e teve como objetivo apresentar uma revisão sistemática da publicação científica nacional e internacional sobre o conflito trabalho-família em executivos entre 2009 e 2014. O segundo artigo intitulado “A relação entre conflito trabalho e família, adição ao trabalho, engajamento e intenção de turnover em executivos brasileiros: um estudo exploratório” teve como objetivo central avaliar o conflito entre trabalho e família em profissionais em carreira executiva, tomando como ponto de partida a análise combinada com as variáveis de engajamento e intenção de turnover. Finalmente, o terceiro artigo designado como “conflito trabalho-família e estratégias de coping em executivas: um estudo qualitativo” teve como intuito entender de forma ampliada a ocorrência do fenômeno do conflito trabalho e família em executivas da região Sul do Brasil, assim como compreender quais são as estratégias de coping utilizadas frente a esse

No primeiro artigo, foram avaliados 13 artigos selecionados de três diferentes bases indexadoras: PsycINFO, Periódicos CAPES e Scopus. Os resultados demonstram a literatura como constituída majoritariamente por artigos quantitativos, de origem americana e com ênfase na área de ciências exatas. Destaca-se, ainda, a escassez de pesquisas que proponham ações organizacionais para a redução do conflito entre trabalho e família. O segundo artigo, de método quantitativo, teve como participantes 275 profissionais (65,4% homens) em carreira executiva, os quais responderam um instrumento online com questões para caracterização de perfil, e escalas para avaliar conflito família-trabalho, adição e engajamento no trabalho. Os dados foram submetidos a análises descritivas, por meio do modelo de redes, e path analysis. Principais resultados permitem conjecturar que o aumento do trabalho excessivo (dimensão da adição ao trabalho) possui forte influência no conflito entre trabalho e família, especialmente na esfera familiar, o que leva os profissionais a desenvolverem maior intenção de deixar voluntariamente a organização e redução na dimensão de engajamento. Ainda, o artigo revela que tal incidência possui impactos diferenciados entre homens e mulheres.

A contextualizar a incidência de diferenças na vivenciadas entre homens e mulheres frente ao conflito entre trabalho e família, o terceiro artigo de cunho qualitativo contou com a

participação de cinco mulheres residente na região Metropolitana de Porto Alegre, em sua totalidade casadas e em carreira executiva. A coleta de dados ocorreu através de um grupo focal e, posteriormente, as categorias definidas *a priori* foram analisadas conforme seu conteúdo. Resultados permitem vislumbrar que mulheres, em sua maioria, possuem dificuldade de conciliação do papel de mãe e trabalhadora. Relativo às estratégias de coping, aquelas focadas no contexto organizacional são percebidas como de alta eficácia. Ambos os artigos pretendem subsidiar novos estudos e delineamentos a fim de estabelecer ações de promoção e prevenção das vicissitudes trazidas pelo constante conflito entre trabalho e família vivenciado por executivos, dessa maneira, beneficiando executivos, empresas e familiares.

**Palavras-Chave:** conflito trabalho família; executivos; Psicologia Social

**Área conforme classificação do CNPQ:** 7.07.00.00-1 (Psicologia)

**Sub-área conforme classificação do CNPQ:** 7.07.05.00-3 (Psicologia Social)

## ABSTRACT

This thesis is comprised of three articles that aim to investigate the conflict between work and family in executives. The first article – entitled “Work-family conflict in executives: a systematic review from 2009 to 2014” – covers an international systematic review of the literature and aimed to present a literature review of national and international scientific publications on the work-family conflict in executives from 2009 to 2014. The second article – entitled “The relation between work and family conflict, addiction to work, engagement and turnover intention in Brazilian executives: an exploratory study” – had as main objective to evaluate the conflict between work and family in executives, taking as starting point the analysis combined with the variables of engagement and turnover. Finally, the third article – entitled “Work-family conflict and coping strategies in female executives: a qualitative study” – aimed to understand, in an extended way, the occurrence of the phenomena in female executives in southern Brazil, as well as to understand the coping strategies used to face this conflict.

In the first article, we evaluated 13 articles selected from three different indexed bases: PsycINFO, Periódicos CAPES e Scopus. The results show that the literature is mostly comprised of quantitative articles from America with emphasis in the area of Exact Sciences. There is also a shortage of research that proposes organizational action to reduce the conflict between work and family. The second article, using a quantitative method, was carried out with the participation of 275 professionals (65.4% male) in executive career, who answered an online instrument with questions for profile characterization, and scales to evaluate the work-family conflict, addiction, and engagement at work. The data was submitted to descriptive analysis through the network model, and path analysis. Main results allows us to conjecture that the increase in overwork (a dimension of work addiction) has a strong influence in the conflict between work and family, especially in the family sphere, which leads professionals to develop greater intention to voluntarily leave their organizations, and reduced engagement. Moreover, the article reveals that such incidence has different impacts between men and women.

