

doi:10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p15-32.2017

## ARTIGOS

### ***WORK FAMILY BALANCE* – MITO OU APTIDÃO? ESTUDO EMPÍRICO SOBRE OS ANTECEDENTES E AS CONSEQUÊNCIAS**

#### RESUMO

O objetivo geral desta investigação consistiu em avaliar um novo modelo conceitual que permitisse inferir variáveis que, embora estudadas, não se enquadravam nos modelos tradicionais da investigação em *Work Family Balance*. Apresentaram-se diversas variáveis antecedentes e consequentes evidenciadas pela literatura, mas que não haviam sido testadas empiricamente, contribuindo para uma nova visão conceitual do *Work Family Balance*. buscou-se, então, propor e avaliar um modelo conceitual de análise que inferisse as variáveis que estariam relacionadas com o *Work Family Balance* e concluir até que ponto ele interfere na Felicidade Subjetiva, na *Performance* Individual e no *Burnout*, de uma amostra de trabalhadores portugueses. A metodologia quantitativa aplica inquéritos, por meio de questionários, a uma amostra de trabalhadores portugueses. As hipóteses corroboradas foram: Inteligência Emocional (parcialmente), *Workaholism*, *Reward System* e Valores Éticos Corporativos, como antecedentes e Felicidade Subjetiva, *Performance* Individual e *Burnout* (parcialmente) como consequentes.

**Palavras-chave:** Equilíbrio Trabalho-Família. Antecedentes. Consequências. Novo modelo conceitual.

#### 1 INTRODUÇÃO

O *Work Family Balance* (WFB) surge, recentemente, como um tema regular na literatura informal, tratado como ponto genérico ou como fórmula fantástica de resolução de tensões entre duas esferas. Existe um leque substancial de empresas de consultoria e ou consultores individuais que propõem planos para alcançar este balanço. As variáveis demográficas impactam também nos modelos conceituais, sendo que, neste estudo, apenas serviram para a caracterização da amostra.

O modelo conceitual apresenta, como objetivos específicos, a relação dos antecedentes: Inteligência Emocional (IE), Autoeficácia Geral (AEG), Proatividade Atitudinal (PA), Resiliência (R), *Workaholism* (W); – mais do foro do indivíduo: *Job Stress* (JS), *Reward System* (RS), *Leader Member Exchange*, Valores Éticos Corporativos (VEC) – mais do foro da organização – com o *Work Family Balance*;

**Ana Margarida Alexandre Pedro**

**anapedro1962@gmail.com**

*Mestre em Marketing pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra - Portugal.*

**Joaquim Luís M. Alcoforado**

**lalcoforado@fpce.uc.pt**

*Doutor em Educação. Docente da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Coimbra - Portugal.*

como consequências: Felicidade Subjetiva (FS), *Performance Individual* (PI) e *Burnout*. A investigação exponencial da literatura científica, que se dedica ao estudo da relação entre o trabalho e a família ou a vida, originou uma multiplicidade de conceitos e de teorias (LAMBERT, 1990; BARNETT, 1998; EDWARDS; ROTHBARD, 2000). Acrescentando a esta pluralidade outros estudos, Carlson, Kacmar e Williams (2000), defendem, ainda, a diferença entre *Work Interferes with Family* (WIF), sendo a percepção de que o trabalho interfere na família e *vice-versa*, *Family Interferes with Work* (FIW). Contrariamente, a diversidade de conceitos não expressa consistência, mas complexidade do constructo, tanto teórica como operacional (FRONE, 2003; CARLSON et al., 2006; GREENHAUS; POWELL, 2006; SHEIN; CHEN, 2011). Uma definição mais recente de Greenhaus e Powell (2006), Carlson et al. (2006), Shein e Chen, (2011), Greenhaus e Powell (2006) arguem que se considera no *Work Family Balance* a dimensão em que os dois papéis interagem de forma a impactar melhorias no outro em prol de benefícios na qualidade de vida.

## 2 QUADRO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.1 QUADRO CONCEITUAL

O modelo conceitual construído de raiz, de nossa autoria, com base em literatura científica de referência, propõe hipóteses que no estudo empírico serão testadas. As variáveis demográficas apenas caracterizam a amostra – face; há a existência de uma vasta coleção de investigações com relevância sobretudo do papel da mulher na organização – sendo que as variáveis antecedentes enquadram dois grupos – indivíduo *per si*; Inteligência Emocional, Autoeficácia Geral, Proatividade Atitudinal, Resiliência, e organizacionais *Workaholism*, *Job Stress* e do foro organizacional o *Reward System*, *Leader Member Exchange*, Valores Éticos Corporativos. O estudo das variáveis consequentes reúnem a Felicidade Subjetiva, a *Performance Individual* e o *Burnout* (figura 1).

