



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Margarida Alexandre Pedro

# ***Work Family Balance – Mito ou Aptidão?***

## **Estudo Empírico Sobre Antecedentes e Consequências**

Dissertação de Mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de  
Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos  
Coelho, da Faculdade de Economia  
Coorientador Professor Doutor Joaquim Luís Medeiros  
Alcoforado, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação

Coimbra, 2016



## Dedicatória

À memória do meu pai, possa ele, onde estiver, ter orgulho em mim À  
minha mãe, sempre reguila mas, com um apoio imensuravelmente  
consistente

Ao Dr. Fernando Matos (Medicina Interna CHLP) pela empatia nos momentos  
cl clinicamente duros

Ao Professor Doutor Arnado Coelho pelas aulas teóricas de caminhada que  
nunca conseguiu implementar

Ao Professor Doutor Luís Alcoforado pela sua brilhante frase “tem um  
problema, tem uma tese” À

Mestre Adriana Afonso pelos “dramas” que apelaram à minha calma

À Mestre Isabel Roque pelo mimo...

E a uma pessoa muito especial...

*A todos empaticamente inclusos nas janelas da minha vida...*

Tenho quarenta  
janelas, nas paredes do  
meu quarto, sem vidros  
nem bambinelas, posso  
ver através delas,  
o mundo em que me reparto.

Por uma entra a luz do  
sol, por outra a  
luz do luar,  
por outra a luz das  
estrelas, que andam no  
céu a rolar.

Por esta entra a Via  
Láctea, como um vapor  
de algodão, por aquela a  
luz dos homens, pela  
outra a escuridão.

Pela maior entra o  
espanto, pela menor  
a certeza, pela da  
frente a beleza,  
que inunda de canto a canto.

Pela quadrada entra a esperança,  
de quatro lados  
iguais, quatro arestas,  
quatro vértices, quatro  
pontos cardeais.

Pela redonda entra o  
sonho, que as vigias são  
redondas, e o sonho afaga e  
embala, à semelhança das  
ondas.

Por além entra a tristeza, por  
aquela entra a saudade, e o  
desejo, e a humildade, e o  
silêncio, e a surpresa.

E o amor dos homens, e o tédio, e o  
medo, e a melancolia, e essa  
fome sem remédio, a que se  
chama poesia.

E a inocência, e a bondade, e a  
dor própria, e a dor alheia, e a  
paixão que se incendeia, e a viuvez,  
e a piedade.

E o grande pássaro branco, e o  
grande pássaro negro, que se  
olham obliquamente, arrepiados  
de medo.

Todos os risos e choros, todas as  
fomes e sedes, tudo alonga a sua  
sombra, nas minhas quatro paredes.

Oh janelas do meu quarto, que vos  
pudesse rasgar, com tanta janela  
aberta, falta-me a luz e o ar.

***António Gedeão***

*Where the spirit does  
not Work with the hand, there  
Is no art  
Leonardo da Vinci*

*"I have no special  
talents. I am only passionately curious."  
Albert Einstein*

*When making a  
decision of minor importance, I have always found it advantageous to  
consider all the pros and cons. In vital matters, however, such as the choice  
of a mate or a profession, the decision should come from the unconscious,  
from somewhere within ourselves. In the important decisions of personal life,  
we should be governed, I think, by the deep inner needs of our nature  
Sigmund Freud*

*...e porque eu gosto de pessoas.  
Ana Margarida Pedro*





## Resumo

“Work Family Balance – Mito ou Aptidão? Estudo Empírico Sobre Antecedentes e Consequências” visa contribuir, com base na revisão bibliográfica, para a compreensão de quais as variáveis que contribuem para esse equilíbrio dinâmico e quais as repercussões. Este tema insere-se no Marketing Interno, onde os primeiros clientes da organização, são os seus colaboradores. O nosso objetivo geral foi propor e avaliar um modelo conceptual de análise que permita inferir quais as variáveis que estarão relacionadas com *Work Family Balance* e concluir até que ponto este interfere com a Felicidade Subjetiva, a Performance Individual e o *Burnout*, de uma amostra de trabalhadores portugueses. Já os dois objetivos específicos são, o primeiro qual a relação dos antecedentes Inteligência Emocional, Autoeficácia Geral, Proatividade Atitudinal, Resiliência, *Workaholism*, *Job Stress*, *Reward System*, *Leader Member Exchange*, Valores Éticos Corporativos, com o *Work Family Balance* no nosso modelo e o segundo, qual a relação das consequências Felicidade Subjetiva, Performance Individual e *Burnout*, do *Work Family Balance* no nosso modelo

A metodologia é quantitativa, aplicando inquéritos por questionário em suporte físico. 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, modelo conceptual, variáveis independentes e dependentes, marketing interno

## **Abstract**

"Work Family Balance - Myth or fitness? Empirical Study About Background and Consequences" seeks to contribute, based on the literature review, to understand which variables contribute to this dynamic equilibrium and what the repercussions are. This theme is part of the Internal Marketing, where the first customers of the organization is its employees. Our overall purpose was to propose and evaluate a conceptual model of analysis to infer which variables are related to Work Family Balance and conclude the extent to which this interferes with Subjective Happiness, Individual Performance and Burnout, a sample Portuguese workers. Already the two specific objectives are the first which the relationship of the background Emotional Intelligence, General Self-efficacy, Proactivity Attitudinal, Resilience, Workaholism, Job Stress, Reward System, Leader Member Exchange, Ethical Values Corporate, with Work Family Balance in our model and the second, what is the relationship of the consequences Subjective Happiness, Individual Performance and Burnout, the Work Family Balance in our model.

The methodology is quantitative, using questionnaire surveys in physical form. The hypotheses were supported: Emotional Intelligence (partially), Workaholism, Reward System and Values Corporate Ethics, as background and Subjective Happiness, Individual Performance and Burnout (partially) as consequential.

**Keywords:** Working Balance Family, conceptual model, independent and dependent variables, internal marketing.

## **Siglas**

Bergen Work Adiction Scale (BWAS)

Brief Resilient Scale (BRS)

Burnout (B)

Confederação das Organizações Familiares da União Europeia (COFACE)

Family Interfires with Work (FIW)

Family Work Conflit (FWC)

Felicidade Subjetiva (FS)

General Self Efficacy ou Autoeficácia Geral (GSE ou AEG)

Inteligência Emocional (IE)

Job Stress (JS)

Large General Factor (DGF) Leader

Member Exanchange (LMX) Maslach

Burnout Inventory (MBI)

Organização Mundial de Saúde (OMS)

Performance Individual (PI)

Proactividade Atitudinal (AP) Resiliência (R)

Reward Sistem (RS)

Social Exchange Teory (SET)

Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

Valores Éticos Corporativos (VEC)

Wong e Law Emocional Intelligence Scale (WLEIS)

Work Family Balance (WFB)

Work Family Conflit (WFC)

Work Interferes With Family (WIF)

Workaholism (W)

## **Lista de Figuras e Tabelas**

Tabela 1 - A multiplicidade de teorias, conceptualizações, construtos e conceitos do WFB

Tabela 2 - Hipóteses referentes aos antecedentes do WLB

Tabela 3 - Hipóteses referentes às consequências do WFB

Tabela 4 - Métrica do WFB

Tabela 5 - Métrica de IE

Tabela 6- Métrica de GSE

Tabela 7 - Métrica de PA

Tabela 8 - Métrica Brief Resilience Scale

Tabela 9 - Métrica Workaholism

Tabela 10 - Métrica Job Stress

Tabela 11 - Métrica de Reward System Tabela 12 - Métrica LMX

Tabela 13 - Métrica VEC Tabela 14 - Métrica de FS Tabela 15 - Métrica de PI

Tabela 16 - Métrica de Burnout

Tabela 17 - Adjetivação dos valores de KMO segundo Kaiser

Tabela 18 - Tabela para os valores para o  $\alpha$  de Cronbach

Tabela 19 - Estrutura final das variáveis

Tabela 20 - Submodelos do Modelo Conceptual do WFB Tabela 21 -

Corroboração de Hipóteses dos Antecedentes

Tabela 22 – Relações entre antecedentes e consequências de WFB

Figura 1 - Modelo Conceptual dos Antecedentes e Consequências do WFB

Figura 2 - Representação gráfica das hipóteses do estudo

Figura 3 - Submodelo dos antecedentes do WFB (FS)

Figura 4 - Submodelo das consequências do WFB (PI)

Figura 5 - Submodelo das consequências do WFB

Figura 6 - Submodelo das consequências do WFB (B/EE)

Figura 7 - Submodelo das consequências do WFB (B/RP)

Figura 8 - Submodelo das consequências do WFB (B/D)



## Sumário

<b>1. Enquadramento do Estudo .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introdução .....	1
1.2 Definição do problema de investigação e objeto do estudo do Work Family Balance (WFB).....	2
1.3 Enquadramento jurídico .....	2
1.4 WFB no contexto socioeconómico atual.....	4
1.5 WFB e a saúde mental .....	5
1.6 Objetivos do estudo.....	6
1.7 Relevância teórica e prática da investigação.....	7
1.8 Estrutura da investigação .....	8
<b>2. Revisão Bibliográfica .....</b>	<b>9</b>
2.1 Enquadramento teórico do estudo.....	9
2.1.1 Marketing Interno .....	9
2.1.2 Work Family Balance .....	11
2.1.3 Antecedentes do WFB .....	19
2.1.3.1 Inteligência Emocional .....	19
2.1.3.2 Autoeficácia Geral.....	24
2.1.3.3 Proatividade Atitudinal .....	27
2.1.3.4 Resiliência.....	30
2.1.3.5 Workaholism .....	31
2.1.3.6 Job Stress .....	33
2.1.3.7 Reward System.....	35
2.1.3.8 Leader Member Exchange .....	37
2.1.3.9 Valores Éticos Corporativos .....	40
2.1.4 Consequências do WFB .....	42
2.1.4.1 Felicidade Subjetiva .....	42
2.1.4.2 Performance Individual .....	44
2.1.4.3 Burnout .....	47
2.2. Conclusão .....	50
<b>3. Quadro Conceptual e Metodológico .....</b>	<b>51</b>

3.1	Introdução .....	51
3.2	Quadro conceptual .....	51
3.2.1	Paradigma de investigação.....	51
3.2.2	Modelo conceptual de investigação proposto .....	52
3.2.3	Derivação de hipóteses .....	54
3.2.4	Antecedentes do WFB .....	54
3.2.5	Consequências do WFB .....	57
3.2.6	Operacionalização das variáveis .....	59
3.2.6.1	Definição operacional de WFB.....	60
3.2.6.2	Definição Operacional de Inteligência Emocional .....	61
3.2.6.3	Definição Operacional de Autoeficácia Geral.....	62
3.2.6.4	Definição Operacional de Proatividade Atitudinal .....	63
3.2.6.5	Definição Operacional de Resiliência .....	64
3.2.6.6	Definição Operacional de Workaholism .....	65
3.2.6.7	Definição Operacional de Job Stress.....	65
3.2.6.8	Definição operacional de Reward System .....	66
3.2.6.9	Definição Operacional de Leader Member Exchange.....	67
3.2.6.10	Definição Operacional de Valores Éticos Corporativos	68
3.2.6.11	Definição operacional de Felicidade Subjetiva.....	69
3.2.6.12	Definição Operacional de Performance Individual .....	70
3.2.6.13	Definição Operacional de Burnout .....	71
3.3	Quadro metodológico .....	73
3.3.1	Definição da amostra .....	73
3.3.2	Método de recolha de dados.....	73
3.3.3	Processo de elaboração do método de recolha de dados .....	73
3.3.4	Recursos e constrangimentos do estudo .....	74
3.3.5	Seleção do método de recolha de dados e determinação do formato e terminologia das questões .....	74
3.3.6	Avaliação e pré-teste .....	75
3.3.7	Implementação do questionário e recolha de dados.....	76
3.4	Estatísticas Demográficas.....	76
3.5	Metodologia de análise das variáveis.....	79



3.6 Estrutura final das variáveis.....	81
3.7 Conclusão .....	83
<b>4. Resultados do Estudo Empírico.....</b>	<b>85</b>
4.1 Introdução .....	85
4.2 Análise descritiva das variáveis em estudo .....	85
4.2.1 Estatísticas descritivas.....	86
4.2.2 Análise de regressão linear múltipla .....	87
4.3 Apresentação dos resultados dos submodelos .....	88
4.3.1 Antecedentes do WFB .....	89
4.3.2 Submodelos das consequências do WFB.....	90
4.4 Conclusão .....	95
<b>5. Conclusões Finais.....</b>	<b>97</b>
5.1 Respostas aos objetivos estabelecidos.....	97
5.2 Contribuições suplementares fornecidas pelo estudo .....	101
5.3 Contribuições Académicas .....	101
5.4 Contribuições do constructo WFB para a Gestão de Recursos Humanos .....	102
5.5 Limitações da Pesquisa.....	102
5.6 Sugestões para futuros estudos.....	103
<b>Bibliografia.....</b>	<b>105</b>
<b>Anexos 1 e 2</b>	<b>157</b>



## **1.- Enquadramento do estudo**

Neste capítulo pensámos necessário um enquadramento mais amplo, que vá além do estudo das variáveis propostas, em que enquadramos conceitos que, de forma transversal abrangem o WFB e que não sendo referidos no corpo da tese, estão presentes e são mutáveis indivíduo a indivíduo, organização a organização; constituem *per si* um outro modelo conceptual.