To contextualize the incidence of the differences in the experience of men and women in face of the conflict between work and family, the third qualitative article had the participation of five women residing in the metropolitan region of Porto Alegre, in their

entirety married and in an executive career. Data collection took place through a focal group and, subsequently, the categories defined *a priori* were analyzed according to their content. Results show that women have mostly difficulty reconciling the role of mother and worker. Regarding the coping strategies, those focused on the organizational context are perceived as highly effective. Both articles intend to subsidize new studies and designs in order to establish actions to promote and prevent the vicissitudes brought by the constant conflict between work and family experienced by executives, thus benefiting executives, companies and families.

**Key-words:** work family conflict; executives; Social Psychology

**Area as CNPQ classification:** 7.07.00.00-1 (Psychology)

**Sub area as CNPQ classification:** 7.07.05.00-3 (Social Psychology)

## SUMÁRIO

|                           |    |
|---------------------------|----|
| DEDICATÓRIA.....          | 5  |
| AGRADECIMENTOS.....       | 6  |
| RESUMO.....               | 7  |
| ABSTRACT.....             | 9  |
| LISTA DE FIGURAS.....     | 12 |
| LISTA DE TABELAS.....     | 13 |
| INTRODUÇÃO.....           | 14 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 22 |
| ANEXOS.....               | 28 |

## **LISTA DE FIGURAS**

### **Artigo 1**

Figura 1. Sistemática de busca dos artigos.

### **Artigo 2**

Figura 1. Rede de correlações

Figura 2. Rede de correlações parciais Glasso

Figura 3. Análise de Centralidade dos Nodos nas Redes

### **Artigo 3**

Figura 1. Esquema de síntese dos resultados

## **LISTA DE TABELAS**

### **Artigo 1**

Tabela 1. Autor, ano, definição de conflito e objetivo dos estudos

Tabela 2. Instrumento conflito trabalho-família e Outras variáveis investigadas

### **Artigo 2**

Tabela 1. Caminho mais curto entre os nodos da rede

Tabela 2. Modelo de regressão resultante da análise de redes

Tabela 3. Comparação dos modelos de regressão para mulheres e para homens

### **Artigo 3**

Tabela 1. Característica sociodemográficas e laborais das participantes

## INTRODUÇÃO

Dentre minhas vivências profissionais, o mundo do trabalho e seus inúmeros significados subjetivos e sociais sempre estiveram presentes como ponto focal de atenção. Ao longo da minha trajetória acadêmica, as indagações se propagaram, e que hoje são escopo de pesquisa. Assim, fruto desses constantes questionamentos, surge como cenário de pesquisa o conflito entre o campo pessoal e familiar em executivos, elementos centrais de investigação da tese apresentada.

De forma geral, é sabido que as pressões econômicas da globalização, inovação tecnológica e crescimento do setor de serviços levaram, especialmente no final dos anos de 1990, a uma drástica mudança na concepção do trabalho e nas formas de trabalhar (Ferreira & Mendonça, 2012). Somados a essas mudanças, o desenvolvimento de planos econômicos, morais, políticos e ideológicos também modificaram a nossa forma de perceber o trabalho levando, inclusive, ao questionamento sobre a centralidade do ato de trabalhar em nosso cotidiano (Bandassolli, 2011).

Além disso, a força física, que anteriormente era aplicada à execução de tarefas predominantemente industriais, foi substituída pela necessidade de o trabalhador apresentar competências cognitivas. O trabalho tornou-se direcionado à obtenção de conhecimento e trouxe em seu bojo a ampla necessidade de que os trabalhadores apresentem criatividade intelectual a fim de enfrentar os desafios dinâmicos e constantes do mercado de trabalho (Hypolito & Grishcke, 2013). Dessa forma o profissional passou a ser visto como protagonista de sua carreira, e o capital humano foi reconhecido como um fator fundamental para o sucesso e competitividade nas empresas contemporâneas (Antunes & Cunha, 2014).

Tendo em vista a relevância do capital humano nas organizações, o olhar centra-se na liderança e profissionais que são responsáveis por sua gestão. Dentre aqueles que detêm posição de liderança na organização, profissionais em carreiras executivas tornaram-se foco de interesse graças às posições estratégicas em que se encontram, e por deterem uma fusão de conhecimentos formais e tácitos traduzidos em capital intelectual, em que é entendido por Antunes (2006) como uma propriedade não tangível da empresa e que atua como um importante diferencial competitivo.

São considerados profissionais em carreira executiva aqueles que ocupam posições estratégicas, além de serem responsáveis por realizar trabalhos através de outras pessoas, tomar decisões, alocar recursos e dirigir atividades com a finalidade de atingir objetivos

institucionais. Tais características fazem deles talvez a melhor representação do que significa o capital intelectual de uma organização (Robbins, 2005).