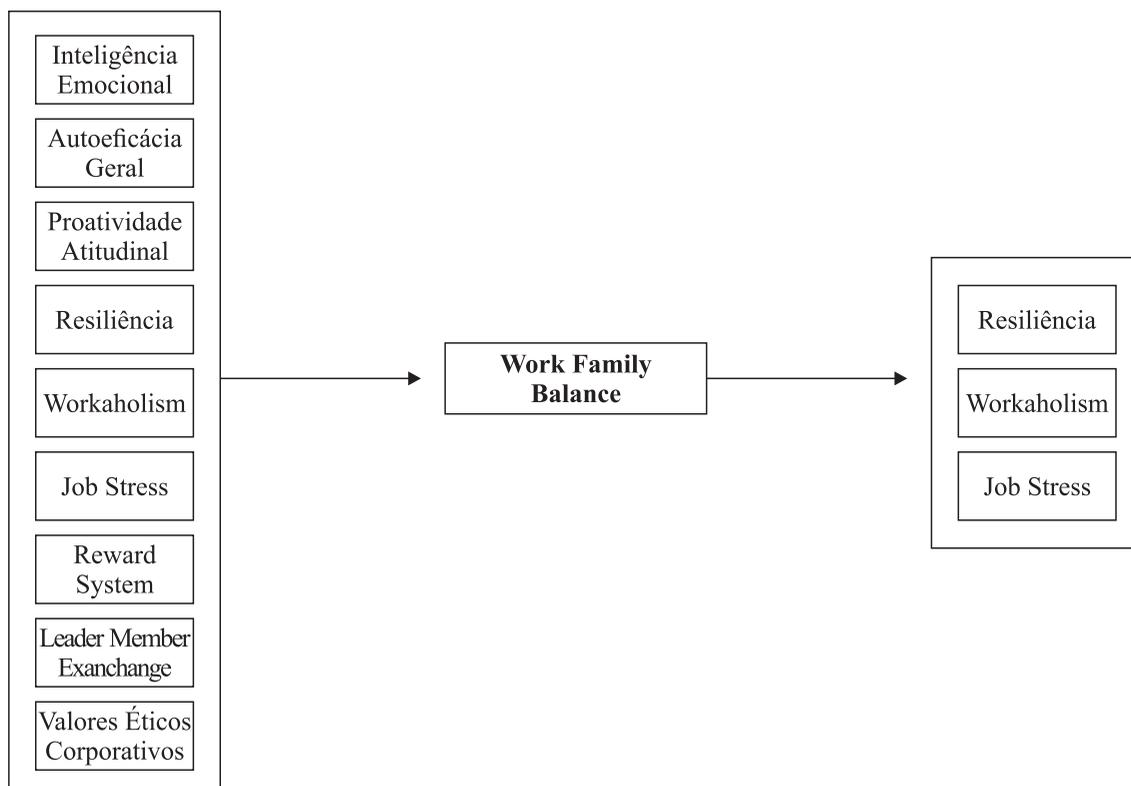


Figura 1 - Modelo Conceitual

## 2.2 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

### 2.2.1 Antecedentes do *Work Family Balance*

#### 2.2.1.1 Inteligência Emocional

O conceito de IE aparece em um artigo como subclasse da Inteligência Social, sendo as aptidões encaradas como “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização dessa informação para guiar o pensamento e as ações.” (SALOVEY; MAYER, 1990, p. 189).

Posteriormente, Mayer e Salovey (1997) consideram que:

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15).

Para entender melhor o significado da IE, é fundamental explicar suas dimensões (MATTHEWS; ZEIDNER; ROBERTS, 2002; CÔTÉ, 2010). A escala de Wong e Law (2002), WLEIS, é o instrumento que tem sido utilizado em diversos estudos conduzidos no domínio organizacional observando as dimensões de Mayer e Salovey (1997) agrupando as dimensões da IE em:

- a) avaliação e expressão das próprias emoções;
- b) avaliação e reconhecimento das emoções nos outros;
- c) regulação das emoções do próprio;
- d) utilização das emoções.

Dessa forma, pressupomos que:

**H1: Existe uma relação positiva a Inteligência Emocional e o WFB.**

#### 2.2.1.2 Autoeficácia Geral (AEG)

Thakur, Thakur e Kumar (2015) inferem sobre a atenuação do impacto experimentado pelos colaboradores mediada por seu sentido de autoeficácia; pesquisa empírica dá apoio aos seus efeitos positivos sobre os trabalhadores. A autoeficácia AEG moderará a relação entre o apoio organizacional percebido e o equilíbrio trabalho-vida nos colaboradores com autoeficácia geral elevada. A AEG é a crença na própria competência para lidar com novas tarefas e para lidar com a adversidade em uma ampla gama de impactos estressantes ou difíceis, ao contrário da autoeficácia específica, que é limitada a uma determinada tarefa em mão (SCHWARZER; JERUSALEM, 1995). Após esta breve contextualização, prevemos que:

**H2: Existe uma relação positiva entre a Autoeficácia Geral e o WFB.**

#### 2.2.1.3 Proatividade Atitudinal

O que motiva proatividade? Parker, Bindl e Strauss (2010) propuseram três vias motivacionais importantes que conduzem à proatividade e cada uma destas vias são, por sua vez, suportadas por um único tipo de estado motivacional: “poder fazer” motivação (posso fazer isso?), “motivo para” a motivação (porque deveria fazer isso?) e “energizando a motivação” (sou ativado por isso?). Dessa forma, é nosso objetivo testar que:

**H3: Existe uma relação positiva entre a Proatividade Atitudinal e o WFB.**

#### 2.2.1.4 Resiliência

A resiliência organizacional tem como objeto a tomada de decisões, incentivando a diversificação das capacidades da organização de permanecer sensível a eventos futuros incertos (WOLFE, 1994; BERNARD, 2004; SUDDABY, 2010). Gestores organizacionais devem preparar estratégias, operacioná-las, governar mudanças, atenuando a rutura e garantindo a sobrevivência das organizações (LIN-

NENLUECKE; GRIFFITHS, 2010; SOUSA; PELLISSIER; MONTEIRO, 2012). Kim e Windsor (2015) arguem que a resiliência é modelada por processos dinâmicos que impactam equilíbrio entre o trabalho e a vida, contribuindo para pensamento positivo, flexibilidade, responsabilidade, separação entre o trabalho e vida. Dessa forma, prevemos que:

**H4: Existe uma relação positiva entre a Resiliência e o WFB.**

#### 2.2.1.5 *Workaholism*

Nas atuais definições, o conceito *workaholism* tem-se confundido com excesso de trabalho (ANDREASSEN; HETLAND; PALLESEN, 2013) e, por vezes, com o duplo emprego. Mosier (1983) aplicou o termo àqueles que trabalham mais de 50 horas por semana; é evidente que uma larga fração da força de trabalho de hoje seria inserida nesta definição, como a média e não como *workaholism*: gestoras e gestores de topo consagram cerca de 50 horas em trabalho semanal (BRETT; STROH, 2003). Na interpretação mais recente, o *workaholism*, assume dimensões de constructo, sendo uma obsessão de todos os consumidores com o trabalho (NG; SORENSEN; FELDMAN, 2007; GRIFFITHS, 2011). Assim, inferimos que:

**H5: Existe uma relação negativa entre o *Workaholism* e o WFB.**

#### 2.2.1.6 *Job Stress*

A pesquisa em *Job Stress* (JS) foi e ainda é conduzida em duas áreas distintas: uma em psiquiatria orientada para particularidades individuais, como a hereditariedade, traços de personalidade, idade e outra na perspectiva organizacional, alheando-se da primeira e focando o conteúdo do trabalho e a qualidade da supervisão (COOPER; MARSHALL, 1976; BEEHR; NEWMAN, 1978; IVANCEVICH; MATTESON, 1980a, 1980b; SCHULER, 1980). Apesar da abordagem integrada de Ivancevich e Matteson (1980b); os mesmos autores, em ou-

tra investigação, afirmam que o JS é “*the most imprecise [term] in the scientific dictionary*” (IVANCEVICH; MATTESON, 1980a, p. 5). Fruto dessa constatação, inferimos que:

**H6: Existe uma relação negativa entre *Job Stress* e o WFB.**

#### 2.2.1.7 *Reward System*

O sistema total de recompensa apresenta um número de componentes cujo principal objetivo é a remuneração e os benefícios, que inclui salários, bônus, férias e seguro de saúde. Existem outras formas de recompensa para os trabalhadores gerando uma cordialidade no local de trabalho com interação social positiva, promovendo a autoestima, ganhos de lealdade, sentido gratificante, maturidade e autonomia tangíveis ou intangíveis (GREENBERG; LIEBMAN, 1990; MILKOVICH; NEWMAN, 2005; HU et al., 2007). Perante o exposto, prevemos que:

**H7: Existe uma relação positiva entre o *Reward System* e o WFB.**

#### 2.2.1.8 *Leader Member Exchange*

O constructo *Leader Member Exchange* (LMX), (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; CASHMAN, 1975; GRAEN, 1976; GRAEN; NOVAK; SOMMERKAMP, 1982; GRAEN; UHL-BIEN, 1991a; GRAEN; WAKABAYASHI, 1994) tem sofrido muitos progressos. Principiou como uma alternativa ao estilo de média liderança (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975) e progrediu para uma disposição na geração de liderança mais eficaz, por meio do desenvolvimento e manutenção de relações de lideranças maduras (GRAEN; UHL-BIEN, 1991b).