### **1.1 Introdução**

*Work Family Balance* – equilíbrio entre o trabalho e a família, surgem recentemente como tema regular nos media e na literatura popular, tratados como lugares comuns e como fórmula mágica de resolução de tensões entre duas esferas. Existe também um leque variado e substancial de empresas de consultadoria, ou consultores individuais que propõem planos para alcançar este balanço. Já na literatura científica ainda não há consenso no constructo nem nas teorias explicativas, sendo citados, por vezes indiferentemente, quer *Work Life Balance*, *Work Family Life Balance* ou *Work Family Balance* (WFB).

Distintas questões são abordadas ao longo da dissertação: a escolha da variável WFB no seu sentido estrito, como unidade base do equilíbrio por pesquisa de literatura exclusiva, a tentativa de uma uniformização do constructo, e o reforço da palavra equilíbrio como conceito dinâmico, em que os pratos desta balança, não estando necessariamente ao mesmo nível nem na mesma posição, contribuem sempre para a espectável qualidade de vida.

Pretende demonstrar o nosso modelo conceptual de investigação, pioneiro, o tratamento mais detalhado de outras variáveis antecedentes – correndo risco das nossas hipóteses não as corroborarem – do WFB, em particular no papel ativo que cada indivíduo ou organização (no sentido mais lato de um conjunto de indivíduos) pode contribuir para esse

equilíbrio e com mais detalhe as suas consequências.

Neste primeiro capítulo são, como referido, focados (sem grande detalhe), aspetos de enquadramento geral do estudo, refletindo porém temas abrangentes de investigação da sociedade, que funcionarão como constantes do nosso modelo.

### **1.2 Definição do problema de investigação e objeto de estudo do *Work Family Balance* (WFB)**

Reiterando a extensão da literatura científica sobre WFB e suas divergências, o constructo está longe de uma definição estável, concisa e consensual. A sua pesquisa torna-se morosa e difícil nestes parâmetros

Questionamos uma diferente abordagem de um modelo novo da nossa autoria, em que a literatura é menos vasta. Os antecedentes e consequências do WFB englobam relações com as seguintes variáveis como antecedentes: a Inteligência Emocional (IE), a Autoeficácia Geral ou *General Self-Efficacy* (GSE ou AEG), a Proactividade Atitudinal (AP), a Resiliência (R), o *Workaholism* (W), o *Job Stress* (JS) – mais relacionadas com o Individuo – o *Reward System* (RS), o *Leader Member Exchange* (LMX), os Valores Éticos Corporativos (VEC) – do foro da empresa Como consequências, a Felicidade Subjetiva (FS), a *Performance* Individual (PI) e o *Burnout* (B).

O atual interesse pelas formas de alcance de uma estabilidade física, mental e social conduziu-nos à pesquisa desta dissertação: “*Work Family Balance, Mito ou Aptidão? Estudo empírico sobre antecedentes e consequências*”.

### **1.3 Enquadramento jurídico do WFB**

Reiterando que, não sendo objeto de estudo desta dissertação, as variáveis constantes da regulamentação portuguesa, entendemos inserir notas breves sobre a legislação, no sentido de explicitar, o que consta da norma e como tal são obrigações alegadamente a cumprir. Estas, a nosso

ver estão presentes nas organizações, não podendo ser questionadas, sabendo que por certo, tal poderá não ocorrer.

No artigo 67.º da Constituição da República Portuguesa (2005) é disposto:

“1. A família, como elemento fundamental da sociedade, tem direito à proteção da sociedade e do Estado e à efetivação de todas as condições que permitam a realização pessoal dos seus membros. (...) 2. Incumbe, designadamente, ao Estado para proteção da família: (...) h) Promover, através da concertação das várias políticas sectoriais, a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”. (Constituição da República Portuguesa, artigo 67.º, 24 e 23:2005)

No artigo 68.º da Constituição da República Portuguesa é disposto ainda:

“1. Os pais e as mães têm direito à proteção da sociedade e do Estado na realização da sua insubstituível ação em relação aos filhos, nomeadamente quanto à sua educação, com garantia de realização profissional e de participação na vida cívica do país. 2. A maternidade e a paternidade constituem valores sociais eminentes. 3. As mulheres têm direito a especial proteção durante a gravidez e após o parto, tendo as mulheres trabalhadoras ainda direito a dispensa do trabalho por período adequado, sem perda da retribuição ou de quaisquer regalias. 4. A lei regula a atribuição às mães e aos pais de direitos de dispensa de trabalho por período adequado, de acordo com os interesses da criança e as necessidades do agregado familiar” (Constituição da República Portuguesa, artigo 68.º, 2005:24)

O Código do Trabalho Português regula no seu artigo 126º que, “*na execução do contrato de trabalho, as partes devem colaborar na obtenção de maior produtividade, bem como na promoção humana, profissional e social do trabalhador*” (CTP, 126º:94). É neste contexto que a produtividade, além de ser uma imposição legal é também prioritária e fundamental para a conquista de objetivos estruturais nacionais e internacionais, exigidos no âmbito da política económica numa conjuntura

que se caracteriza pela crise financeira, económica e social. Contudo, não esquecer que o código de trabalho também tem funções de regulamentar a promoção humana e social do trabalhador.

Já um dos objetivos da Norma Portuguesa para Organizações Familiarmente Responsáveis é fornecer orientações às mesmas que pretendam incluir e propagar “políticas e práticas através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria”(NPOFR 4522:3).

#### **1.4 WFB no contexto socioeconómico atual**

As últimas décadas têm sido caracterizadas por diversas mudanças económico-sociais das quais se salientam: (1) a crescente globalização e aumento da diversidade do mercado de trabalho, onde se destaca o aumento de horários diversificados, outras formas contratuais e a necessidade de mobilidade geográfica dos trabalhadores; (2) acrescente-se a participação da mulher no mercado de trabalho, aumentando desta forma as famílias com dupla carreira; (3) as novas estruturas familiares, como as famílias monoparentais e as famílias destruturadas;

(4) o crescente envelhecimento da população e a necessidade de soluções para a assistência e acompanhamento a idosos, sendo ironicamente estes que, face ao desemprego, são o sustento da família; (5) e por último, uma mudança nos valores orientadores dos indivíduos, com um crescente número de sociedades a atribuir mais importância ao bem-estar e à qualidade de vida (Bailyn, Drago e Kochan, 2001; Sumer, *et al.*, 2008).

Numa abordagem relevante existe, quotidianamente, face ao aumento da virtualidade do trabalho pelas novas tecnologias, a introdução do conceito de *social loafing*<sup>1</sup>. Se por um lado se verifica um aumento de

competências de interação, quer na comunicação virtual quer na utilização de ferramentas virtuais ou com algum grau de “virtualidade”, no trabalho de equipa (Hertel, Deter, e Konradt, 2003; Martins, Gilson, e Maynard, 2004; Kirkman e Mathieu, 2005), traduz-se num número organizacional de benefícios, como a ligação de informação dispersa, a redução de custos, o aumento das oportunidades para os funcionários e maior produtividade (Townsend, Demarie e Hendrickson, 1998; Kirkman, *et al.*, 2004; Alnuaimi, Robert, e Maruping, 2010). Outra questão, quiçá contraditória, manifesta pertinência: a comunicação virtual pode conduzir à diminuição do empenho do empregado na equipa (Blaskovich, 2008); e ao *social loafing*, designação aplicada onde o trabalho individual é mais produtivo na utilização de ferramentas de comunicação virtual, do que o trabalho em equipa (Latane, Williams e Harkins, 1979; Latane, 1981; George, 1992; Karau e Williams, 1993).

A análise dos fatores individuais e situacionais é focada nas diferenças demográficas e de personalidade individuais, na natureza da tarefa e na saliência das contribuições individuais (Tsui, Egan, e O'Reilly, 1992; Karau e Williams, 1993; Liden *et al.*, 2004; Price, Harrison, e Gavin, 2006).

### **1.5 WFB e a saúde mental**

Podendo parecer menos próprio, a abordagem deste tema, esta curta referência destina-se apenas a “marcar presença” de uma hipotética variável não investigada nesta dissertação. Contudo, à semelhança do breve estudo do contexto socioeconómico mundial, faz, para nós, sentido uma ligeira reflexão.

A Organização Mundial de Saúde (OMS), na edição de 2001 do seu livro de recursos para a saúde mental, define que “O objetivo fundamental da legislação de saúde mental é proteger, promover e melhorar a vida e o bem-estar social dos cidadãos” (OMS, 2001:29).

A necessidade de legislação da saúde mental deriva de um entendimento cada vez maior do que representam os encargos pessoais,

sociais e econômicos dos transtornos mentais numa escala mundial. Calcula-se que cerca de 340 milhões de pessoas no mundo inteiro sejam afetadas por depressão, 45 milhões por esquizofrenia e 29 milhões por demência. Os transtornos mentais respondem por uma proporção elevada de todos os anos de vida com qualidade perdidos em função de uma deficiência ou transtorno, e a previsão é que esse ônus cresça significativamente no futuro-

A Comissão das Comunidades Europeias (2005) referiu que a saúde mental da pessoa possibilita a sua realização intelectual e emocional, a sua integração na escola, no trabalho, na sociedade.

A OMS (2001) definiu saúde mental como o estado de bem-estar que permite aos indivíduos realizar as suas aptidões, enfrentar o *stress* normal da vida, trabalhar de forma produtiva e frutífera e dar um contributo significativo à sociedade onde estão inseridos. Neste “balanço”, entre as esferas do trabalho e família, é necessário um equilíbrio próprio na família e no trabalho nos indivíduos. A falta de um equilíbrio sustentado pode levar a sentimentos de inadequação, frustração e culpa (Chittenden e Ritchie, 2011).

Grzywacz e Bass (2003), num estudo empírico entre trabalho, família e saúde mental, com base na teoria da família resiliente, encontram algumas evidências neste facilitador da família. Para concluir o conceito de “empresa familiarmente responsável”, que em Portugal é promovido pela Deloitte<sup>2</sup> e AESE – Escola de Direção e Negócios, com um estudo criado há cinco anos, num universo de mil empresas, entendendo que “Homens e mulheres integram, interagem e constroem o mundo profissional e a vida familiar, mas estas duas vertentes não são necessariamente antagónicas, pelo contrário, são realidades que devemos conciliar na procura de equilíbrio e estabilidade pessoal, familiar, profissional e social”.