Conforme Oltramari, Grisci e Weber (2011), é evidente que estes profissionais são alvo de grande exigência, a qual pode levar ao direcionamento de esforços e tempo de sua vida pessoal em prol de estarem aptos a desenvolverem suas competências profissionais e tornarem-se competitivos perante as metas organizacionais que lhes foram designadas. Stepansky e França (2008) ratificam que trabalhar muitas horas também faz parte da realidade daqueles que exercem posições de liderança, como os executivos, cujas horas-extra se estendem aos finais de semana. Conforme Oltramari et al. (2011), o trabalho do executivo que adentra o final de semana é apontado pelos profissionais como principal fator para a redução do tempo dedicado às relações familiares. Os autores atribuem este fato ao acúmulo de trabalho e à demanda exacerbada vivenciada pelos executivos, que são responsáveis por realizar tarefas de alta complexidade para as quais o tempo de execução no local de trabalho é insuficiente em função de expectativas das organizações relacionadas ao desempenho no trabalho.

Stepansky e França (2008) elucidam que atualmente há novas medidas quantitativas e qualitativas para avaliar a capacidade produtiva de cada trabalhador, (cada vez mais massificadoras devido às cobranças e metas organizacionais individualizadas). Adicionalmente, há novas possibilidades de utilização do tempo, como a compatibilização de tarefas domésticas e familiares com os procedimentos de trabalho proporcionadas pela mobilidade e a tecnologia. Segundo Oltramari e Grisci (2014), tal flexibilização faz com que o trabalho de um executivo frequentemente adentre sua vida pessoal. Como consequência, o tempo de convivência familiar é tende a ser destinado a checar e-mails, realizar ligações para clientes, ou até mesmo a resolução mental constante de problemas não solucionados

Nesse cenário, conjectura-se que o conflito entre as nuances de carreira, família-trabalho se intensifica e é vivenciado de forma constante, uma vez que os executivos apresentam a tendência ao convívio escasso e esporádico com a família. Contudo, as recentes mudanças nas famílias e no mercado de trabalho agravam a capacidade dos trabalhadores de lidar com as exigências conflitantes entre ambos (Sorj, Fontes, & Machado, 2007). Os papéis familiares se mostram amplamente afetados pelas referidas mudanças e admite-se que estejam sendo reelaborados face às circunstâncias (Henriques, Féres-Carneiro & Magalhães, 2006). Afirmo Andrade (2011) que a dificuldade na conciliação entre trabalho e família é um fator capaz de potencializar o surgimento de problemas, os quais se iniciam em uma dimensão

individual, ao nível do trabalhador, e que facilmente se expandem a um âmbito mais alargado como a família e a sociedade.

Em relação ao bem estar pessoal, Lipp (2005) cita que pesquisas realizadas acerca das atuais condições de trabalho constataram que são fatores de estresse para executivos: a sobrecarga entre trabalho e família, a presença de chefia controladora no local de trabalho, a autocobrança, os conflitos nas equipes de trabalho, o salário insuficiente para as despesas pessoais, e a falta de expectativa na melhoria profissional.

Ainda, a restrição causada pela demanda de trabalho exacerbada dos executivos pode levar a dificuldades na promoção da saúde, em função da dificuldade de uma alimentação balanceada, de ter o mínimo de horas de sono necessárias, da prática de atividades físicas e realização de exames médicos periódicos (Stepansky & França, 2008). Oltramari e Grisci (2014) afirmam ainda que, no contexto dos executivos, a intimidade familiar com frequência é comprometida em prol da demanda de trabalho, e afirmam que esta privação pode levar ao mal estar, adoecimento, estresse, diminuição de qualidade de vida, uso constante de medicação e desenvolvimento de transtornos mentais.

Este fato é de ampla relevância, uma vez que os transtornos mentais são responsáveis por cinco entre as dez principais causas de incapacitação para o trabalho, e uma das principais causas para o absentéismo (Guimarães, 2009). Dados do segundo boletim quadrimestral sobre benefícios por incapacidade evidenciam que no período de 2004 a 2013 (Ministério da Previdência Social, 2014), dos vinte agravos à saúde mais frequentes, dez consistem em classificações que representam as “doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo” e os “transtornos mentais”. Estes agravos representam mais da metade (cerca de 55%) da concessão de afastamento ligada às vinte causas mais frequentes e dentre eles, 9,43% representam episódios depressivos ou episódios depressivos graves

Em suma, é evidente a dimensão do impacto do conflito trabalho-família para a vida no contexto individual, familiar e organizacional. Diversas pesquisas vêm evidenciando sua associação à redução do comprometimento organizacional, da satisfação no trabalho e da satisfação com a vida, bem como ao aumento do estresse e da intenção de *turnover* (para revisões consultar Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005).