Para Graen e Uhl-Bien (1995), a teoria tem sido considerada em múltiplos níveis de análise: a partir de um foco sobre as diferenças dentro dos grupos (efeito em nível de grupo), para um foco em pares, independentemente dos grupos (efeito de nível diade), e mais recentemente focada na combinação de díades em

grupos e redes (efeito díades dentro de grupos). Dessa forma, inferimos que:

**H8: Existe uma relação positiva entre o *Leader Member Exchange* e o WFB.**

### 2.2.1.9 Valores Éticos Corporativos

Os Valores Éticos Corporativos (VEC) são referenciados com importância relevante na cultura de uma organização (CHAMBERLIN, 1933; ALCHIAN; DEMSETZ, 1972); inclusive são eleitos como valores exclusivos partilhados pela performance superior de algumas organizações (DEAL; KENNEDY, 1982; LEONTIADES, 1983; BONOMA, 1984; BARNEY, 1986). Percepções de liderança ética nos colaboradores podem influenciar o significado de tarefas, a autonomia no trabalho, esforço, a segurança no trabalho (LOI; LAM; CHAN, 2012), a justiça interpessoal, a eficácia do supervisor, a satisfação com os supervisores (BROWN; TREVINO, HARRISON, 2005), a autoeficácia, a identificação organizacional (WALUMBWA et al., 2011), a eficácia moral (SCHAUBROECK et al., 2012), o desempenho da tarefa (LIU et al., 2013), e os comportamentos de cidadania (LIU et al., 2013; MAYER et al., 2009). Dessa forma, somos levados a considerar que:

**H9: Existe uma relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e o WFB.**

## 2.2.2 Consequências do WFB

### 2.2.2.1 Felicidade Subjetiva

Estudos de Eldeleklioglu (2015) demonstram que a Felicidade Subjetiva está positivamente correlacionada com a satisfação e contribuem para a saúde, modelando características psicológicas (por exemplo: o riso, o desejo e a satisfação com a vida) conceitos relacionados com o bem-estar subjetivo (DIENER; CHAN, 1984). Investigadores têm demonstrado que a satisfação com a vida é positivamente correlacionada ao bem-estar subjetivo (SULDO; HUEBNER, 2004), e as relações interpessoais

positivas (FROH et al., 2007). Os conceitos de felicidade subjetiva surgem como sinônimos de bem-estar subjetivo, não sendo nossa intenção divergi-los. Dessa forma, prevemos que:

**H10: Existe uma relação positiva entre o WFB e a Felicidade Subjetiva.**

### 2.2.2.2 Performance Individual

Selecionar e fidelizar “bons” colaboradores nas organizações, excessivamente competitivas, implica comportamentos e atitudes no local de trabalho, impactando em sua *performance* (DARVISH; REZAEI, 2011). Também esta variável em estudo não alia unanimidades do seu constructo. Williams e Anderson (1991) refletem sobre o grau em que o indivíduo executa suas tarefas como estando afetado por diversos fatores; Souza et al. (2007), quantificam a *performance* nos domínios da eficiência e eficácia de desempenho individual. Campbell (1990), postula que a *performance* individual é avaliada pelo grau de cumprimento dos objetivos da organização. Para Yucel e Bektas (2012), os colaboradores com elevadas competências por tarefa são um ativo precioso na organização. Deduzimos que:

**H11: Existe uma relação positiva entre o WFB e a *Performance Individual*.**

### 2.2.2.3 *Burnout*

A pesquisa metódica e mais recente da literatura diverge na relação confusa entre *Burnout* e depressão atípica face aos sinais e sintomas do sistema endócrino e clínico (BIANCHI; SCHONFELD; LAURENT, 2014). Na senda da distinção de quadros clínicos, deve ser avaliada com uma maior atenção as fases iniciais de *Burnout* como prevenção dos estágios tardios (INGRAM; SIEGLE, 2009; BIANCHI et al., 2013).

O *Maslach Burnout Inventory* (MBI), também utilizado em nosso estudo, constitui referência e é instrumento privilegiado de avaliação do *Burnout* (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; SCHAUFELI; LEITER; MASLACH, 2009); assim fica implícita a necessida-

de de repensar uma nova categoria nosológica. O MBI é uma medida tridimensional que reparte as 22 questões em Exaustão Emocional, Realização Profissional e Despersonalização. Dessa forma, conclui-se que:

**H12: Existe uma relação negativa entre WFB e o *Burnout*.**

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 RECOLHA DE DADOS

A metodologia quantitativa exercitada neste estudo incidiu sobre a utilização da escala verbal com ordenação, desenhada para soluções por meio de uma escala de *Likert* de resposta de sete pontos, com uma terminologia de 1 (discordo fortemente) a 7 (concordo fortemente), que obrigou a várias adaptações apoiadas pelos especialistas. O tratamento dos dados foi feito pelo *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), Versão 22.0.

O método selecionado para operacionalizar a circulação *on-line*, no *Google Docs*, via correio eletrônico e rede social *Facebook*, acrescida pela distribuição em suporte físico, escrito em *Microsoft Word* e convertido em *pdf* para distribuição manual.

Quanto às métricas utilizadas foram por variável: WFB, (CARLSON; GRZYWACZ; ZIVNUSKA, 2010), Inteligência Emocional, Escala de WLEIS - Wong (2002) versão portuguesa (RODRIGUES; REBELO; COELHO, 2011), Autoeficácia Geral, (ARAÚJO; MOURA, 2011), Proatividade Atitudinal, (SCHMITZ; SCHWARZER, 1999), Resiliência, (SMITH et al., 2008), *Workaholism*, (ANDREASSEN et al., 2012), *Job Stress*, (PARKER; DECOTIS, 1983), *Reward System*, (ARMS-TRONG; BROWN, 2006), *Leader Member Exchange*, (GRAEN; UHL-BIEN, 1995), Valores Éticos Corporativos, (HUNT; WOOD; CHONKO, 1989), Felicidade Subjetiva, Pais-Ribeiro (2012) adaptada de Lyubomirsky e Lepper (1999), *Performance Individual*, (MOTT, 1972), *Burnout*, (MASLACH; JACKSON, 1981).