## **1. 6 Objetivos do estudo**



### Objetivo Geral:

Propor e avaliar um modelo conceptual de análise que permita inferir quais as variáveis que estarão relacionadas com o WFB e concluir até que ponto este interfere com a Felicidade Subjetiva, a *Performance* individual e o *Burnout*, de uma amostra de trabalhadores portugueses.

---

<sup>2</sup> “Deloitte” refere-se a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada de responsabilidade limitada do Reino Unido (DTTL), ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro e respetivas entidades relacionadas. A DTTL e cada uma das firmas membro da sua rede são entidades legais separadas e independentes. Em Portugal a entidade legal Deloitte e Associados,

### Objetivos específicos:

1. Avaliar a relação dos antecedentes Inteligência Emocional, Autoeficácia Geral, Proatividade Atitudinal, Resiliência, Workaholism, Job Stress, Reward System, Leader Member Exchange, Valores Éticos Corporativos, com o Work Family Balance no nosso modelo
2. Avaliar a relação das consequências Felicidade Subjetiva, Performance Individual e Burnout, do Work Family Balance no nosso modelo

### 1.7 Relevância teórica e prática de investigação

Quer por fatores do foro legal, no sentido da regulação da lei e do seu controlo, quer ainda pela conjuntura socioeconómica mundial, quer pelo aumento quase indiscriminado e tantas vezes por auto medicamentação do consumo de psicofármacos, impere o estudo de variáveis que, por um lado aprofundem o conhecimento científico da dinâmica do trabalho ou por outro emergem como fator ou processo de aprendizagem.

Alguns autores referem ainda que apesar dos inúmeros estudos as lacunas permanecem. Parasuraman e Greenhaus (2002) comentam que:

*“Despite the proliferation of research on the work-family interface, important gap remains in our knowledge and understanding on the pattern of linkages between work and family roles... we recommend that future research proceed on...both under- researched and neglected topics... it is*

*necessary to include [in future research]...environmental and situational factors...and personal characteristics...and negative spillover from work to family and family to work". (Parasuraman e Greenhaus 2002:307).*

Similarmente, Grzywacz e Carlson (2007) argumentaram que o constructo "*work-family balance*" é inconsistentemente definido, independentemente dos estudos académicos generalizados e, portanto, as questões de confiabilidade e validade ainda estão presentes na literatura.

Farivar, *et al.*,(2016) indiciam que, certas dimensões culturais, tais como a distância do poder, geram dificuldades nas interações sociais dos domínios profissionais e familiares, aumentando assim os níveis de conflito de trabalho, conflito familiar e *stress*; as organizações e em particular as multinacionais, carecem de novas atitudes do papel da dimensão cultural nas práticas de gestão de recursos humanos relacionados com WFB.

### **1.8 Estrutura da investigação**

A dissertação divide-se em cinco capítulos. O primeiro compreende o Enquadramento do Estudo, a definição do problema de investigação e objeto do estudo do *Work Family Balance* (WFB), outros enquadramentos pertinentes ao tema, os objetivos do estudo.

O segundo capítulo compreende, a revisão bibliográfica, o enquadramento teórico do estudo, os antecedentes do e as consequências do WFB.

O terceiro capítulo compreende o quadro conceptual e metodológico, onde são abordados, no quadro conceptual o paradigma de investigação, o modelo, a derivação de hipóteses dos antecedentes e consequências do WFB e a operacionalização das variáveis. No quadro metodológico abordamos o percurso de tratamento dos dados.

O quarto capítulo compreende os resultados do estudo empírico, abordando o tratamento de dados por SPSS, explicando cada fase até

aos submodelos.

O quinto capítulo compreende as considerações finais e conclusão.

## **2.- Revisão bibliográfica**

### **2.1 Enquadramento teórico do estudo**

#### **2.1.1 Marketing Interno**

Neste subcapítulo será exposto o contexto teórico de marketing desta investigação científica, refletindo sobre os progressos de estudos em marketing que levaram ao foco no cliente externo e à consciencialização da inevitabilidade de criar relações de longa duração com o “cliente interno”

Contudo no estudo do WFB parece-nos imperativo abordar algumas questões que criariam, criam e criarão, condições base na esfera do trabalho.

Abordaremos conceitos e definições de Marketing Interno, com o desígnio de compreender o processo, alicerçando-se nas teorias pesquisadas, conducentes a inúmeros e diferenciadores benefícios para as empresas, proporcionando aumento de resultados e conseqüentemente, sucesso e simultaneamente, valorizando não só a organização, como também, as pessoas que dela fazem parte, sendo vitais para o seu êxito (Kotler e Keller, 2000; Bekin, 2004; Cerqueira, 2005; Silva, 2005; Carvalho, 2008; Grönroos, 2009; Brum, 2010; e Carrera, 2012).

A aptidão de resposta eficaz às mutações da sociedade e a capacidade de superar cenários são hoje obrigatoriamente premissas de sucesso das organizações. O capital humano, suas atitudes, comportamentos e *performance* são fulcrais na fidelização de clientes; tacitamente o marketing progride transpondo a sua essência para a integração nas suas estratégias (Oliveira, 2010).

Dalpiaz contribui com uma inovadora definição do conceito do Marketing sendo apresentado como

“ (...) um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades dos seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem um certo produto ou serviço”. Então, se o Marketing proporciona essa condição

externamente pode também proporcionar

condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa 'motivação' dar-se-á "através do suprimento das suas próprias necessidades, pois estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca" (Dalpiaz, 2002:18).

Para Grönroos (2009), o Marketing Interno é:

" (...) parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planeada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tão-pouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos, seja bem-sucedido" (Grönroos, 2009:104).

Para Kotler:

"O objetivo do Marketing Interno é tratar os empregados como um grupo de clientes" fazendo emergir uma nova terminologia no tecido empresarial: o cliente interno. Sendo o conceito de cliente interno estimulante, indutor de novos desafios de gestão e facilmente exequível, traduz-se também num consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, o produto-empresa". (Kotler, 2003:58).

E para Costa:

"O Marketing Interno é uma metodologia de gestão que através de meios, métodos e técnicas tem por objetivo atrair, reter e desenvolver os Clientes Internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia às exigências da envolvente em geral e do Marketing, em particular" (Costa, 2003:66)

As estratégias e táticas do Marketing Interno partilham com os trabalhadores uma consciência replicada para o cliente, sendo eles próprios clientes (internos), alocando recursos e imprimindo a qualidade

dos serviços como um perentório organizacional (Papasolomou-Doukakis, 2002). Os clientes internos são os colaboradores da organização que consagram uma

coadjuvação efetiva e partilha o valor acrescentado, conhecendo e identificando-se abertamente com os objetivos a atingir, tendo e criando oportunidades de interceder, mediar e enfrentar desafios, percecionando o seu papel de forma coerente (Costa, 2003).

As empresas assumiram a mudança adotando nomenclaturas diferentes desde trabalhador, a empregado, de funcionário até colaborador; é também uma atitude socialmente responsável, aumentando as taxas de retenção (Vasconcelos, 2004), assumindo denominação de organizações *friendly family* (amigas da família). O mercado interno de colaboradores é o grau mais elevado de motivação para atitudes e comportamentos de serviços e mentalidade orientada para o cliente. O Marketing Interno, enquanto filosofia, tem como âmbito fortalecer no ativo humano uma consciência de empenho com o serviço e com o cliente (Barbosa e Oliveira, 2002).

A literatura científica de Marketing Interno tem sido evidenciada, em particular no campo da investigação organizacional e de negócios (Martinez, Stinson, e Jubenville, 2011) e ainda é sujeita a uma diversidade de interpretações, em termos dos seus objetivos e abordagens (Lings, 2004).

A lógica do Marketing Interno, de acordo Ahmed e Rafiq (2003) é explicada quando satisfazendo as carências dos clientes internos; a organização tem benefícios para oferecer os requisitos de qualidade, para satisfazer os clientes externos; fica implícita a pressuposição que satisfazendo as necessidades dos ativos humanos internos, aumenta a sua motivação, logo o grau de satisfação e lealdade externa. No WFB fica assim melhor resolvido a ponderação, que, empiricamente é sabido como causador de fontes de desequilíbrio. O Marketing Interno abrange o estudo do WFB, pelo que esta exposição se tornava permente.

### **2.1.2 Work Family Balance**

A revisão da literatura é um trabalho árduo pela sua extensão, motivante pela pesquisa do querer saber mais e mais contemporâneo e um desafio por manter um fio condutor face aos apelos constantes do “imenso oceano” que é hoje a *Internet*.

A pesquisa foi feita principalmente nos motores de busca da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), no *Google*, no *Google Academics*. No momento que escrevo (02-08-2016), 30 páginas do *Google* com mais quatro sugestões de pesquisa e ligações ao *Google Académico*, respondem ao termo *Work Family Balance* (WFB); ao equilíbrio trabalho família, 34 páginas, cinco sugestões de pesquisa e opções não contadas no *Google Académico*. Outros motores de busca, com extensões de outros países, alargam a pesquisa a números incomportáveis.

O amor pelo tema WFB vem da crença pessoal que a sua gestão se prende com questões de valores que hoje sentimos perdidos, acrescido da sua ação preventiva na somatização das doenças psicossociais e passível de aprendizagem. Em termos organizacionais o marketing interno atinge um papel cada vez mais relevante, assumindo o cliente interno como o primeiro a fidelizar; “o gosto é a razão sentida” (provérbio português).

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho, na mesma linha de pensamento reflete sobre o WFB considerando-o como suporte inevitável de investigação do seu impacto na qualidade de vida dos indivíduos (Eurofound, 2014)

Não é fácil na sociedade atual gerir o fiel da balança nestes dois mundos, pelejando diariamente para uma harmonia (Allen e Paddock, 2015), impactando nos indivíduos, refletindo-se nas organizações e espelhando-se na sociedade global (McNall, Nicklin, e Masuda, 2010); a luta na manutenção do trabalho na atualidade e comprometimentos crescentes na vida familiar exacerbam a impossibilidade de um equilíbrio

tolerável em ambos os papéis (Nelson e Tarpey, 2010).

A investigação exponencial da literatura científica, que se dedica ao estudo da relação entre o trabalho e a família originou uma imensa multiplicidade de conceitos e de teorias (Lambert, 1990; Barnett, 1998; Edwards e Rothbard, 2000).

Acrescendo 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 com a família e *Family interferes with Work* (FIW) e que a percepção de que a família interfere com o trabalho.

Contruímos uma tabela sintética de estudos contendo muitas das teorias, conceitos conceptualizações ou constructos por nós considerados significativos. De referir que todas as teorias se integram em três configurações de suporte: uma negativa, uma positiva e uma integrativa (Carlson e Grzywacz, 2008).

Contrariamente, a multiplicidade de conceitos não expressa consistência, mas sim complexidades de ordem conceptual, teórica e operacional (Frone, 2003; Carlson, *et al.*, 2006; Greenhaus e Powell, 2006; Shein e Chen, 2011).

De todos os conceitos infra aludidos, escolhemos aqueles mais explicativos pela sua consistência e valor empírico do WFB. São:

*-"... low levels of interrole conflict and high levels of interrole facilitation represent work-family balance" (Dawn et al., 2009:1).*

*-"The notion that simultaneously engaging in multiple work and family roles is beneficial for the physical, mental, and relationship health of individuals." (Greenhaus e Singh, 2003)*

*"Work-family conflict is defined as a form of role conflict characterized by the incongruence between responsibilities of the home and workplace which are mutually incompatible", enunciado por Greenhaus e Beutell, (1985)*



*Work-life balance* é definido como “*the absence of unacceptable levels of conflict between work and non-work demands*” - Greenblatt (2002) [as cited in Sturges and Guest, 2004]

Greenhaus e Powell (2006); Carlson *et al* (2006); Shein e Chen, (2011); definem WFB como “*a extensão na qual as experiências num papel melhoram a qualidade de vida em outro papel*”, (Greenhaus e Powell,2006).