Dentre os principais resultados apontados pelos pesquisadores pode-se destacar a presença e a distinção de dois tipos de conflito. A interferência da família no trabalho (FIT) ocorre quando o cumprimento do papel de familiar impede ou prejudica o atendimento das

demandas do papel de trabalhador; e a interferência do trabalho na família (TIF) se dá quando o papel de trabalhador dificulta o cumprimento do papel de familiar (Amstad et al., 2011).

Embora a metanálise realizada por Mesmer-Magnus e Viswesvaran (2005), tenha apontado a existência de uma correlação média ponderada de  $r_{wm} = 0,38$  entre ambos os tipos de conflito, os mesmo autores sugerem que as medidas têm variância única suficiente para justificar exames independentes. Um motivo adicional para considerar ambos os sentidos do conflito trabalho-família é a suposição de maior prevalência do TIF (Amstad, et al., 2011). Outro aspecto que torna o estudo de ambos os conflitos relevante reside no fato de que a oscilação pode ter consequências sobre diferentes domínios da vida dos executivos

A ocorrência destes conflitos enfatiza a dicotomia entre o mundo privado/pessoas versus o público/trabalho e diz respeito à oscilação de investimento em um, em detrimento do outro – situação que se caracteriza como recorrente na vida de profissionais contemporâneos (Henriques et al., 2006). Devido à importância da temática, observa-se nos últimos anos um incremento significativo da produção científica sobre o conflito entre família e trabalho, bem como uma maior preocupação de organizações e indivíduos em buscar equilíbrio entre esses domínios (Amstad et al., 2011).

Cabe ressaltar que, nesta tese, a noção de família que será adotada é a estabelecida por Biroli (2014), para quem o contexto familiar é trazido como a fronteira entre o mundo doméstico e o mundo externo, a divisão entre o público e o pessoal. Esta definição se afasta de conceitos mais tradicionais de família, os quais caracterizam-na através da necessidade da conjunção entre homens e mulheres, ou até mesmo a presença de filhos. O conflito trabalho-família, por sua vez, será compreendido como uma das perspectivas tradicionais do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Mais especificamente, essa perspectiva propõe que frente a altos níveis de demanda em diferentes esferas da vida, escolhas difíceis devem ser feitas. Como consequência, conflitos e sobrecarga podem emergir (Guest, 2002). Considerando as atuais demandas mercadológicas, a dificuldade em estabelecer um equilíbrio saudável entre as esferas pessoais e de trabalho é facilmente percebida, uma vez que as mesmas não encontram fronteiras definidas e claras.

O objetivo da presente tese discorre sobre avaliar a interferência do conflito trabalho-família junto ao engajamento e adição ao trabalho em uma amostra de executivos. Além, cabe investigar como o fator gênero interfere nessa relação dual entre trabalho e família, especialmente em mulheres. Sendo assim, a tese aqui apresentada é que os fatores citados anteriormente afetam de forma direta o equilíbrio entre a esfera pessoal e profissional de

executivos, sendo relevantes, portanto, na contribuição e/ou redução do conflito produzido entre trabalho e família.

Ressalta-se que a tese é integrante da linha de estudos desenvolvidos no núcleo de Psicologia Social da Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul. Mais especificamente, centra-se junto ao Grupo de Estudos sobre Desenvolvimento de Carreira – GEDC, coordenado pela Profa. Dra. Manoela Ziebell de Oliveira, o qual o possui em seu escopo a exploração de temáticas ligadas a carreira, desenvolvimento profissional e outras experiências laborais.

A apresentação dessa tese é constituída de três estudos, sendo um de revisão sistemática da literatura, um quantitativo e outro qualitativo. O estudo exploratório da literatura teve como intuito investigar as produções nacionais e internacionais acerca do conflito entre trabalho e família em profissionais em carreira executiva publicadas nos últimos cinco anos (2009 a 2014). O segundo estudo, quantitativo, contou com uma amostra de 266 profissionais em carreira executiva, homens e mulheres, que foram convidados a responder um questionário online contendo um questionário elaborado especificamente para a pesquisa com dados sociodemográficos e laborais além de das seguintes escalas de mensuração: Escala de Conflito Trabalho-Família – ECTF (Bastos & Aguiar, 2014); Escala de Engajamento no Trabalho – EEGT (Siqueira, Martins, Orengo & Silva, 2014); Escala de Adição ao trabalho (Carlotto & Del Libano, 2010); e Escala de intenção de rotatividade – EIR (Siqueira, Júnior, Oliveira, & Filho, 2014). Os dados foram submetidos a análises descritivas e de frequência para a caracterização da amostra, bem como a análises de rede e a path análises, que foram realizadas com o programa R-statistics, a fim de identificar a relação entre as variáveis investigadas.