Destaca-se também o fato de que para o estudo do equilíbrio entre o trabalho e família, a amostra foi constituída por 200 indivíduos portugueses empregados. Em termos de dados demográficos descritivos, a amostra global é então constituída por uma população com média de idade de 40 anos, com um equilíbrio [sexo feminino (51.5%) e masculino (47.5%)], com habilitações acadêmicas entre licenciatura (Bolonha e Pré) (31.5%) e mestrado (23%), empregada, com remunerações médias-altas (65.5%), solteira (33%) e casada (39.5%), com três elementos por agregado familiar (33.5%). Finalmente, foram ainda analisadas as estatísticas descritivas das variáveis em estudo, conducentes aos seguintes resultados: os valores mínimos e máximos variam entre 1 e 7 pela utilização de uma escala de *Likert* de sete pontos para medir todos os itens das variáveis. Verificamos resumidamente que os valores máximos foram sempre alcançados, já nos valores mínimos, a situação é diferente. Assim, nas variáveis FS (Min=2), B, dimensão exaustão emocional (Min=1,57), AEG, (Min=1,9), PA (Min=1,86), RW (Min=1,38), PI (Min=2,30), WFB (Min=1,40) e em todas as dimensões sequenciais da IE (2,00, 2,25, 3,00 e 2,00). Todos os pressupostos da análise fatorial foram comprovados, e os testes realizados mostram a adequação das métricas utilizadas para cada uma das variáveis do modelo.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

#### 4.1 RESULTADOS

A operacionalização das variáveis atesta a consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas; quando a métrica é bi ou multidimensional sanciona a unidimensionalidade interna. Avaliando a representabilidade de todos os itens inerentes à mensuração da variável, a unidimensionalidade, garante a sua confiabilidade. A análise fatorial e a análise de consistência externa refinam as escalas.

A citação “um conjunto de técnicas es-

tatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los”, de Pestana e Gageiro (2008, p. 490) explica a análise fatorial exploratória. Na busca do alinhamento com os valores realmente observados e para que as covariâncias e as correlações conjecturadas se verifiquem; a análise fatorial calcula a ponderação dos fatores e das variâncias.

O método de estimação dos componentes principais teve e tem o objetivo da diminuição do número de variáveis não correlacionadas entre si; a aceção da sofisticação dos dados é, portanto, minimizada. Pestana e Gageiro (2008) explicam assim que os *loadings* ou pesos são definidos para expor a variância máxima e a não correlação dos dados entre si.

Ainda para maximizar a variação dos *loadings*, ou seja, incrementando os *loadings* mais elevados e reduzindo os *loadings* mais baixos de cada variável, adotamos a rotação ortogonal *varimax* e utilizaram-se dois procedimentos estatísticos: *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o Teste *Bartlett* (PESTANA; GAGEIRO, 2008). A pesquisa individual para cada variável, foi sujeita à análise de *outliers* (valores discrepantes), enviesamento, achatamento, normalidade das distribuições e não respostas (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

O método de rotação ortogonal *varimax* gera fatores que não estão correlacionados, os fatores ortogonais, interpretando os *loadings*, minimizam o número de variáveis com elevados *loadings* em um fator. Assim, os *loadings* ou “porções” são determinados de modo a que os componentes principais expliquem a máxima variância nos dados e não estejam correlacionados entre si (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Foram considerados significativos os *loadings* superiores a 0,5, por serem responsáveis por 25% da variância.

O *Kaiser-Meysler-Olkin* (KMO) confronta as correlações simples com as parciais analisadas e o teste de Esfericidade de *Bartlett*, para testar a hipótese da matriz das correlações, tendo a matriz de identidade valores de

decisão igual a 1. O KMO é uma medida de adequação da amostra, que compara as correlações simples com as correlações parciais (PESTANA; GAGEIRO, 2008). O teste *Alpha* ( $\alpha$ ) de *Cronbach* investiga a consistência interna de um grupo de itens de variáveis e verifica a coerência das medidas utilizadas. A rotação *varimax* age como força centrípeta, centrando valores mais elevados.

**Tabela 1 - Adjetivação dos valores de KMO segundo Kaiser**

KMO	Análise fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
<0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

**Tabela 2 - Tabela para os valores para o de Cronbach**

Valor do Alfa de Cronbach	Interpretação
Maior que 0,9	Excelente
Maior que 0,8	Bom
Maior que 0,7	Aceitável
Maior que 0,6	Questionável
Maior que 0,5	Pobre
Menor que 0,5	Inaceitável

Fonte: George e Mallery (2003).

### 4.1.1 Estrutura final das variáveis

**Tabela 3 - Estrutura final das variáveis**

Variável	Itens	Itens	KMO		% variância explicada
Inteligência Emocional (IE) Avaliação Pessoal (IEAP) Avaliação Emoções (IEAE) Uso Emoções (IEUE) Regulação Emoções (IERE)	IEAP1, IEAP2, IEAP3, IEAP4, IEAE5, IEAE6, IEAE7, IEAE8, IEUE9, IEUE10, IEUE11, IEUE12, IERE13, IERE14, IERE15, IERER16	16	0,915	0,749 0,889 0,773 0,789	56,056
Autoeficácia Geral (AEG)	AEG1, AEG2, AEG3, AEG4, AEG5, AEG7, AEG8, AEG9, AEG10, AEG11	10	0,940	0,954	71,807
Proatividade Atitudinal (PA)	PA1, PA2, PA3, PA4, PA5, PA6, PA7	7	0,867	0,888	60,765
Resiliência (R)	R1, R2, R3, R4, R5, R6	6	0,895	0,934	75,397
Workaholism (W)11	W2, W3, W4, W5, W6, W7	6	0,836	0,836	55,205
Job Stress (JS)12	JS2, JS3, JS4, JS5, JS6, JS7, JS8, JS9, JS11, JS12, JS13	11	0,882	0,911	53,318
Reward Sistem (RS)13	RS3, RS4, RS5, RS6, RS7, RS8, RS9, RS10	8	0,869	0,902	59,917
Leader Member Exchange (LMX)	LMX1, LMX2, LMX3, LMX4, LMX5, LMX6, LMX7	7	0,911	0,941	74,171
Valores Éticos Corporativos (VEC)	VEC1, VEC2, VEC3, VEC4	4	0,787	0,854	69,603
Felicidade Subjetiva (FS)	F1, F2, F3, F4, F5	5	0,703	0,792	55,016
Performance Individual (PI)	PI1, PI2, PI3, PI4, PI5, PI6, PI7, PI8, PI9, PI10	10	0,909	0,951	70,045

Burnout (B): Exaustão Emocional (BEE) Realização Pessoal (BRP) Despersonalização (BD)	B E E 1 , B E E 2 , B E E 3 , B E E 4 , B E E 5 , B E E 6 , B E E 7 , B E E , B E E 9 , BRP10, BRP11, BRP13, BRP14, BRP15, BRP16, BRP17, B D 1 8 , B D 1 9 , B D 2 0 , B D 2 1 , BD22	21	0,884	0,928 0,866 0,878	65,506
Work Family Balance (WFB)	WFB1, WFB2, WFB3, WFB4, WFB5	5	0,841	0,913	74,362

Fonte: elaboração própria.