*Work–family balance* é “*the extent to which an individual’s effectiveness and satisfaction in work and family roles are compatible with the individual’s life priorities.*” - Greenhaus e Allen (2006) [as cited in Grzywacz and Carlson,2007]

Grzywacz *et al.*, (2007), enunciam que WFB é “*o cumprimento de expectativas que são negociadas e partilhadas entre o indivíduo e o(a) seu (sua) parceiro(a) num determinado papel nos domínios do trabalho e da família*”.

Tabela 1 - A multiplicidade de teorias, conceptualizações, construtos e conceitos do WFB

WFB	Autor e ano	Teoria
Considerações Gerais: Lacunas de investigação assumidas pela maioria dos investigadores independentemente das teorias, modelos ou mecanismos defendidas; por vezes o <i>Work Life Balance</i> partilha teorias. Não foram tomadas em conta, diretamente, teorias do <i>Work Family Conflit</i> , embora referenciadas na tabela por abrangerem largos campos de investigação. Também não é possível gerar uma cronologia de evolução de teorias; estas coexistem.		
Tipologia de conflito: - baseado no tempo (e energia/disposição física) -baseado em esforço, tensão causada num domínio interfere no desempenho do papel do outro -baseado em diferenças comportamentais e atitudinais, de um domínio face ao outro	(Barnett, 2002); (Greenhaus e Beutell, 1985); (Kirchemeyer, 1992); (Hammer, 2003); (Marks, 1977)	<i>Work Family Conflit</i>

WFB <sup>3</sup> : <i>fit, combining, conciliation</i> e <i>balance</i> . Busca de experiências em ambas as dimensões para o alcance de equilíbrio satisfação nos papéis, reação a mecanismos de <i>stress</i> ambientais desenvolvendo bem estar.	(Hobfoll, 1989, 2002) (Tiedje <i>et al.</i> 1990) (Marks e McDermid,1996) (Clark, 2000) (Kirchmeyer, 2000) (Greenhaus, Collins e Shaw,2003)  (Rantanen, 2008)	Teorias integradoras de papéis; mecanismos integradores Teoria <i>Conservation of Resources</i> <sup>4</sup> Mecanismos “ <i>matching perspective</i> ” <sup>5</sup>
--	--	--

O trabalho gera proveitos para a família, sendo atribuições positivas deste domínio para a família Em geral trabalho e família como duas dimensões diferentes e dependentes Trabalho e família são duas esferas sobrepõem consideravelmente	(Hakanen, Peeters, e Perhoniemi, 2011) (Ribeiro e Pimenta, 2014) (Nohe, <i>et al.</i> , 2015) (Edwards e Rothbard, 2000) (Wayne, Randel e Stevens, 2006)	
Abordagem segregada do modelo trabalho e família	(Chow and Berheide 1988)	Teoria das esferas separadas
Atividades das dimensões trabalho e família conectadas	(Rapoport e Rapoport,1969) (Renshaw, 1976) (Kanter,1977) (Pleck, 1977)	Quebra do “mito dos mundos isolados”
Múltiplos papéis nas duas esferas podem indiciar positivas, efeitos salutares, Segurança nas suas competências, mais recursos podem implicar melhoria de desempenhos e ser utilizados em ambos os domínios, aliança dos domínios, valorização ou aprimoramento ( <i>enhancement</i> ), facilitação, enriquecimento, auto-eficácia, persistência	(Sieber, 1974) (Marks, 1977) (Friedman e Greenhaus,2000) (Barnett e Hyde, 2001) (Ruderman, <i>et al.</i> , 2002) (Parasuraman e Greenhaus, 2002) (McNall <i>et al.</i> , 2010) (Shein e Chen, 2011)	A teoria da acumulação e multiplicidade de papéis
Trabalho e família como duas dimensões diferentes e independentes	(Frone, 2003)	Teoria da segmentação

Domínios do trabalho e família separados por um espaço ou uma linha ( <i>border</i> ) de transição Sendo as duas esferas	(Ashforth, Kreiner, e Fugate, 2000) (Clark, 2000) (Guest, 2002) (Ford, Heinen, e Langmaker, 2007)	Teoria das fronteiras ( <i>Border theory</i> <sup>6</sup> e <i>boundary theory</i> <sup>7</sup> )
Atitudes e comportamentos num domínio leva à influência o outro Domínios interdependentes e complementares O papel aumento de desempenho e afeto positivo no outro Trabalho e família enleado em uma única narrativa da vida	(Crouter, 1984) (Grzywacz, 2000) (Werbel e Walter 2002) (Greenhaus e Powell 2006) (McMillan <i>et al.</i> 2011)	Mecanismo do <i>positive spillover</i> <sup>8</sup> Teoria facilitadora Teoria do enriquecimento Teoria da harmonia
Descontentamento numa dimensão implica reatividade positiva ou negativa na outra	(Edwards e Rothbard, 2000) (Frone, 2003)	Mecanismo da compensação
Novas variáveis, personalidade, procedimentos, padrões culturais são equivalentes	(Edwards e Rothbard, 2000)	Mecanismo de congruência
Permutação finita implica seleção de recursos tangíveis e intangíveis: tempo, atenção, energia, esgotáveis	(Goode, 1960) (Greenhaus e Beutell 1985)	Teoria de conflitos: mecanismo de escassez de recursos O trabalho interfere na família
Domínios incompatíveis implicam que cumprir um debilita o outro: tempo de realização de papéis insuficientes; a pressão de uma dimensão impacta na outra; comportamentos e atitudes esperadas não correspondem O trabalho é um processo bidirecional	(Kahn, <i>et al.</i> , 1964) (Greenhaus e Beutell 1985)	Teoria dos conflitos: baseada na teoria dos papéis – diversidade e multiplicidade; pode classificar-se em <i>time-based</i> (baseado no tempo), <i>strain-based</i> (baseado na tensão) e <i>behavior-based</i> (baseado no comportamento) Frente bidirecional do conflito
Observações: O vocabulário associado a cada abordagem as diferenças de língua portuguesa e inglesa, é eloquente da essência e singularidade da concepção de cada uma quanto à relação trabalho-família: similaridade, extensão, generalização, familiaridade, identidade, isomorfismo, continuação e congruência são substantivos que tipificam a perspectiva de spillover ao passo que contraste, complementaridade, oposição, competição, regeneração e heteromorfismo se constituem como descritores do paradigma da compensação. A perspectiva da segmentação pode ser identificada por indicadores lexicais como separabilidade, divórcio, compartimentação, independência e neutralidade (Staines, 1980; Zedeck, 1992).		

O interesse na relação entre trabalho e família tem sido intensificado com historial de investigação que remonta a, pelo menos à década de 1930 (Frone, 2003)

Os papéis sociais desempenham funções importantes na vida de todos os indivíduos (Ashforth, Kreiner, e Fugate, 2000; Clark, 2000); os papéis ou esferas permitem compreender as funções intra e inter trabalho e família e os seus relacionamentos; permitem ainda inferir sobre tipos de limites, fronteiras ou linhas inter papéis sociais pela sua permeabilidade e flexibilidade (Ashforth, Kreiner, e Fugate, 2000; Clark, 2000); o interesse na relação entre trabalho e família tem sido intensivo, com um historial de investigação que remonta a pelo menos à década de 1930 (Frone, 2003)

Fruto desta dimensionalidade e por o modelo ser construído por nós, optámos por não desenvolver ou escolher alguma teoria. O nosso objetivo é, nesta dissertação, identificar variáveis contribuintes para o equilíbrio.

Contudo e apenas na seleção da métrica, adotámos o estudo de Carlson *et al.*, (2010), investigam a perceção teórica e prática do WFB, definida como a efetivação de expectativas ajustadas e participativas entre indivíduos e nas atribuições profissionais e familiares (Grzywacz e Carlson, 2007). Em primeiro lugar, proporcionam uma base teórica, medida psicometricamente validada e visão crítica do comportamento organizacional; em segundo lugar, trazem à luz as inter-relações entre conflito, o enriquecimento e o equilibrar nos domínios profissionais e familiares - mais detalhadamente contribuem para a literatura, apontando a distinção empírica entre o equilíbrio trabalho-família, o conflito e o enriquecimento; conceitos que são frequentemente empregues de forma intercambiável ou mal definida. Em terceiro lugar o estudo baseia-se na

teoria de papéis existentes e a pesquisa empírica, para facultar implicações práticas e teóricas que ajudarão a direcionar a arena de trabalho-família no futuro.

Mas infelizmente, há pouca pesquisa empírica e uma lacuna basilar persiste no argumento de que, as empresas devem auxiliar, coadjuvar os trabalhadores, no seu equilíbrio trabalho e família (Carlson *et al.*, 2010).

A evidência consistente do grau elevado conflito trabalho-família, ou em que medida as obrigações em que um domínio se envolve com deveres de outro domínio, está associada a desfechos organizacionais pobres (Kossek e Ozeki, 1999; Allen *et al.*, 2000; Magnus e Viswesvaran, 2005).

Também é verdade que estão emergindo evidências inculcando que as organizações são favorecidas pela promoção do enriquecimento do trabalho- família, ou o grau em que a participação em um domínio (por exemplo, o trabalho) melhora o desempenho ou a qualidade de vida no indivíduo (Grzywacz e Bass, 2003; Hammer *et al.*, 2005; Greenhaus e Powell, 2006; Grzywacz *et al.*, 2007;).

Teoricamente falando, a literatura trabalho-família amadurece, tornam-se cada vez mais importante diferenciar e entender a interligação entre os conceitos- chave como claramente o conflito, o enriquecimento e equilíbrio. Se a ausência de conflito trabalho-família, por exemplo, é equivalente ao equilíbrio entre trabalho e família, como é sugerido pela tendência de os investigadores utilizarem estes conceitos de forma intercambiável (Greenhaus e Allen, no prelo; Grzywacz e Carlson, 2007), então um conceito adicional não é necessário para caracterizar e compreender a interface trabalho-família.

Com efeito, a ausência de percetibilidade conceitual sobre o significado WFB, o isomorfismo de presunções e a disparidade com múltiplas definições de trabalho-família gera um caos conceitual e prejudica o desenvolvimento de modelos teóricos sofisticados e úteis do WFB. Marks e MacDermid (1996) produziram uma tabela para iniciar a

abordagem e as distinções teóricas dos constructos trabalho-família, mas sem continuidade de investigação empírica sobre a factualidade (Greenhaus e Allen, no prelo; Grzywacz e Carlson, 2007).

Carlson *et al.*, (2010) consideram a pedra angular na investigação desta área, proporcionando uma ferramenta útil para a implementação de programas e avaliação de recursos humanos. Eby *et al.*, (2005) introduzem na discussão os

fatores individuais que contribuem para as diferenças na compreensão da relação trabalho-família como por exemplo a personalidade. Carlson (1999) investiga fatores de índole dos indivíduos (*dispositional factors*) que impactam no conflito trabalho-família, e conclui que as variáveis de personalidade tipo A<sup>9</sup> e a afetividade negativa contribuem para algumas formas de conflito. Os atributos dos indivíduos tipo A podem levá-los a trabalhar mais horas, às vezes para pagamentos extraordinários ou ao *workaholism*; os ambientes stressantes são gerados por eles ou à manutenção de estilos de vida que esgota tempos, energias e a atenção não relacionadas com o trabalho Assim fica na revisão bibliográfica e também no Capítulo 1, demonstrada a relevância do tema

### **2.1.3 Antecedentes do WFB**

#### **2.1.3.1 Inteligência Emocional**

O biógrafo de Steve Jobs, Walter Isaacson, atribuiu parte do sucesso de Jobs na liderança da Apple para desenvolver muitos dos produtos mais populares e criativos de tecnologia no mercado às suas habilidades para identificar, analisar e controlar as emoções.