Finalmente, o estudo qualitativo constitui-se da análise de um grupo focal realizado com cinco mulheres, executivas, com e sem filhos. O objetivo geral dessa análise foi de explorar como essas mulheres executivas percebem e buscam obter o equilíbrio entre as esferas de trabalho e pessoal, além de investigar as diferentes estratégias utilizadas frente a esse conflito. Para fins de entendimento e interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Mynaio (2004) e categorias estabelecidas a priori sob a ótica da teoria de causas do conflito entre trabalho e família apresentada por Greenhaus e Beutell (1985). Relativo às estratégias de coping, usou-se como referência teórica para as categorias as estratégias de coping frente a casas de duplo emprego de Matias e Fontaine (2014).

A partir dos resultados gerados pela presente tese, possibilita-se contribuir com a produção científica nacional acerca da temática do conflito família-trabalho em profissionais em carreira executiva, bem como instrumentalizar profissionais da área de psicologia para melhor administrar tal conflito em organizações. Os achados colaboram, também, para a compreensão mais ampla do conflito trabalho-família e seus impactos, uma vez que a centralidade da pesquisa permite um mapeamento de suas manifestações no cotidiano laboral e pessoal. Assim, além de propiciarmos ampliação teórica sobre a temática e ações concretas na área de gestão abre-se a possibilidade de identificação dos atuais impactos no cenário contemporâneo.

## REFERÊNCIAS

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308.
- 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.
- Andrade, M.C.P. (2011). Work-life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exadra*, número especial, 41-53
- Antunes, A. C., & Cunha, M. P.(2014). Capital Humano e Capital psicológico. In S. Gonçalves (Ed.). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 101-125). Lisboa: Pactor.
- Antunes, M. T. P. (2006). A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. *Revista de Contabilidade Financeira*, 41, 21-37.
- Bandassolli, P. (2011). Crítica às apropriações Psicológicas do trabalho. *Revista Psicologia & Sociedade*, 23(1), 75-84.
- Bastos, A.V., & Aguiar, C. V. N. (2014). Conflito família-trabalho. In M.M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do Comportamento Organizacional* (pp. 123-131). Porto Alegre: Artmed.
- Biroli, F. (2014). *Família: Novos conceitos*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

- Carlotto, M. S. & Del Libano, M. M. (2010). Translation, adaptation and exploration of psychometric properties of "Dutch Work Addiction Scale" (DUWAS). *Contextos Clínicos*, 3(2), 141-150.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the
- Ferreira, M. C., & Mendonça, H. (2012). *Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy Management Review*, 10, 76–88
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. doi: 10.1177/0539018402041002005
- Guimarães, L. A. M. (2009). *Atualizações em saúde mental do trabalhador*. Consultado em Dezembro de 2014. Retirado de: [www.saude.df.gov.br/sites/100/163/00006126.ppt](http://www.saude.df.gov.br/sites/100/163/00006126.ppt).
- Henriques, C. R., Féres-Carneiro, T., & Magalhães, A. S. (2006). Trabalho e família: O prolongamento da convivência familiar em questão. *Revista Paidéia*, 16(35), 327-336.
- Hypolito, A. M., & Grishcke, P. E. (2013). *Trabalho imaterial e trabalho docente*. *Educação Santa Maria* 38(2), 507-522.
- Lipp, M. E. N. (2005). *Stress e o turbilhão da raiva*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Matias, M., & Fontaine, A.M. (2014). Managing multiple roles: development of the work-family conciliation scale. *Spanish Journal of Psychology*, 17(56), 1-11
- 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, 215–232
- Minayo, M. C. (2004). *Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Pulo: Hucitec.
- Ministério da Previdência Social - MPS (2014). 2º boletim quadrimestral sobre benefícios por incapacidade. Brasília, DF: MPS.
- Oltramari, A. P., Grisci, C. L. I., & Weber, L. (2011). Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, XI (1), 101-133.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*, 14ª Ed. São Paulo: Pearson Education.