Assim, KMO: Valores Muito Bons – IE, GSE, LMX, VEC, PI; Valores Bons – AP, R, W, JS, RW, B, WFB; Valores Médios – VEC, FS.

O Teste de Esfericidade de Bartlett mostra sempre níveis de Sig.= 0,000, pelo que não foi inserido na tabela, comprovando a presença de correlação entre as variáveis.

No valor de  $\alpha$ , consistência interna: Valores Excelentes – R, PA, JS, RS, LMX, PI, B/BEE e WFB, Valores Bons – B/BRP e B/BD, IE/AE, PA, W e VEC,

Valores Aceitáveis – FS, IE/AP, IE/EU e IE/RE.

Hair et al. (2005, p. 102), para a percentagem de variância explicada, inferem que valores superiores a 60% são considerados explicáveis. Para a percentagem de variância explicada: Valores acima de 60% - GSE (71,807), PA (60,765), R (75,397), LMX (74,171), PI (70,045), B (65,506), WFB (74,362); valores abaixo de 60% - IE (56,056), W (55,205), JS

(53,318), RS (59,917), FS (55,016).

Em face dos resultados apresentados, conseguimos assegurar que todos os pressupostos da análise fatorial foram comprovados, e os testes realizados mostram a adequação das métricas utilizadas para cada uma das variáveis do modelo.

Para determinar as dimensões que melhor explicam a avaliação da reputação, fez-se uma análise de regressão linear múltipla. Tal análise envolve uma única variável dependente (sobre a qual se pretende obter explicação) e duas ou mais variáveis independentes (ou explicativas). Dessa forma, é possível determinar se existe relação linear significativa entre as variáveis, além de permitir a identificação daquelas variáveis que mais contribuem para a relação. A significância da regressão foi ensaiada utilizando o teste F da ANOVA. Para explicar o modelo mais adequado, selecionam-se variáveis que melhor representam a variável de-

pendente pelo processo de *stepwise*; o p value, nível de significância considerado é de 0,05. A tabela seguinte mostra os submodelos que resultaram do modelo base (tabela 1).

**Tabela 4 - Submodelos do modelo conceptual**

Variáveis	WFB	FS Modelo	PI Modelo	BEE Modelo	BRP Modelo	BD Modelo
IEAP	0,219	-	-	-	-	-
IEAE	p>0,05	-	-	-	-	-
IEUE	0,207	-	-	-	-	-
IERE	0,189	-	-	-	-	-
AEG	p>0,05	-	-	-	-	-
PA	p>0,05	-	-	-	-	-
R	p>0,05	-	-	-	-	-
W	-0,279	-	-	-	-	-
JS	p>0,05	-	-	-	-	-
RS	0,287	-	-	-	-	-
LMX	p>0,05	-	-	-	-	-
VEC	0,210	-	-	-	-	-
WFB		0,291	0,280	-0,457	0,401	0,031
R2	0,431	0,085	0,074	0,209	0,161	0,097
Teste F	30,999	18,295	16,9	52,115	37,865	21,159
Constante	2,034	3,778	3,857	6,193	2,801	4,044

Fonte: elaboração própria.

#### 4.1.2 No submodelo das antecedentes do WFB analisamos:

Como o coeficiente de determinação obtido, R<sup>2</sup> ajustado, foi de 0,431 implica que este submodelo permite explicar 43,1% dos antecedentes do WFB, sendo que Inteligência Emocional, a dimensão Regulação das Próprias Emoções ( $\beta=0,219$ ), a dimensão Uso das Emoções ( $\beta=0,207$ ) e a dimensão Regulação das Emoções ( $\beta=0,189$ ), W ( $\beta=-0,279$ ), RS ( $\beta=0,287$ ) e VEC ( $\beta=0,210$ ) impactam na explicação do WFB; (negativo no W) no WLB, justificado pelo seu valor negativo. O valor de p da IE dimensão Avaliação Emoções dos

Outros, AEG, R, JS e LMX com  $p > 0,05$ , não significativos, levando a que não sejam corroboradas as respetivas hipóteses; logo:

**H1:** Existe uma relação positiva a Inteligência Emocional e o WFB – hipótese corroborada parcialmente (dimensões IE/Regulação das Próprias Emoções, Uso das Emoções e Regulação

**H2:** Existe uma relação positiva entre a Autoeficácia Geral (GSE) e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

**H3:** Existe uma relação positiva entre a Proatividade Atitudinal e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

**H4:** Existe uma relação positiva entre a Resiliência e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

**H5:** Existe uma relação negativa entre o *Workaholism* e o WFB – hipótese corroborada

**H6:** Existe uma relação negativa entre *Job Stress* e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

**H7:** Existe uma relação positiva entre o *Reward Sistem* e o WFB – hipótese corroborada

**H8:** Existe uma relação positiva entre o *Leader Member Exchange* e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada

**H9:** Existe uma relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e o WFB – hipótese corroborada

#### 4.1.3 No submodelo das consequências do WFB, analisamos:

As hipóteses referentes às consequências apresentam valores de p que nos permitem analisar as hipóteses formuladas adequando ao desenho do modelo conceptual. Dessa forma, conclui-se que o WFB contribui positivamente para FS ( $\beta=0,291$ ), para PI ( $\beta=0,280$ ); para as três dimensões do *Burnout*, contrariamente ao esperado, confirmou-se uma relação positiva entre ambas as variáveis (exaustão emocional;  $\beta=0,457$ , realização pessoal;  $\beta=0,401$  e despersonalização;  $\beta=0,031$ ). Desta forma, conclui-se que:

**H9:** Existe uma relação positiva entre WFB e a Felicidade Subjetiva – hipótese corroborada

**H10:** Existe uma relação positiva entre WFB e a Performance Individual – hipótese corroborada

**H11:** Existe uma relação negativa entre WFB e o *Burnout* – hipótese corroborada parcialmente

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

O teste de hipóteses aplicado a 200 pessoas provou que, apesar de a revisão da literatura referir a relação das variáveis em estudo com o WFB, quando aplicadas a um modelo

relacional, não se comportam necessariamente da forma prevista. Prevemos, pela relação entre antecedentes e consequências, que a WFB tenha um comportamento de variável mediadora e não dependente ou independente. Contudo, o coeficiente de determinação  $R^2$  e a percentagem de variância explicada apresentam bons resultados. Apesar de os resultados não serem evidentes como esperávamos, uma ressalva importa fazer: nos antecedentes do *Work Family Balance* mais diretamente relacionados com o indivíduo apresentam relações parciais; fruto da multidimensionalidade das variáveis. Contudo, o modelo era e voltaria a ser ambicioso. Por outro ângulo, cremos em sua validade e que importa unificar teorias e conceitos – trabalho já encetado por vários investigadores e nunca concluído – por razões desconhecidas. De salientar que, embora a bibliografia científica, que acentuamos escassa em nossas variáveis selecionadas, prevê relações, muitas vezes, indiretas e, a partir do *Word Family Conflict* (variável mais estudada); essas mesmas variáveis não apresentam o mesmo comportamento em nosso modelo conceitual.