Jobs “could size people up, understand their inner thoughts, cajole them, intimidate them, target their deepest vulnerabilities, and delight them at will. He knew, intuitively, how to create products that pleased, interfaces that were friendly, and marketing messages that were enticing” (Isaacson, New York Times, *Obituário* 30-10-2011).

A pesquisa sobre IE nas organizações foi encetada após a publicação de artigos teóricos de Mayer e Salovey (1990), Mayer e Salovey (1997) e os de Goleman (1995, 1998).

Goleman (1995) afirma que:

[...] a inteligência emocional: por exemplo a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber guardar pela satisfação de seus desejos: de se manter e bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e auto confiante (Goleman: 1995, 46 e 47).

Mayer e Salovey (1990) definiram IE como parte da inteligência social que desenvolve competências de automonitorização e as emoções dos outros, regulando reações do pensamento. Posteriormente revisto e ampliando a definição, arguíram que a IE implica promoção, crescimento emocional e intelectual (Mayer e Salovey 1997). Outra revisão foca a IE como "a capacidade de realizar o raciocínio preciso sobre as emoções e a capacidade de usar emoções e conhecimento emocional para melhorar o pensamento "(Mayer *et al.*, 2008:511).

Cunha (2003) destaca que:

“Podemos visualizar a dinâmica entre essas instâncias da seguinte maneira: energias determinantes de desejos, originárias do id, devem chegar ao nível do ego para que este possa articular ações supressoras das necessidades então impostas. Se o ego irá dar conta de fazê-lo ou não, esse é um problema que diz respeito às possibilidades reais de que dispo o indivíduo”(Cunha, 2003:12).

Para entender melhor o significado da IE, é fundamental explicar as suas dimensões (Matthews *et al.*, 2002; Côté, 2010). A escala de Wong e Law (WLEIS) é o instrumento que tem sido utilizado em diversos estudos conduzidos no domínio organizacional observando as dimensões de

Mayer e Salovey (1997).

A escala de WEIS agrupa as dimensões em: a).Avaliação e expressão das próprias emoções - Esta dimensão concerne à aptidão individual para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica; b).Avaliação e reconhecimento das emoções nos outros - Esta componente respeita à aptidão do indivíduo para perceber e compreender as emoções das pessoas da sua envolvente. Este processo permite que os indivíduos desenvolvam uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e sejam capazes de prever de forma mais eficaz a sua ocorrência; c).Regulação das emoções do próprio – Esta dimensão prende-se, em particular, com a capacidade de regular as emoções do próprio, possibilitando o controlo emocional e uma rápida transição de estados emocionais de valência negativa para estados afetivos positivos; d).Utilização das emoções para facilitar o desempenho – Por fim, esta dimensão relaciona-se com a capacidade da pessoa para direcionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho nas atividades nas quais a mesma se encontra envolvida.

O envolvimento em múltiplas funções da IE (Wong e Law, 2002; Law, Wong, e Song, 2004; Sy, Tram, e O'Hara, 2006; Law, Wong, Huang, e Li, 2008)., sejam elas um papel da família, papel trabalho ou algumas outras funções, podem ter um efeito negativo ou positivo sobre o desempenho do trabalho. Além disso, literatura relevante empírica não fornece evidência clara da existência ou se um alto desempenho no trabalho permite alcançar satisfação com a vida pessoal (Greenhaus et al., 2003; Ford *et al.*, 2007; Lyness Judiesch, (2008); Carlson *et al.*, 2009).

A literatura sobre equilíbrio trabalho-vida (Graves *et al.*, 2007; Lyness e Judiesch, 2008; Rego e Pina e Cunha, 2009), os compromissos papel da família, têm um efeito positivo no desempenho do trabalho, aumentando, assim, oportunidades de carreira e satisfação geral com a vida



Na atualidade os colaboradores consideram a inovação em contexto de trabalho e são mais leais ao seu profissionalismo em detrimento da organização, valorizam mais o equilíbrio trabalho-família, bem como se sentem mais responsáveis pela sua carreira e desenvolvimento pessoais (Wellins, Smith, e Erker; 2009).

Num estudo de Lenaghan e Buda (2007), as correlações entre as escalas primárias (inteligência emocional, conflito trabalho-família, e bem-estar) e as variáveis selecionadas, incluindo as variáveis de controlo, bem como as estimativas de fiabilidade foram analisados. A Inteligência Emocional foi correlacionada com o bem-estar, satisfação no trabalho e negativamente correlacionada com os conflitos trabalho e família. O Conflito Trabalho-Família foi também correlacionado negativamente com o bem-estar, satisfação com o trabalho. Além disso, o bem-estar foi positivamente correlacionado com a satisfação no trabalho.

A IE (Mayer e Salovey, 1997) preconiza à semelhança da Escala WLEIS as dimensões: 1.perceber emoções (ou seja, a capacidade de identificar emoções em si mesmo e outros); 2.usar emoções (isto é, a capacidade de aproveitar sentimentos para facilitar o raciocínio, resolução de problemas, tomada de decisão e comunicação interpessoal);3.as emoções compreensão (isto é, a capacidade de analisar emoções e reconhecer a complexidade emocional); e 4.gestão de emoções (ou seja, a capacidade de ser aberta para a própria e a dos outros sentimentos, bem como uma capacidade de reduzir, aumentar ou modificar eficazmente uma reação emocional para conseguir o melhor resultado possível em uma dada situação em termos de adequação ou utilidade) (Mayer e Salovey, 1997; Brackett *et al.*, 2006;).

O conflito entre trabalho e família pode ocorrer em ambas as direções (ou seja, vida pessoal interferir com o trabalho e do trabalho interferir com vida pessoal), (Netemeyer *et al.*, 1996). Uma mensagem negativa (positiva) que vem a vida pessoal ou familiar pode negativamente (positivamente) influenciar o trabalho e carreira.

Da mesma forma, informações positivas (negativas) recebidas no trabalho podem ter um impacto positivo (negativo) na vida familiar. Por outras palavras, quando permitido pelas emoções que terão lugar na vida profissional, o quadro equilíbrio, o argumento de depleção (Lenaghan *et al.*, 2007) e o argumento de enriquecimento (Graves *et al.*, 2007) podem eventualmente ocorrer. Nota importante é que o fator chave são emoções que regem sentimentos, estados de espírito e comportamentos. Se nos deixarmos refletir sobre estes eventos emocionais positivos e negativos que podem ocorrer em uma base diária, eles podem impedir negativamente o nosso desempenho no local de trabalho (Brief e Weiss, 2002). Na construção de IE de Salovey, sugerimos que o desempenho na vida de alguém ou trabalho pessoal - depende de quão bem uma pessoa é capaz de lidar com a informação negativa ou positiva que influencia o seu estado emocional da mente.

Devido à capacidade hipotética de nos influenciar, não importa qual papel que ocupam atualmente; o fator crítico são emoções e, portanto, nós colocamos emoções no centro dos componentes "vida familiar e pessoal" e "trabalho". Lenaghan *et al.*, (2007) constataram que a alta IE influencia positivamente o bem-estar e serve como um fator importante quando enfrenta conflitos trabalho-família.

Da mesma forma, o estudo de Biggart *et al.*, (2010) apresenta resultados que sugerem que "pais com um alto traço de IE encontram disposição útil na redução dos níveis de conflito trabalho-família em ambas as direções.

Extremera e Fernandez-Berrocal (2006) inferiram que os indivíduos com elevadas classificações de IE lidam melhor com eventos com *stress* e regulam emoções negativas. Os seus resultados suportam também que a IE pode ser um preditor importante na manutenção e promoção saúde física, mental e social.

Inicialmente a Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) materializou-se nos alicerces das dimensões de inteligência

emocional referidas pela revisão da literatura orientada por Davies *et al.* (1998), fundamentado em análises fatoriais concretizadas às diversas métricas da IE constantes da literatura coligiram em geral, quatro dimensões distintas supra referidas.

Sintetizando, há validade preditiva nas variáveis de caracter organizacional, como a satisfação e o desempenho. (Wong e Law, 2002; Law *et al.*, 2004), a fiabilidade, com valores de consistência interna sistematicamente superiores a 0.70, no total da escala e nas suas dimensões (Wong e Law, 2002; Ng, Wang, Zalaquett, e Bodenhorn, 2007; Kim, Cable, Kim, e Wang, 2009; Devonish e Greenidge, 2010), o coeficiente *Alpha* ( $\alpha$ ) de *Cronbach* apresenta o valor de 0.82 para a escala global, logo para uma boa consistência interna, valores de  $\alpha=0.84$  na dimensão Avaliação das Próprias Emoções, de  $\alpha=0.80$  na dimensão Avaliação das Emoções dos Outros, de  $\alpha=0.73$  na dimensão Uso das Emoções e de  $\alpha=0.89$  na dimensão Regulação das Emoções enunciam uma ajustada consistência interna das dimensões desta métrica (Nunnally, 1978).

Genericamente, as relações entre os fatores alcançam, no máximo, magnitudes moderadas não se desviando de resultados obtidos em estudos prévios da WLEIS (Wong e Law, 2002; Law *et al.*, 2004; Sy *et al.*, 2006; Law *et al.*, 2008).

### **2.1.3.2 Autoeficácia Geral**

Para se perceber melhor o conceito de AEF um preambulo de stress pessoal é necessário. Os conflitos entre trabalho e família são focos de *stress* para muitos trabalhadores (Kahn *et al.*, 1964; Greenhaus e Beutell, 1985; Duxbury e Higgins, 2003); alvo de muita investigação não há contudo evidências consideráveis dos seus efeitos negativos (Allen *et al.*, 2000, Byron., 2005; Ford *et al.*, 2007). Apesar disso, surpreendentemente pouco se sabe sobre as características pessoais que tornam alguns indivíduos resilientes aos efeitos negativos e ainda há incógnitas sobre como os efeitos negativos ocorrerem.

Na avaliação do *stress* (Lazarus e Folkman, 1984), na conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), e na autoeficácia (Bandura, 1989), inferem que as avaliações de ameaças são um mecanismo através do qual conflitos trabalho- família e exaustão estão ligados e que, a autoeficácia é um fator de resiliência moderador da relação *stress*-ameaça-avaliação; O estudo das relações de *stress*- tensão é consistente com forte pesquisa teórica sobre o *stress* (por exemplo Dawis e Löfquist, 1984; Lazarus e Folkman, 1984; Edwards, 1992), e não tem sido geralmente aplicada na interface trabalho-família (Edwards e Rothbard, 1999), conflitos familiares com o trabalho e exaustão emocional.

O conflito familiar trabalho é definido como uma situação em que as exigências do trabalho e da família desempenham papéis que são mutuamente incompatíveis (Greenhaus e Beutell, 1985). O trabalho pode interferir com a família (conhecido como trabalho-família conflito; WFC) e a família pode interferir com o trabalho (conflito familiar para o trabalho – FWC)

Estes dois conflitos são distintos (ver meta-análises por Mesmer-Magnus e Viswesvaran, 2005; Ford *et al.*, 2007), mas ambos refletem situações de gestão de tempos efetivos. Em ambos os casos, um esforço considerável é (Meijman e Mulder, 1998; Sonnentag e Zijlstra, 2006) necessário para que o papel desempenhado esgote recursos pessoais, criando fadiga (Sonnentag e Zijlstra, 2006) e exaustão emocional (Durup e Leiter, 1996; Burke e Greenglass, 2001; Kinnunen *et al.*, 2003; Posig e Kickul, 2004; e Van Daalen *et al.*, 2009).