- Siqueira, M.M.M., Martins, M.C.F., Orengo, V., & Souza, W.S. (2014). Engajamento no trabalho. In M.M.Siqueira, *Novas medidas do Comportamento Organizacional* (pp.147-156). Porto Alegre: Artmed.
- Sorj, B., Fontes, A., & Machado, D. C. (2007). Políticas e práticas de conclusão entre família e trabalho no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 573-594.
- Stepansky, D. V., França, L. (2008). Trabalho e Vida Pessoal: O equilíbrio necessário. *Boletim Técnico do Senac*, 34(1), 65-71.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os três estudos apresentados fornecem subsídios para a ampliação do conhecimento sobre o conflito trabalho-família em profissionais em carreira executiva e, a partir de suas análises, trazem resultados que demandam atenção. No primeiro artigo, caracterizado como uma revisão de literatura, constatou-se a relevância científica e a necessidade de estudos que privilegiem a saúde do trabalhador, questões ligadas ao gênero, as diferenças entre os papéis e tarefas sociais atribuídas ao feminino e ao masculino, assim como variáveis de cunho organizacional e cultural. Tais resultados ratificam os de investigações científicas referidas ao longo da presente tese, como questões de saúde e adoecimento do trabalhador citadas por Toga, Binqela e Mjoli, (2014), Zhao, Qu, e Ghiselli (2011), Lovhoiden, Yap e Ineson, (2011), Lipp (2005) Strobino e Teixeira (2014), Silva e Rossetto (2010) e Sanjutá e Barham (2004). No que se refere às diferenças de gênero e papéis desempenhados por homens e mulheres, estudos de Alam, Sattar e Chaudhury (2011), Leaptrott e McDonald, (2011) e Lovhoiden et al., (2011) destacam a sobrecarga da mulher em uma dupla jornada dividida entre trabalho e família, fato que nos chamou atenção e motivou a realização das investigações subsequentes. Ainda em relação ao estudo de revisão, as reflexões e os questionamentos acerca do papel da organização e da cultura organizacional na tentativa de evitar a ocorrência ou diminuir a incidência do conflito tiveram como base as produções de Michel, Pichler e Newness (2014), Knudsen (2009), Masuda et al (2012) e Liu e Low (2011).

Por fim, os resultados deste primeiro estudo demonstraram que a literatura internacional produzida no período entre 2009 e 2014 é composta predominantemente por artigos quantitativos, de origem americana e com ênfase na área de ciências exatas. Permitiram identificar ainda importantes lacunas na produção científica: pesquisas que proponham ações e políticas organizacionais que represente estratégias efetivas na gestão do conflito, assim como o emprego de triangulação de dados e estudos capazes de contemplar as

diferenças culturais, além do contexto pessoal e profissional dos executivos. Ainda, um dos fatos que pode ser destacado por esta tese foi a escassez de produções brasileiras, fazendo com que a temática investigada fosse comprovadamente relevante e, de fato, capaz de contribuir para o incremento de investigações e consequente geração de conhecimento sobre como este fenômeno se manifesta em adultos no contexto brasileiro.

Tendo a referida escassez de estudos nacionais, o segundo artigo que compôs esta tese investigou o conflito trabalho-família em 275 profissionais, em sua maioria homens, que desenvolviam uma carreira executiva. O artigo explorou a relação do fenômeno de interesse com outras variáveis, a saber, o engajamento no trabalho, a adição ao trabalho e a intenção de turnover. As análises descritivas e as inferenciais, realizadas através do modelo de redes e path analysis, apontaram que a elevação do trabalho excessivo – dimensão relacionada à adição ao trabalho e caracterizada pela ocupação com responsabilidades além das estabelecidas pela organização – leva profissionais a vivenciarem o conflito entre ambas as esferas investigadas. Tal conflito é percebido, especialmente, no âmbito pessoal e no que tange a execução de tarefas laborais (ou até mesmo ausência em função das mesmas do) no contexto familiar. Adicionalmente, os resultados apontaram que a manifestação da intenção de turnover é entendida pelo indivíduo como uma alternativa que possibilita o afastamento de tal conflito e de suas causas. Ainda, outro resultado digno de atenção e já ratificado pela literatura demonstrou, novamente, que a ocorrência de FIT e TIF resulta em impactos diferenciados para homens e mulheres. Constatou-se, mais especificamente que a direção do conflito caracterizada pela família interferindo no trabalho (FIT) teve maior poder explicativo em mulheres, quando comparadas com homens.

Frente a tal contexto, evidenciou-se a necessidade de investigação sobre como as mulheres lidam com tais papéis, sendo a um só tempo mães e trabalhadoras. Além, ao resgatar a amostra compreendida pelo artigo dois, foi possível perceber que a maioria dos

participantes em carreira executiva que compuseram a amostra é do sexo masculino – refletindo dados facilmente observados no campo e recorrentemente discutidos pela mídia –, o que reforça a importância de investigar com maior aprofundamento as experiências das mulheres em carreiras executivas.

Tal resultado motivou a realização do terceiro estudo dessa tese, o qual trouxe uma visão ampliada do fenômeno do conflito trabalho-família e das estratégias de coping utilizadas por cinco profissionais, mulheres, em carreira executiva, residentes na região Sul do Brasil, casadas ou em união estável com companheiros que possuíam alguma atividade laboral. A análise dos dados obtidos permitiu observar que a principal dificuldade dessas mulheres reside na conciliação do papel de mãe e trabalhadora. Além, elas demonstraram uma tendência a realizarem concessões frente ao trabalho especialmente quando tinham filhos, ou sentirem culpa por não suprirem o papel social de ser mãe de uma maneira considerada satisfatória por elas. Relativo às estratégias de *coping*, observou-se que dentre as apresentadas na análise, aquelas focadas no contexto organizacional são percebidas como de alta eficácia, conforme o relato das participantes.