Conclui-se este tópico evidenciando-se o fato que, segundo este trabalho de investigação, as hipóteses corroboradas foram: IE (parcialmente), W, RS e VEC, como antecedentes e FS, PI e B (parcialmente) como consequentes.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

*Work family balance*, mito ou aptidão, representaram a nossa linha de pensamento e de estudo extremado as duas situações. De fato, e não havendo fórmulas únicas de implementação nas organizações ou regras de conduta familiar, fato é que a dicotomia está na própria expressão e aplicação: OECD *Better Life Index* prioriza o *Work Life Balance* como indicador relevante. Na senda do equilíbrio, o impacto imediato surge da fricção das duas esferas trabalho e família. Por outro lado, as pessoas, os indivíduos são o capital primordial dos ativos da organização coexistindo com a imprescindível funcionalidade da família: conceitos de

*meaningful work e meaningful family.*

Pelo exposto, não é um mito nem no sentido estrito ou lato uma aptidão, sendo defendido por nós como uma competência que, podendo ter características inatas, pode também ser apreendida e treinada, sendo quebrada ou exaltada pelo parâmetro “tempo”.

Assim sendo, propomos como constructo para *Work Family Balance*, a competência (“engenho e arte”, camonianos) para, em face das situações reais de atrito no trabalho e na família, transportar influxos positivos de equilíbrio dinâmico; não existem duas esferas mas um todo, gerido em cada tempo, em que o indivíduo sai valorizado.

É de salientar-se que, embora a bibliografia científica, que acentuamos, seja escassa no estudo das variáveis selecionadas, prevê relações, muitas vezes indiretas e a partir do *Work Family Conflict* (variável mais estudada).

## 5.2 IMPLICAÇÕES AO NÍVEL PRÁTICO

Em termos de Gestão de Recursos Humanos, a criação de guias de entrevista pluridisciplinares e, perspetivando as possíveis carreiras futuras, seria um instrumento básico para uma contratação com sucesso. Na verdade, daqui resultam indicações preciosas sobre como promover uma relação mais harmoniosa entre trabalho e família no sentido de aumentar o bem-estar dos trabalhadores e sua performance individual, com todo o potencial de impacto sobre a performance global da organização bem como sobre a sua competitividade.

## 5.3 LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Em face do extenso inquérito e talvez um tanto complexo, não obtivemos o número desejado de respostas. Analogamente, estamos perante uma amostra de conveniência que limita as possibilidades de generalização dos resultados. A gestão da informação face a um modelo conceitual por nós desenvolvido obrigou-nos a uma pesquisa muito extensa contrapondo ao

número exacerbado de publicações sobre estudos de demografias, paridade em particular sobre o papel da mulher no *Work Family Balance*. De novo, preferir adicionalmente a não uniformidade de conceitos e constructos nesta área de investigação. Como sugestões futuras, propomos a reformulação do modelo e do questionário: no modelo, testar novas variáveis antecedentes e analisar impactos, métricas e suas correlações com o *Work Family Balance* e com o *Work Life Balance*; no questionário, procurou-se reduzir drasticamente sua dimensão e aplicá-lo a grupos mais homogêneos, bem como aumentar o número de respondentes e modelar por análise em equações estruturais (IBM SPSS-AMOS). Assim, de forma resumida, trabalhar e testar dois modelos distintos mas integrando-os: variáveis antecedentes com dois grupos de antecedentes: do foro do indivíduo e do foro da organização tratando cada um como se uma “variável” fosse e aplicar a grupos de profissões consideradas mais desgastantes, por exemplo saúde, ensino.

Por último, diante do resultado de nosso compromisso e da veemência neste tema, cremos em um pensamento global, na existência de três esferas concêntricas, sendo o WFB a unidade base, envolvida pelo um constructo *Work Life Balance* com variáveis de socialização, perspetivadas em uma esfera global em que o fator tempo (encarando a escola como o primeiro trabalho), o ambiente e a cultura culminam em uma aprendizagem sustentada pelo equilíbrio a ser designado pelo *Global Life Balance*.

## WORK FAMILY BALANCE - MYTH OR APTITUDE? EMPIRICAL STUDY ABOUT ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

### ABSTRACT

The general objective of this research was to evaluate a new conceptual model, designed by us, that allowed to infer variables that, though studied, did not fit the traditional models of re-

search regarding Work Family Balance. We presented several antecedent and consequent variables evidenced in literature but that had not been tested, thus empirically contributing to a new conceptual view of Work Family Balance. The general objective was to propose and evaluate a conceptual model of analysis that inferred the variables that would be related to Work Family Balance and to conclude the extent to which it interferes with Subjective Happiness, Individual Performance and Burnout, in a sample of Portuguese workers. The quantitative methodology applies questionnaire surveys to a sample of Portuguese workers. The hypotheses corroborated were: Emotional Intelligence (partially), Workaholism, Reward System, and Corporate Ethical Values, as antecedent and Subjective Happiness, Individual Performance and Burnout (partially) as consequent.

**Keywords:** Work Family Balance. Antecedents. Consequences. New conceptual model.

## WORK FAMILY BALANCE – MITO O APTIDUD ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LOS ANTECEDENTES Y LAS CONSECUENCIAS

### RESUMEN

El objetivo general de esta investigación se constituyó en evaluar un nuevo modelo conceptual que permitiera inferir variables que, aunque estudiadas, no se encuadraban en los modelos tradicionales de la investigación en *Work Family Balance*. Se presentaron diversas variables antecedentes y consecuentes evidenciadas por la literatura, pero que no habían sido testadas empíricamente, contribuyendo para una nueva visión conceptual del *Work Family Balance*. El objetivo general fue de proponer y evaluar un modelo conceptual de análisis que infiriera las variables que estarían relacionadas con el *Work Family Balance* y concluir hasta qué punto el interfiere en la Felicidad Subjetiva, en la *Performance* Individual y en

el *Burnout*, de una muestra de trabajadores portugueses. La metodología cuantitativa aplica averiguaciones, por medio de cuestionarios, a una muestra de trabajadores portugueses. Las hipótesis corroboradas fueron: Inteligencia Emocional (parcialmente), *Workaholism*, *Reward System* y Valores Éticos Corporativos, como antecedentes y Felicidad Subjetiva, *Performance* Individual y *Burnout* (parcialmente) como consecuentes.