Surpreendentemente, há indícios de relações recíprocas entre conflitos e trabalho-família exaustão emocional, de tal modo que os conflitos conduzem à exaustão, o que leva a mais conflitos e mais exaustão (Demerouti *et al.*, 2004; Hall *et al.*, 2010).

A apreciação de impactos e reações ao *stress* dependem não só dos fatores causais, mas também da medida em que os indivíduos têm percepção que podem lidar com a situação e que a autoeficácia geral

pode tornar indivíduos resilientes aos efeitos ameaçadores de conflitos trabalho-família.

Nos inúmeros estudos sobre o mal-estar docente, que normalmente é encarado como distúrbio psicológico decorrente da situação de trabalho (perspetiva psicopatológica), ou mal-estar face a gestão mal sucedida da discrepância entre os problemas que o professor deteta na situação e os recursos que possui para lhe fazer frente (perspetiva comportamental e cognitiva). É ainda estudado o mal-estar, como discrepância entre o que se gostaria de ser e o que realmente se é como profissional (perspetiva humanista) (Lopes, 2001, citado em Picado, 2009).

Um estudo de Simbula, Mazzetti e Guglielmi (2011), teve como objetivo examinar em que medida a interação entre o conflito trabalho-família, as oportunidades para aprender e desenvolver a autoeficácia, afetavam as dimensões pessoais do esgotamento, despersonalização e o envolvimento no trabalho; concluíram que as oportunidades para aprender e se desenvolver são um amortecedor contra os efeitos aversivos do conflito trabalho-família sobre a despersonalização, enquanto a autoeficácia a modera.

Thakur e Kumar (2015), inferem sobre a atenuação do impacto experimentados pelos colaboradores mediada pelo seu sentido de autoeficácia; pesquisa empírica dá apoio aos efeitos positivos de autoeficácia sobre os trabalhadores. A GSE vai moderar a relação entre o apoio organizacional percebido e equilíbrio trabalho-vida nos colaboradores com autoeficácia geral elevada.

A autoeficácia é definida como a capacidade dos indivíduos organizar e executar ações necessários para o alcance de determinados níveis de desempenho (Bandura, 1986).

A autoeficácia geral (GSE) é a crença na própria competência para lidar com novas tarefas e para lidar com a adversidade em uma ampla gama de impactos stressantes ou difíceis, ao contrário de autoeficácia específica,

que é limitada a uma determinada tarefa em mão (Schwarzer et al, 1995). A GSE objetiva um vasto e invariável senso de competência pessoal para lidar eficazmente com uma variedade de situações stressantes. (Luszczynska, Gutierrez-Dona e Schwarzer, 2005).

Continuando com estudos em professores Caprara *et al.*,(2006), investigou a autoeficácia como determinante na satisfação com o trabalho e com o desempenho. Os resultados corroboraram a contribuição das crenças de eficácia dos professores na satisfação no trabalho e no desempenho académico dos alunos.

Para esta variável seleccionámos a adaptação e validação de uma escala de Autoeficácia Geral, a *General Self-Efficacy Scale* (Schwarzer e Jerusalem, 1995), que avalia o sentimento geral de eficácia pessoal para lidar adequadamente perante um conjunto alargado de situações.

A robustez do constructo de autoeficácia é apresentada por diversos estudos que demonstram o seu importante papel no funcionamento psicossocial (Bandura, 1997).

Segundo Schwarzer e Hallum (2008) a autoeficácia distingue-se de outros constructos (tais como a autoestima, o autoconceito e o *locus* de controlo) em três facetas centrais:

“(i) a autoeficácia implica uma atribuição interna (*eu sou a causa da ação*);

(ii) é prospetiva, referindo-se a comportamentos futuros;

e (iii) é um constructo operativo, sendo um bom preditor do atual comportamento”.

A autoeficácia geral, pode ser descrita como uma perceção de competência pessoal mais vasta e constante face a imensa variação de situações ou problemáticas (Sherer *et al.*, 1982; Skinner, Chapman, e Baltes, 1988; Schwarzer, 1992; Schwarzer e Jerusalem, 1995; Judge, Erez, e Bono, 1998; Scholz *et al.*, 2002; Schwarzer e Schmitz, 2004; Schwarzer e Hallum, 2008), Outros autores reputam a autoeficácia como domínio específico como um estado motivacional e a autoeficácia geral como um

essência motivacional (Judge, Locke, e Durham, 1997; Gardner e Pierce, 1998; Judge *et al.*, 1998); uma maior GSE implica para os indivíduos maiores índices de controlo e determinação (Schwarzer e Schmitz, 2004).

A *General Self-Efficacy Scale* (GSE; Escala de Autoeficácia Geral) foi desenvolvida por Ralf Schwarzer, Matthias e Jerusalem (1995): é uma escala unidimensional, onde os 10 itens convergem na avaliação do constructo global de autoeficácia. Variados estudos psicométricos (análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e consistência interna) em várias amostras têm explicado a natureza uni-fatorial deste instrumento.

A *alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ) apresenta valores de  $\alpha=0.87$ , os coeficientes de correlação item-total corrigida ( $r_{i-t}$ ) valida que os 10 itens se encontram significativamente correlacionados num fator único da GSE.

### **2.1.3.3 Proatividade Atitudinal**

"Tomar a iniciativa em melhorar circunstâncias atuais ou criar novas (...) Os funcionários podem envolver-se em atividades pró-ativas como parte de seu papel de comportamento em que preenchem requerimentos de trabalho básico (...) Comportamentos extra-papel também podem ser pró-ativos, tais como os esforços para redefinir um papel único na organização" (Crant:435 e 462, 2000).

Alguns investigadores consideram proatividade como uma disposição pessoal semelhante a personalidade (Bateman e Crant, 1993; Parker, 2000), enquanto outros se concentram em fatores contextuais, considerando o comportamento proactivo em função de indícios situacionais (Morrison e Phelps, 1999). Este artigo segue o último ponto de vista e considera o comportamento proactivo em termos de iniciativa pessoal (Frese *et al.*, 1997), que sendo um

comportamento padrão pelo qual o indivíduo tem uma abordagem auto ativa para o trabalho, indo além de exigências de trabalho formais; funcionários proactivos mostram iniciativa pessoal e são direcionados para a ação, para além das metas, buscam novos desafios e são persistentes em face de

obstáculos. A motivação proactiva é pesquisada na seleção de novos quadros, que especificam como diferentes estados de motivação se concertam para promover comportamentos proactivos (Parker *et al.*, 2010).

Em geral, a premissa é que a atitude proativa deve ser positivamente relacionada com o desempenho no trabalho, porque que resulta em maior produtividade, um benefício para a organização (Farr e Ford, 1990; Frese e Fay, 2001; Thompson, 2005). No entanto, esta opinião generalizada é "enganosa na sua simplicidade" (Campbell, 2000) e o mérito adicional da pesquisa (Grant *et al.*, 2009; Parker *et al.*, 2010) ainda tem que se concentrar nos supervisores também.

Deste modo, Campbell (2000) observa que se o comportamento proativo é um comportamento eficaz é um "problema julgamento" para os supervisores. Se os supervisores acolherem atitudes proactivas pelos seus subordinados, são passíveis a recompensá-los; supervisores proactivos são mais propensos a esta relação positiva.

O que motiva proatividade atitudinal? Parker *et al.* (2010) propuseram três vias motivacionais importantes que conduzem a proatividade e cada uma destas vias são por sua vez suportadas por um único tipo de estado motivacional: "poder fazer" motivação (posso fazer isto?), "motivo para" a motivação (porque deveria fazer isso?) e "energizando a motivação" (sou ativado por isso?).

O papel da amplitude da autoeficácia foi positivamente relacionado com a resolução de problemas proactivos, de problemas e implementação de ideias proactivas (Parker, Williams e Turner, 2006).

Uma investigação indiciou que aqueles trabalhadores que sentem obrigações pessoais mais fortes para fazer mudanças positivas são mais propensos a se envolver, a dar voz a comportamentos proactivos que visam melhorar práticas de trabalho atuais para beneficiar a organização (Liang, Farh e Farh, 2012).

Num estudo diário, Fritz e Sonnentag (2009) revelou que o afeto positivo promove tomada de comportamentos no mesmo dia;



comportamentos positivos afetam também efeitos de *spillover* positivo tendo comportamentos de carga na dia seguinte. Warr *et al.* (2014; ver também Bindl *et al.*, 2012) inferiu que o elevado afeto positivo (por exemplo, sentindo-se entusiasmado, inspirado) em vez do afeto positivo (por exemplo sensação de calma, conteúdo) estimula o comportamento proativo. Isto é porque altamente ativado o efeito positivo tem mais potencial energizante para facilitar comportamentos orientados e uma abordagem como proatividade; Por exemplo, Parker *et al.*, (2010) argumentaram que um contexto organizacional que proporciona níveis mais elevados de controlo de funcionários de trabalho e justiça percebida, é mais provável para facilitar a tradução de motivação proactiva em comportamentos proactivos.

O indivíduo proactivo arca com a obrigação do seu crescimento enfrentando a realidade e adota uma visão equipendente de auto culpa ou culpa de outrem. O indivíduo proactivo tem uma visão afirmada por si mesmo. Existe uma correlação de  $r=0,56$  entre a AEG e PA Schmitz e Schwarzer, (1999).

#### **2.1.3.4 Resiliência**

A teoria de Polidore (2004) na resiliência foi investigada a partir de dados obtidos com três professoras afro-americanas que participaram de um estudo de pesquisa qualitativa. As três professoras tiveram longas carreiras na educação, apesar de submissão à adversidade significativa. A teoria da resiliência de Polidore consiste em oito características ou temas de resiliência: religião, *locus* flexível de controlo, capacidade de um indivíduo para ver situações adversas de forma positiva ou otimista, autonomia, compromisso, mudança, relacionamentos e educação, visto como importante; estudo corroborado infere que estes temas impactam as suas experiências de ensino e permanência no ensino antes, durante e depois da segregação no Sul.

Duas premissas guiadas no âmbito do estudo de Polidore; Na primeira

premissa foi referida a perspetiva como se constrói, o que indica que os adultos desenvolvem resistência, e aprendem a lidar e adaptar-se ao longo da vida através de vários processos que podem variar ao longo do tempo, ao invés de um conjunto de características fixas (Walsh, 2006). A segunda premissa do estudo de Polidore foi identificada como perspetiva ecológica, que compreendia duas esferas, uma externa com influências ambientais de um indivíduo, tais como família, escola, ambientes de trabalho e sistemas sociais em todo o ciclo de vida (Walsh, 2006).

Holling (1973) introduziu pela primeira vez a resiliência como um termo para explicar a capacidade dos sistemas para absorver e manter a estabilidade na perturbação. Os enunciadores de políticas em todo o mundo examinaram as derivações de resiliência no ensino superior, sua planificação e progresso (Wang, Haertel e Walherg, 1995; Cranston, Ehrich e Kimber, 2006); dirigentes do ensino superior são confrontados a aceitar a mudança e ainda permanecer estáveis (Olsson, 2005).

A resiliência no ensino superior tem duas construções separadas: a capacidade de absorver e resistir à descontinuação, além da capacidade de se adaptar, modificar e mudar quando exigido (Walker *et al.*, 2004; Garcia, 2006; Farmer, 2010). Resiliência vai além de gerar respostas específicas; implica a existência de recursos organizacionais e capacidades a ser acionadas em condições adversas (Vogus e Sutcliffe, 2007).

A resiliência organizacional tem como objeto tomada de decisões, incentivando a diversificação das capacidades da organização e permanecer sensível a eventos futuros incertos (Wolfe, 1994; Bernard, 2004; Suddaby, 2010). Concluindo, gestores organizacionais devem preparar estratégias, operacioná-las, governar mudanças, atenuando a rutura e garantir a sobrevivência das organizações (Linnenluecke e Griffiths, 2010; de Sousa, Pellissier e Monteiro, 2012), percecionando nas universidades dramático impacto da mudança e inovação, não esquecendo que uma universidade é mais do que a soma das suas partes (Denning, 2005; Scott,

Coates e Anderson, 2008).