Com isso, abre-se a possibilidade de articulação e discussão de ações organizacionais como potenciais redutoras de tal conflito. Há de se conjecturar que algumas estratégias organizacionais permitem que a mulher tenha um manejo mais adequado frente a ambas as demandas, embora a carga imposta pelos papéis que ocupa socialmente não reduza. Porém, cabe ressaltar que também é necessária a continuidade de discussão de papéis atribuídos ao feminino e ao masculino assim como o incentivo à divisão igualitária de tarefas que envolvam os cuidados familiares e domésticos em ambos os sexos. Caso haja apenas a estruturação de estratégias organizacionais, conjectura-se que o papel de mulher continue a ser altamente atrelado aos cuidados e responsabilidades familiares, pois há uma repetição do padrão social já atribuído ao feminino.

De forma ampla, os três artigos dessa tese tiveram como intuito mensurar e proporcionar uma importante reflexão sobre o conflito entre trabalho e família em uma amostra de profissionais brasileiros em carreiras executivas. Tal pesquisa traz contribuições à produção nacional sobre a temática, e torna-se relevante por ser exploratória e possibilitar a investigação de outras variáveis, tais como o engajamento, a intenção de turnover, e as estratégias de *coping*, além de permitir aprofundar questões de disparidade vivenciada entre homens e mulheres.

Porém, apesar de dados relevantes, as pesquisas apresentadas não são conclusivas nem pretendem esgotar a discussão sobre a temática. Isso posto, abre-se a possibilidade de explorar pontos não abordados nesta pesquisa, tais como os impactos do conflito entre trabalho e família sobre o domínio da família; a influência da cultura e do clima organizacional, bem como do papel dos superiores; o aprofundamento da investigação sobre as relações familiares e pessoais, assim como sobre as facetas da vida global dos executivos que, por alguns momentos, colocaram-se na posição de participantes nessas pesquisas. Assim, muitas questões encontram-se carentes de exploração e denotam novas possibilidades de investigação que tornam o trabalho apresentado apenas o início da exploração de uma temática que não se esgota ao final deste doutorado.

Quanto às contribuições práticas da presente tese, é importante destacar que os estudos possibilitaram um mapeamento de alternativas e caminhos a serem elaborados, tanto pelos executivos quanto pelas organizações em relação à presença e ao enfrentamento satisfatório do conflito. No que se refere ao âmbito individual, os estudos alertam para a necessidade de desenvolver uma percepção mais clara sobre o conflito, a saber, que ele é motivador de intenção de turnover e de dificuldades cotidianas. Além, alerta para a condução individual da gestão de demandas frente aos contextos vivenciados, a exemplo das estratégias de *coping*. No contexto organizacional, a pesquisa permite vislumbrar a necessidade de discussão de

estratégias que auxiliem os colaboradores a manejar tal conflito, tendo em vista que, assim, a organização investe em seu capital humano e possibilita a retenção dos mesmos – o que é especialmente importante quando pensamos em profissionais em cargos executivos. Essas políticas podem ser inseridas junto a programas de qualidade de vida ou até mesmo podem fazer parte do desenho organizacional. Acredita-se, que a divisão de responsabilidades ou incentivo ao tempo livre podem ser benéficas e contribuir para redução do conflito entre trabalho e família em executivos.

## 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.
- Knudsen, K. (2009). Striking a different balance: work-family conflict for female and male in s Scandinavian context. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 252-269. doi: 10.1108/17542410910961541
- Lipp, M. E. N. (2005). *Stress e o turbilhão da raiva* (1a ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- 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.
- 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
- Masuda, A.D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C.L., Abarca, N., Brough, P., Ferreiro, 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
- 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: 0.1108/LODJ-06-12-0074
- Sanjutá, G., & Barham, E. J. (2004). Uma análise do equilíbrio trabalho e família no contexto brasileiro. *Revista Nucleus*, 3(1), 53-62.
- 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.
- Strobino, M. R. C., & Teixeira, R. M. (2014). Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção na cidade de Curitiba. *Revista de Administração de São Paulo*, 49(1), 59-76.

- 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
- 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.2010.04.01.

## ANEXOS

### ANEXO I – Parecer Consubstanciado do CEP

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE  
CATÓLICA DO RIO GRANDE  
DO SUL - PUC/RS



#### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

##### DADOS DA EMENDA

**Título da Pesquisa:** CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA EM EXECUTIVOS BRAILEIROS

**Pesquisador:** Manoela Ziebell de Oliveira

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 46277015.1.0000.5336

**Instituição Proponente:** UNIAO BRASILEIRA DE EDUCACAO E ASSISTENCIA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

##### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.534.167

##### Apresentação do Projeto:

O pesquisador principal do estudo: "CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA EM EXECUTIVOS BRAILEIROS" encaminhou ao CEP-PUCRS, em 10/04/2016, a emenda que tem por objetivo propor um estudo qualitativo sobre o conflito família trabalho experienciado por participantes do estudo proposto originalmente contendo os seguintes documentos: TCLE e preenchimento de formulário referente as Informações Básicas do Projeto.