**Palabras-clave:** Equilibrio Trabajo-Familia. Antecedentes. Consecuencias. Nuevo modelo conceptual.

## L'ÉQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE – MYTHE OU APTITUDE ? UNE ETUDE EMPIRIQUE SUR LES ANTECEDENTS ET LES CONSEQUENCES

### RESUME

L'objectif général de cette recherche a été l'évaluation d'un nouveau model conceptuel, qui a été conçu par nous mêmes, ce qui a permis de déduire des variables que, malgré le fait d'être étudiées, ne se conforment pas aux modèles traditionnels de recherche concernant l'équilibre entre le travail et la famille. Nous avons présenté plusieurs antécédentes et conséquences variables justifiés sur la base de la littérature mais qui n'avaient pas été testées, contribuant donc empiriquement à un nouveau panorama de l'équilibre entre le travail et la famille. L'objectif général était de proposer et d'évaluer un nouveau modèle conceptuel d'analyse qui déduirait les variables ayant trait à l'équilibre entre le travail et la famille et conclurait l'étendue de son interférence sur le bonheur subjectif, la performance individuelle et l'épuisement (*burnout*), entre un échantillon de travailleurs portugais. La méthodologie quantitative a été de faire des questionnaire de sondage à un échantillon de travailleurs portugais. Les hypothèses corroborées furent : l'intelligen-

ce émotionnelle (en partie), le *workaholism*, le système de récompense, et les valeurs éthiques corporatives, comme antécédents, et le bonheur subjectif, la performance individuelle et l'épuisement (en partie) comme conséquences.

**Mots-clés:** Equilibre entre le travail et la famille. Antécédents. Conséquences. Nouveau modèle conceptuel.

## REFERÊNCIAS

- AGNES, M. E. **Webster's new college dictionary**. Cleveland: Wiley, 2005.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **American Economic Review**, United States, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.
- ANDREASSEN, C. S. Workaholism: an overview and current status of the research. **Journal of Behavioral Addictions**, Hungary, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2014.
- ANDREASSEN, C. S. et al. Development of a work addiction scale. **Scandinavian Journal of Psychology**, United Kingdom, v. 53, p. 265-272, 2012.
- ANDREASSEN, C. S.; HETLAND, J.; PALLESEN, S. Psychometric assessment of workaholism measures. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 1, p. 7-24, 2013.
- ARAÚJO, M.; MOURA, O. Estrutura factorial da General Self-Efficacy Scale (Escala de Auto-Eficácia Geral) numa amostra de professores Portugueses. **Revista Laboratório de Psicologia**, Lisboa, v. 9, n. 1, p. 95-105, 2011.
- ARMSTRONG, M.; BROWN, D. **Strategic reward: making it happen**. London: Kogan, 2006.
- BARNETT, R. A new work-life model for the twenty-first century. **Annals of the American Academy of Political and Social**, United States, v. 562, n. 1, p. 143-158, 1998.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy Of Management Review**, United States, v. 11, n. 3, p. 656-65, 1986.
- BEEHR, T. A.; NEWMAN, J. E. Job Stress, employee health and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review. **Personnel Psychology**, United States, v. 31, n. 4, p. 665 - 669, 1978.
- BERNARD, B. **Resiliency: what we have learned**. San Francisco: WestEd, 2004.
- BIANCHI, R. et al. Comparative symptomatology of burnout and depression. **Journal of Health Psychology**, United Kingdom, v. 18, n. 6, p. 782 - 787, 2013.
- BIANCHI, R.; SCHONFELD, I. S.; LAURENT, E. Is burnout a depressive disorder? a reexamination with special focus on atypical depression. **International Journal of Stress Management**, United States, v. 21, n. 4, p. 307-324, 2014.
- BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategy work. **Harvard Business Review**, United States, v. 62, p. 69-76, 1984.
- BRETT, J. M.; STROH, L. K. Working 61 plus hours a week: Why do managers do it. **Journal of Applied Psychology**, United States, v. 88, p. 67-78, 2003.
- BROWN, M. E.; TREVINO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, United States, v. 97, p. 117-134, 2005.
- CAMPBELL, J. Modeling the performance prediction problem in industrial and organization-

- al psychology. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (Ed.). **Handbook of organizational and industrial psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990. p. 687-732.
- CARLSON, D. S.; KACMAR, K. M.; WILLIAMS, L. J. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, United States, v. 56, p. 249–276, 2000.
- CARLSON, D. S. et al. Measuring the positive side of the work-family interface. development and validation of work-family enrichment scale. **Journal Of Vocational Behaviour**, United States, v. 68, p. 131-164, 2006.
- CARLSON, D. S.; GRZYWACZ, J. G.; ZIVNUSKA, S. Is work-family balance more than conflict and enrichment? studies towards the integration of the social sciences. **Human Relations**, United Kingdom, v. 62, p. 1459-1486, 2010.
- CHAMBERLIN, E. H. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.
- CÔTÉ, S. Taking the “intelligence” in emotional intelligence seriously. **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, United States, v. 3, p. 127–130, 2010.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G. B.; HAGA, W. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, p. 46-78, 1975.
- DARVISH, H.; REZAEI, F. The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. **Management e Marketing Challenges For The Knowledge Society**, v. 6, n. 3, p. 421-436, 2011.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **Corporate cultures**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- DIENER, E.; CHAN, M. Y. Happy people live longer: subjective well-being contributes to health. **Applied Psychology: Health And Well-Being**, United States, v. 3, p. 1-43, 1984.
- EDWARDS, J. R.; E ROTHBARD, N. P. Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. **Academy Of Management Review**, United States, v. 25, p. 178–199, 2000.
- FROH, J. J. et al. Interpersonal relationships and irrationality as predictors of life satisfaction. **The Journal of Positive Psychology**, United Kingdom, v. 2, p. 29-39, 2007.
- FRONE, M. R. Work-family balance. In: QUICK, J. C.; Tetrick, e L. E. (Ed.). **Handbook of occupational health psycology**. Washington: American Phsycolgical Association, 2003. p. 143-162.
- GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference**. 11.0 update. Boston: Allyn & Bacon, 2003.
- GRAEN, G. B. Role making processes within complex organizations. In: DUNNETTE, M.D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand-McNally, 1976. p. 1201-1245.
- GRAEN, G. B.; CASHMAN, J. A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. In: Hunt, J. G.; Larson, L. L. (Ed.). **Leadership frontiers**. Kent: Kent State University Press, 1975. p. 143-166.
- GRAEN, G. B.; NOVAK, M.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 30, p. 109-131, 1982.

- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leader-making. **Journal of Management Systems**, v. 3, p. 33-48, 1991a.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Partnership-making applies equally well to teammate-sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships. **Journal of Management Systems**, v. 3, n. 3, p. 49-54, 1991b.
- GRAEN, G. B.; WAKABAYASHI, M. Cross-cultural leadership-making: bridging American and Japanese diversity for team advantage. In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. New York: Consulting Psychologist Press, 1994. v. 4, p. 415-446.
- GRAEN, G.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of theory over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, United States, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.
- GREENBERG, J.; LIEBMAN, M. Incentives: the missing link in strategic performance. **J. Bus. Strat.**, United Kingdom, v. 11, n. 4, p. 8-11, 1990.
- GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. **Academy Of Management Review**, United States, v. 31, p.72-92, 2006.
- GRIFFITHS, M. D. Workaholism: a 21st century addiction. **The Psychologist: Bulletin of the British Psychological Society**, v. 24, p. 740-744, 2011.
- INGRAM, R. E.; SIEGLE, G. J. Methodological issues in the study of depression. In: GOTLIB, I. H.; HAMMEN, C. L. (Ed.). **Handbook of depression**. New York: The Guilford Press, 2009. p. 69-92.
- HU, Hsiu-Hua et al. A policy-capturing approach to comparing the reward allocation decisions of Taiwanese and U.S. managers. **Social Behavior and Personality**, New Zealand, v. 35, n. 9, p. 1235-1250, 2007.
- ELDELEKLIOĞLU, Jale. **Involvement, family social support, and work-family conflict with job and life**. [S.l.]: [s.n.], 2015.
- IVANCEVICH, J. M.; MATTESON, M. T. **Stress and work: a managerial perspective**. Glenville: Scott Foresman, 1980a.
- IVANCEVICH, J. M.; MATTESON, M. T. Optimizing human resources: a case for preventive health and stress management. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 2, p. 5-25, 1980b.
- KIM, M.; WINDSOR, C. Resilience and work-life balance in first-line nurse manager. **Asian Nurs Res.**, Singapore, v. 9, n. 1, p. 21-27, 2015.
- LAMBERT, S. J. Processes Linking work and family: a critical review and research agenda. **Human Relations**, United Kingdom, v. 43, p. 239-257, 1990.
- LEONTIADES, M. A diagnostic framework for planning. **Strategic Management Journal**, United Kingdom, v. 4, p. 11-26, 1983.
- LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, United States, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010.
- LIU, J. et al. Ethical leadership and job performance in China: the roles of workplace friendships and traditionality. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, United States, v. 86, p. 564-584, 2013.
- LOI, R.; LAM, L. W.; CHAN, K. W. Coping with job insecurity: the role of procedural jus-

- tice, ethical leadership and power distance orientation. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 108, p. 361-372, 2012.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. **Maslach burnout inventory**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1981.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job Burnout. **Annual Review Of Psychology**, United States, v. 52, p. 397-422, 2001.
- MATTHEWS, G.; ZEIDNER, M.; ROBERTS, R. D. **Emotional intelligence: science and myth**. Cambridge: MIT Press, 2002.
- MAYER, D. M. et al. How low does ethical leadership flow? test of a trickle-down model. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, United States, v. 108, p. 1-13, 2009.
- MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; D. J. Sluyter, D. J. (Ed.). **Emotional development and emotional intelligence: educational implications**. New York: Harper Collins, 1997. p. 3-34.
- MILKOVICH, G.; NEWMAN, J. **Compensation**. New York: McGraw Hill/Irwin, 2005.
- MOSIER, S. K. **Workaholics: an analysis of their stress, success, and priorities**. [S.I.]: University of Texas at Austin, 1983.
- MOTT, P. E. **The characteristics of effective organizations**. New York: Harper e Row, 1972.
- NG, T. W. H.; SORENSEN, K. L.; FELDMAN, D. C. Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: a conceptual integration and extension. **Journal of Organizational Behavior**, United Kingdom, v. 28, p. 111-136, 2007.
- PAIS-RIBEIRO, J. Validação transcultural da Escala de Felicidade Subjectiva de Lyubomirsky e Lepper. **Psicologia, Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 13, p. 157-168, 2012.
- PARKER, D. F.; DECOTIIS, T. A. Organizational determinants of job stress. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 32, n. 2, p. 160-177, 1983.
- PARKER, S. K.; BINDL, U. K.; STRAUSS, K. Making things happen: a model of proactive motivation. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 827-856, 2010.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para as ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa: Sílabo, 2008.
- RODRIGUES, N.; REBELO, T.; COELHO, J. V. Adaptação da escala de inteligência emocional de wong e law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. **Psychologica**, Coimbra, v. 55, n. 1, 189-207, 2011.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition, and Personality**, v. 9, p. 185-211, 1990.
- SCHAUBROECK, J. M. et al. Embedding ethical leadership within and across organization levels. **Academy of Management Journal**, United States, v. 55, p. 1053-1078, 2012.
- SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; MASLACH, C. Burnout: 35 years of research and practice. **Career Development International**, United Kingdom, v. 14, p. 204-220, 2009.
- SCHULER, R. S. Definition and conceptualization of stress in organizations. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 25, p. 184-215, 1980.

- SCHWARZER, R.; JERUSALEM, M. Generalized self-efficacy scale. In: WEINMAN, J.; WRIGHT, S.; JOHNSTON, M. **Measures in health psychology: a user's portfolio**. Windsor: NFER-NELSON, 1995. p. 35-37.
- SCHMITZ, G. S.; SCHWARZER, R. Proaktive Einstellung von Lehrern: Konstruktbeschreibung und psychometrische Analysen [Teachers' Proactive Attitude: Construct description and psychometric analyses]. **Zeitschrift für Empirische Pädagogik**, v. 13, n. 1, p. 3-27, 1999.
- SCOTT, G.; COATES, H.; ANDERSON, M. **Learning leaders in times of change**. Sydney: Australian Learning and Teaching Council, 2008.
- HUNT, Shelby D.; WOOD, Van R.; CHONKO, Lawrence B. Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. **Journal of Marketing**, United States, v. 53, n. 3 p. 79-9, 1989.
- SHEIN, J.; CHEN, C. P. **Work-family enrichment: a research of positive transfer**. Toronto: Sense Publishers, 2011.
- SMITH, B. W. et al. The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. **International Journal of Behavioral Medicine**, v. 15, p. 194-200, 2008.
- SOUSA, F. C.; PELLISSIER, R.; MONTEIRO, I. P. Creativity, innovation and collaborative organizations. **The International Journal of Organizational Innovation**, v. 5, n. 1, p. 26-64, 2012.
- SOUZA, V. L. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SUDDABY, R. Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, United States, v. 19, p. 14-20, 2010.
- SULDO, S. M.; HUEBNER, E. S. Does life satisfaction moderate the effects of stressful life events on psychopathological behavior in adolescence? **School Psychology Quarterly**, United States, v. 19, p. 93-105, 2004.
- THAKUR, A. T.; KUMAR, N. The effect of perceived organizational support, role related aspects and work involvement on work-life balance: self efficacy as a moderator. **International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)**, v. 5, n. 1, 2015.
- WALUMBWA, F. O. et al. Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader - member exchange, self-efficacy, and organizational identification. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, United States, v. 115, p. 204-213, 2011.
- WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal Of Management**, v. 17, n. 3, p. 601- 617, 1991.
- WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, United Kingdom, v. 31, p. 405-431, 1994.
- WONG, C.; LAW, D. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. **Leadership Quarterly**, United States, v. 13, p. 243-274, 2002.
- YUCEL, I.; BEKTAS, C. Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in turkey: younger is better? **Procedia- Social And Behavioral Sciences**, v. 46, p. 1598-1608, 2012.