A *Brief Resilient Scale* (BRS) demonstra boa consistência interna e confiabilidade. A BRS é a única medida que avalia especificamente resiliência na sua mais elementar definição de autorrecuperação (Agnes, 2005) Derivando para investigações médicas, a resiliência assume um papel mais efetivo do que a capacidade da terapêutica farmacológica. Um artigo surpreendente sobre hemisferectomia, um procedimento cirúrgico em que uma parte ou a totalidade quer do hemisfério cerebral esquerdo ou do direito são removidos; a “aprendizagem” da resiliência apresenta resultados mais evidentes, contextualmente relevantes e idiossincráticos na saúde e bem-estar na vivência nos espaços locais sociais e morais do paciente (Hatala, Waldram, Crossley, 2013).

#### **2.1.3.5 Workaholism**

*Workaholism* foi definido pela primeira por Oates (1971) vez como adição de trabalho. Nas atuais definições o conceito *workaholism* tem-se confundido com excessivo excesso de trabalho (Andreassen, 2013) e por vezes com o duplo emprego. Mosier (1983) aplicou o termo àqueles que trabalham mais de 50 horas por semana; evidentemente que uma larga fração da força de trabalho de hoje seria inserida nesta definição, como a média e não como *workaholism*: gestores e gestores de topo consagram cerca de 50 horas em trabalho semanal (Brett e Stroh, 2003); Machlowitz, (1980) descreve genericamente os *workaholics* como indivíduos que sistematicamente investem mais tempo e energia do que é adequado.

Na interpretação mais recente, o *workaholism*, assume dimensões de constructo, sendo uma obsessão de todos os consumidores com o trabalho (Ng, Sorensen e Feldman, 2007; Griffiths, 2011). Embora estudos apontem atributos positivos no *workaholismo*, justificando-o como investimento, a maioria destaca aspetos negativos e riscos (Oates, 1971; Schaufeli, Shimazu e Taris, 2009, Griffiths, 2011; Robinson, 2013).

Na sua revisão de 2007, Ng, Sorensen e Feldman, (2007) salienta a importância de diferenciar gratificação a partir do próprio trabalho e gratificação no ato de trabalhar; os autores alegam que os *workaholics* estão satisfeitos com o ato de trabalho, uma vez que serena e neutraliza emoções negativas, emoções e sensações essas antevistas na ausência de trabalho; mais recentemente é reincentivado o uso da distinção entre *workaholics* envolvidos no trabalho e *workaholics* e números de trabalhadores envolvidos (Van Beek, Taris e Schaufeli, 2011). Contudo, em termos teóricos não parece relevante a diferença entre o constructo de *workaholism*, paixão obsessiva em relação ao trabalho (Vallerand *et al.*, 2010) e envolvimento excessivo no trabalho (Lehr, Koch e Hillert, 2010).

Ultimamente, a abordagem como vício ganha crença (Sussman, 2012; Andreassen, 2013); então (Andreassen *et al.*, no prelo) o vício em trabalho expõem-se compulsivamente e de forma incontrolável, desviando “tempos” de outra esfera Escala Bergen da Adição no Trabalho (BWAS) ou a escala de *Workhalism* de Bergen com o objetivo de desenvolver uma primeira escala curta, unidimensional que representasse cada núcleo dos elementos de dependência; a BWAS apresenta validade de conteúdo, análise fatorial adequada, validade convergente e discriminante. Os elementos de adição são a saliência, a tolerância, a alteração de humor, a recaída, a retirada, o conflito e os problemas (Andreassen *et al.*, 2012). No entanto, existem limitações de validação por necessidade de mais investigações e impactados pela atualidade socioeconómica terá de ser tratada como *outlier* da adição; por exemplo, o duplo emprego não pode ser considerado.

#### **2.1.3.6 Job Stress**

O conceito *stress* tem sido abordado por inúmeros autores (Cooper e Marshall, 1976; Brief, Schuler, e Van Sell, 1981; Kahn, 1981; Levi, 1981; Moss, 1981), apesar de serem menores os estudo empíricos nas organizações.

As evidências disponíveis e bom senso aventam que o *stress* no trabalho – *Job Stress* (JS), coopera para a debilitação da saúde dos trabalhadores, descontentamento do trabalhador, alheamento, baixa produtividade e absenteísmo (Beehr e Newman, 1978; Schuler, 1980) a um custo anual estimado de entre 10 e 20 mil milhões de dólares (Jick e Payne, 1980).

A lacuna de clarezas conceituais e perspectivas sobre a investigação e metodologias são absolutamente imperativas.

O conceito de *stress* requer precisão, que tem sido tanto ampla como estritamente como um estímulo, uma resposta, uma característica ambiental, um atributo individual, e uma interação entre um indivíduo e seu ambiente (Beehr e Newman, 1978; Katz e Kahn, 1978; Levi, 1981); enquanto um investigador rotula uma disfunção fisiológica como o *stress* (Ivancevich e Matteson, 1980a), outro diria que é uma consequência do *stress* (Schuler, 1980).

Apesar de várias excelentes revisões da literatura (Cooper e Marshall, 1976; Beehr e Newman, 1978; Ivancevich e Matteson, 1980a, 1980b; e Schuler, 1980), que psicólogos industriais e organizacionais têm, não há acordo de conceito. Como recompensa, Ivancevich e Matteson, (1980a). têm rotulado *stress* como a a palavra mais imprecisa nos dicionários científicos. Em termos mais simples, o *stress* é o resultado de qualquer fator emocional, físico, social, económico ou outros que exigem uma resposta ou mudança. Acredita-se geralmente que algum *stress* é bom (por vezes referido como "Desafio ou *stress* positivo), mas quando ocorre em dimensões ingeríveis, alterações físicas e mentais "*Job Stress*", gera respostas emocionais em fases de maiores exigências induzindo conflitos. Independentemente do ambiente da organização, é importante regular os seus níveis e implementar condições de higiene e segurança no trabalho para prevenção de acidentes. Imperará também aqui inferir, por questões de bom senso, que a estes níveis de *stress* elevados e acidentes de trabalho, tenha impacto e "invada" a esfera da família. Várias

meta-análises comprovam que o papel do *stress* tem uma relação com atitudes e comportamentos dos trabalhadores, tais como a satisfação e o desempenho no trabalho (Por exemplo, Jackson e Schuler, 1985; Örtqvist e Wincent, 2006; Podsakoff, Lépine, e Lepine, 2007; Fried *et al.*, 2008; Gilboa *et al.*, 2008; Eatough *et al.*, 2011). Ainda existe uma crescente preocupação com as consequências prejudiciais de fatores de *stress* na própria organização, tais como altas taxas de abandono e diminuição da produtividade. O efeito direto do *stress* no apoio social tem sido documentado em estudos (por exemplo, Kaniasty e Norris, 1993; Seeds, Harkness, e Quilty, 2010). O LXM serve como uma fonte potencial de apoio social (Kraimer, Wayne, e Jaworski, 2001). Chen, Tsui, e Farh (2002), investigaram se o LMX funciona como um mediador entre o papel *stress* e atitudes de trabalho. Falta de clareza sobre expectativas comportamentais reduzem oportunidades de melhorias de desempenho do trabalho, diminuindo assim a satisfação (por exemplo, Lyons, 1971; Schaubroeck, Cotton, e Jennings, 1989); já na perspectiva da a teoria dos papéis, os pedidos inconsistentes dos supervisores farão aumentar o *stress* do indivíduo e diminuir a satisfação (Schaubroeck, Cotton, e Jennings, 1989). Por outro ângulo Salguero *et al.*, (2010) estudaram em particular a existência da relação entre conflito familiar de trabalho e satisfação no trabalho.

A pesquisa em *Job Stress* 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 e Marshall, 1976; Beehr e Newman, 1978; Ivancevich e Matteson, 1980a, 1980b; e Schuler, 1980). Apesar abordagem integrada de Ivancevich e Matteson, (1980b) os mesmos autores em outra investigação afirmam "*the most imprecise [term] in the scientific dictionary*" (Ivancevich e Matteson 1980a).

### **2.1.3.7 Reward System**

O sistema total de recompensa apresenta um número de componentes cujo principal é a remuneração e benefícios, que inclui salários, bônus, férias e seguro de saúde. Outras formas de recompensa há dos 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 e Liebman, 1990; Milkovich e Newman, 2005; Hu *et al.*, 2007). A eficácia de uma estrutura organizacional tem sido profundamente relacionada com o nível de satisfação no trabalho entre os trabalhadores (Orisatoki e Oguntibeju, 2010).

Num aprofundamento do tipo de remuneração enumeramos: sistema tradicional (Amadiou, 1995; citado por Vaz, 2008) comum nas organizações tayloristas – fordistas, - rotinas reiteradas, baixa polivalência e baixa mobilidade dos trabalhadores – onde o sistema salarial – geralmente com remunerações fixas – assenta nas funções, onde o desempenho não impacta no desenvolvimento pessoal. De acordo com Castro (2006:70), “nota-se inflexibilidade, visão limitada da realidade, conservadorismo, metodologia desatualizada, falta de sincronismo e dificuldade na convergência de esforços para o cumprimento de objetivos comuns”. Os sistemas de recompensa são basilares para a Gestão de Recursos Humanos. Elevadas competências, níveis altos de motivação, adequação ao perfil da organização são estratégicos (Gomez-Mejia *et al.*, 2010).

A remuneração tradicional fixa foi explicada para a nomeada empresa burocrática, organizada por um conjunto de princípios como a divisão

rígida de funções e tarefas, linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas e grande foco no controlo.

Coexistindo este sistema introduz incentivos com base na produção e procura novas formas de remuneração que se orientassem valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipa e produtividade (Ghenó e Berlitz, 2011).

O sistema baseado nas competências Zarifian (1996) onde competência significa assunção de compromentimentos face a situações complexas de trabalho, à prática disciplinada de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos únicos, inesperáveis e de facetas singulares (Sparrow e Bognanno, 1994)

Com base nas aptidões, pretende-se remunerar as múltiplas dimensões do saber (o saber que remete para as competências teóricas, o saber-fazer relacionado com as competências práticas e o saber-ser traduzido pelas competências sociais e comportamentais) (Vaz, 2008). A remuneração está relacionada com o uso e progresso de aptidões, proporcionando aos trabalhadores e à organização um crescimento com flexibilidade e adaptabilidade, visão sistémica, inovação e comprometimento do trabalhador, reduzindo a rotatividade e o absentismo.

A competência tem um fraco impacto no salário fixo mas tem um papel muito importante nas outras partes do salário individual como a partilha de lucros; é “um passo natural na evolução dos sistemas de pagamento baseados em habilidades” (Hipólito, 2001:82). Para Wood e Picarelli (2004), importa procurar sentido nas estratégias da empresa; operacionalizar o sistema de remunerações impacta na diminuição os níveis hierárquicos, descentralizar os processos de tomada de decisão e colocar a ênfase na maturidade dos trabalhadores (Correia, 1996); alguns entraves subsistem na classificação das competências a remunerar.

Na modernização do sistema tradicional a cultura de avaliação de desempenho, encetam a equiparação de recompensas com os objetivos



estratégicos (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2007); vantagens no negócio, sucesso e contribuição nos resultados da organização, fruto do desempenho do trabalhador começam a dar frutos (Bowen, 2000).

“Grande parte das empresas começa a optar por uma política de remuneração flexível e diferenciadora, que se considera fundamental para dinamizar e renovar a gestão” (Castro, 2006:70); limitar o número de funções a categorias mais inclusivas.