##### Objetivo da Pesquisa:

O CEP-PUCRS, de acordo com suas atribuições definidas na Resolução CNS n° 466 de 2012 e da Norma Operacional n° 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela aprovação da emenda.

##### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O CEP-PUCRS, de acordo com suas atribuições definidas na Resolução CNS n° 466 de 2012 e da Norma Operacional n° 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela aprovação da emenda.

##### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O CEP-PUCRS, de acordo com suas atribuições definidas na Resolução CNS n° 466 de 2012 e da Norma Operacional n° 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela aprovação da emenda.

##### Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O CEP-PUCRS, de acordo com suas atribuições definidas na Resolução CNS n° 466 de 2012 e da

**Endereço:** Av. Ipiranga, 6681, prédio 40, sala 505  
**Bairro:** Partenon **CEP:** 90.619-900  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3320-3345 **Fax:** (51)3320-3345 **E-mail:** cep@pucls.br

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE  
CATÓLICA DO RIO GRANDE  
DO SUL - PUC/RS



Continuação do Parecer: 1.534.167

Norma Operacional n° 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela aprovação da emenda.

**Recomendações:**

Não há recomendações a fazer.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há pendências.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o CEP-PUCRS, de acordo com suas atribuições definidas na Resolução CNS n° 466 de 2012 e da Norma Operacional n° 001 de 2013 do CNS, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

| Tipo Documento  | Arquivo   | Postagem            | Autor                       | Situação |
|---|---|---------------------|-----------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto                            | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_691397 E1.pdf            | 10/04/2016 22:53:14 |                             | Aceito   |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLCEmenda.pdf                                  | 10/04/2016 22:50:17 | Manoela Ziebell de Oliveira | Aceito   |
| Outros  | emendaetapaquali.pdf                            | 10/04/2016 22:49:59 | Manoela Ziebell de Oliveira | Aceito   |
| Outros  | sipesq.controler.servlet.analisecc.pdf          | 17/06/2015 11:59:16 |                             | Aceito   |
| Outros  | Justificativa para Carta de autorização.pdf     | 10/06/2015 00:43:15 |                             | Aceito   |
| Parecer Anterior  | Parecer Consubstanciado.pdf                     | 09/06/2015 09:24:38 |                             | Aceito   |
| Outros  | Questionários- Pesquisa.docx                    | 09/06/2015 09:22:35 |                             | Aceito   |
| Outros  | orcamento-Projeto.pdf                           | 09/06/2015 09:17:07 |                             | Aceito   |
| Outros  | Lattes- Manoela.pdf                             | 09/06/2015 09:15:48 |                             | Aceito   |
| Folha de Rosto  | plataformabrasil.pdf                            | 18/05/2015 14:19:07 |                             | Aceito   |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | Projeto versão qualificação.pdf                 | 27/04/2015 15:15:18 |                             | Aceito   |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de          | Termo de consentimento livre e esclarecido.docx | 27/04/2015 15:04:52 |                             | Aceito   |

**Endereço:** Av.Ipiranga, 6681, prédio 40, sala 505

**Bairro:** Partenon

**CEP:** 90.619-900

**UF:** RS

**Município:** PORTO ALEGRE

**Telefone:** (51)3320-3345

**Fax:** (51)3320-3345

**E-mail:** cep@pucls.br

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE  
CATÓLICA DO RIO GRANDE  
DO SUL - PUC/RS



Continuação do Parecer: 1.534.167

|          |   |                        |  |        |
|----------|---|------------------------|--|--------|
| Ausência | Termo de consentimento livre e esclarecido.docx | 27/04/2015<br>15:04:52 |  | Aceito |
|----------|---|------------------------|--|--------|

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PORTO ALEGRE, 06 de Maio de 2016

---

**Assinado por:**  
**Denise Cantarelli Machado**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Av.Ipiranga, 6681, prédio 40, sala 505  
**Bairro:** Partenon **CEP:** 90.619-900  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3320-3345 **Fax:** (51)3320-3345 **E-mail:** cep@pucrs.br

## Anexo II – Comprovante de Aceite do Artigo I



RevBOP <revbop@gmail.com>  
seg 01/08, 19:49



Artigo revisado - revisão...  
95 KB

Baixar Salvar no OneDrive - Pessoal

Prezadas autoras,

após o manuscrito ter sido revisado pela assistente editorial da revista, constatou-se ainda a necessidade de ajustes antes do prosseguimento de publicação do manuscrito 38-15, conforme segue em vermelho:

Solicita-se que as alterações sejam feitas o mais breve possível, para inclusão no primeiro numero de 2016.