A implementação de sistema de recompensa é profusamente empregue em empresas inovadoras impelindo para a criatividade individual em diferentes contextos de realização expôs que o domínio do clima e estrutura de recompensa igualitária impacta positivamente sobre a criatividade radical e incremental, o clima desempenho e estrutura de recompensa hierárquica.

O nosso questionário foi adaptado de Armstrong e Brown (2006).

#### **2.1.3.8 Leader Member Exchange**

O constructo de *Leader Member Exchange* (Dansereau, Graen, e Haga, 1975; Graen e Cashman, 1975; Graen, 1976; Graen, Novak e

Sommerkamp, 1982; Graen e Uhl-Bien, 1991; Graen e Wakabayashi, 1994) tem sofrido muitos progressos; principiou como uma alternativa ao estilo de média liderança (Dansereau, Graen, e Haga, 1975) e progrediu para uma disposição para a geração de liderança mais eficaz, através do desenvolvimento e manutenção de relações de liderança maduras (Graen e Uhl-Bien, 1991).

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 díade), e mais recentemente focada na combinação de díades em grupos e redes (efeito díades dentro de grupos)

A discussão da taxonomia e onde se coloca o LMX, seguiu o seguinte percurso: Teoria da Liderança de classificação, (Dansereau, Alutto, e Yammarino, 1984; Klein, Dansereau, e Hall, 1994) e Rousseau (1985) fizeram argumentos procedentes para a relevância de considerar os níveis de análise em evolução da teoria. Em particular, Klein *et al.* (1994) argumentam que "uma maior atenção às questões de níveis irá aumentar a clareza, capacidade de teste, abrangência e criatividade das teorias organizacionais".

Na tendência das novas teorias de liderança surgem tentativas de classificá-las em categorias gerais de abordagens. Tradicionalmente, estas categorizações (por exemplo, as abordagens do traço, abordagens comportamentais, contingência /abordagens situacionais; Yukl, 1989) têm focado principalmente em características do supervisor (por exemplo, traços, comportamentos, estilos, etc.) e como essas características eficazes ou ineficazes em situações diferentes. Esta tipologia não admite especificamente outros níveis em que a liderança pode operar.

No progresso da Teoria *Leader Member Exchange* (LMX) encaixa em nosso pensamento global sobre liderança, logo com discordâncias.

Uma forma de ultrapassar a questão é expandir o nosso sistema de classificação para além do líder, incluindo outros níveis como o continuador (Kelley, 1988; Hollander, 1978; Meindl, Erlich, e Dukerich, 1985) e a relação da díade entre o líder e prosseguidor (Hollander, 1978; Graen e Uhl-Bien, 1991); e ainda o líder, o colaborador e as relações de trabalho.

A Teoria da Troca Social, *Social Exchange Theory* (SET) estudada conjuntamente com o conceito de mutualidade, não é comumente usada na literatura atual; no passado, no entanto, era empregue para se aludir a uma relação recíproca entre as duas entidades. Acrescente-se para desenvolvimento do raciocínio que a reciprocidade dentro de uma organização se refere ao intercâmbio de cooperação entre trabalhadores ou entre estes e a organização (Dabos e Rousseau, 2004).

Mais particularmente, a teoria da reciprocidade baseia-se no pressuposto de que uma “boa ação” ou permuta, numa organização, restituída num prazo em algum momento gerando conexões de elevada qualidade no local de trabalho (Maurer *et al.*, 2002)

É representativo dentro das organizações, se os funcionários estão satisfeitos com os resultados das suas trocas de trabalho, então eles são mais propensos a responder com maior performance no local de trabalho (Shaw *et al.*, 2009). Funcionários satisfeitos com os desfechos das relações de trabalho, são mais vocacionados para o cumprimento das obrigações com o seu supervisor. À luz da Teoria do *Social Exchange* (SET) é orientado o conceito de LMX, (Settoon, Bennett, e Liden, 1996; Wayne, Shore, e Liden, 1997; Wayne *et al.*, 2002). Sendo que o desenvolvimento eficaz no local de trabalho, os laços de rede social podem ser ampliados ao longo de um período de tempo, a SET sugere que a progressão destas relações só ocorre em condições ideais (Cole, Schaninger, e Harris, 2007). Conservando as regras e normas do processo de intercâmbio, há tendência para se associarem nas trocas positivas com outros empregados (Cook, e Whitmeyer, 1992); a SET sugere ainda que as trocas interpessoais compreendem uma perspectiva de relação custo-benefício, conforme intercâmbio económico, com exceção de ofertas sociais de intercâmbio com permuta de custos intangíveis e benefícios sociais (respeito, honra, amizade e carinho) face a proveitos

sociais. Sendo a estrutura de troca social (Dabos e Rousseau, 2004), a SET serve-se da sua “lente teórica” no exame da teoria da LMX.

Estas relações recíprocas entre o líder e os subordinados resultam em um privilegiado tipo de intercâmbio, LMX; a qualidade da troca é gerada pelos subordinados, os membros "do grupo" (caracterizado por alta confiança, interação, apoio e recompensas formais e informais) e outros membros do "grupo de fora" com características reversas (Liden e Graen, 1980; Dienesch e Liden, 1986).

Estudos investigaram as relações positivas entre LMX e desempenho, satisfação no trabalho, comprometimento, cidadania organizacional, justiça organizacional (Graen e Uhl-Bien de 1995; Bauer e Green, 1996; Gerstner e Day, 1997).

O LMX diferencia-se de outras teorias de liderança por recair na relação didática entre os líderes e seus colaboradores. (Gerstner e Day, 1997 Vecchio, 1998; e Vidyanthi *et al.*, 2010). O *Leader Member Exchange* (LMX) avalia a qualidade da relação entre um subordinado e seu supervisor imediato (Bass, 1999). A teoria LMX traça ainda como desenvolvem líderes, relações diferenciais trabalhando com os subordinados (Hackman e Johnson, 2004). Yukl, (2008), propõe que o LMX fortaleça rapidamente e subsiste analogamente estável no tempo. A qualidade da relação LMX regula atitudes e comportamento dos líderes e membros (Gerstner e Day, 1997; Sparrowe, Liden, Wayne, e Kraimer, 2001). Os efeitos abrangem a satisfação no trabalho, a satisfação com os objetivos do supervisor, o desempenho, o compromisso e o volume de negócios (Wayne *et al.*, 1997; Cropanzano e Mitchell, 2005; Sin, Nahrgang e Morgeson, 2009).

### 2.1.3.9 Valores Éticos Corporativos

Os Valores Éticos Corporativos (VEC) são referenciados com importância relevante na cultura de uma organização (Chamberlin, 1933; Alchian e Demsetz, 1972); inclusivamente são eleitos como valores exclusivos partilhados pela performance superior de algumas organizações (Deal e Kennedy, 1982; Leontiades, 1983; Bonoma, 1984; Barney, 1986).

"Nós usamos o termo" corporativo "(por exemplo," valores corporativos "e" valores éticos corporativos") no abstrato e não no sentido estrito legal." Corporação "é comparado a "empresa", "firma", ou "organização" respeito às dimensões éticas de valores empresariais; os valores estão associados com a lealdade ou compromisso com a organização Sem definição consensual, os VEC são ponderados como constituídos por valores éticos individuais de gestores e atuando sobre as políticas formais e informais na ética da organização (Hunt, Chonko, e Wood, 1985:79).

Os VEC, analisados pela associação robusta com a satisfação dos colaboradores (Hunt, Chonko, e Wood, 1985), a sua performance (Morris e Sherman, 1981) pela adaptabilidade organizacional (Angle e Perry, 1981) e volume de negócios (Abelson, 1983),

Estudos empíricos de marketing apontam os gestores de topo reconhecem um papel ativo na promoção de valores éticos, pelos seus efeitos positivos (Hunt, Chonko e Wilcox, 1984; Chonko e Hunt, 1985).

Para uma organização, os VEC são um legado para identidade, para a estabilidade do sistema social, para proporcionar o compromisso com algo superior ao "eu" (Deal e Kennedy, 1982; Smircich, 1983); "vale a pena fazer "(Jansen e Von Glinow, 1985), influência nas escolhas desejáveis (Conner e Becker, 1975) e , mais essencial quando partilhados por todos (Brown, 1976; Keeley 1983; Badovick e Beatty, 1987).

A liderança ética, é definida como "demonstração de conduta

normativamente adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta para os seguidores através de duas vias de comunicação, reforço e de tomada de decisão” (Brown *et al.*,:120, 2005).

Percepções de liderança ética nos colaboradores podem influenciam o significado de tarefas, a autonomia no trabalho, esforço, a segurança no trabalho (Loi *et al.*, 2012), a justiça interpessoal, a eficácia do supervisor, a satisfação com os supervisores (Brown *et al.*, 2005), a LMX, 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 comportamentos de cidadania

(Liu *et al.*, 2013; Mayer *et al.*, 2009). Investigações recentes estudam a compreensão do WFB na liderança ética (Zhang *et al.*, 2012), baseado na teoria do enriquecimento do WFB, incultando que os recursos gerados no local de trabalho podem ser exportados para o domínio da família, progredindo habilidades e perspectivas da família (Greenhaus e Powell, 2006)

A teoria da aprendizagem social sugere que os indivíduos podem aprender as competências e perspectivas de um modelo (Bandura, 1986). Informado por trabalho-família; evidências ainda de que um indivíduo experienciado positivamente e melhoram o bem-estar dos outros (Carlson *et al.*, 2011). A satisfação da família é um dos mais essenciais indicadores de bem-estar (Lu *et al.*, 2010).

Payne (1980) relata o conceito de Valores Éticos Corporativos como o "*most difficult*" para mensurar e estudar nas organizações Os primeiros estudos são qualitativos (Deal e Kennedy, 1982) constroem escalas mas que tendem a agrupar-se em conceitos de cultura organizacional ou as precedências de valor. Outras reflexões prendem-se com constrangimentos ao integrar sistemas de recompensa para o estudo dos VEC (Jansen e Von Glinow, 1985).

Como antes (Hunt, Chonko, e Wood, 1985), a escala de Shelby *et al.*,(1989) a análise fatorial indicou uma estrutura unidimensional e um alto

grau de confiabilidade (coeficiente  $\alpha = 0,87$ ).

## **2.1.4 Consequências do WFB**

### **2.1.4.1 Felicidade Subjetiva**

Estudos de Jale Eldeleklioglu (2015) demonstram que a Felicidade Subjetiva está positivamente correlacionada com a satisfação e contribuem para a saúde, nomeadamente modelando características psicológicas (por exemplo, o riso, desejo e satisfação com a vida) conceitos relacionados com o bem-estar subjetivo (Diener e Chan, 1984); Investigadores têm demonstrado que satisfação com a vida é positivamente correlacionada com o bem-estar subjetivo (Suldo e Huebner, 2004), e as relações interpessoais positivas (Froh *et al.*, 2007). Os conceitos de felicidade subjetiva surgem como sinónimos de bem-estar subjetivo, não sendo nossa intenção divergi-los.

Contudo o bem-estar subjetivo é considerado com a meta-experiência de emoções ou meta-humor, o que diz respeito à descrição dos pensamentos e sentimentos sobre próprias emoções e experiência emocional.

A felicidade subjetiva está intimamente relacionada com a satisfação de vida (Diener, 2000) e é definida como a avaliação subjetiva do grau de felicidade ou infelicidade num indivíduo (Lyubomirsky e Lepper, 1999)

Pesquisas anteriores indicaram que a felicidade subjetiva tem efeitos positivos sobre a saúde psicológica (Lyubomirsky, King, e Diener, 2005); no entanto, não há consenso quanto à forma dos indivíduos se tornarem felizes (Veenhoven, 1994).

Os níveis de felicidade são afetados por múltiplos fatores, tais como eventos de vida (Lee e Im, 2007), a nível de RS (Takashi e Kobayashi, 2011), as emoções, pensamentos e comportamentos (Layous, Nelson, e Lyubomirsky, 2012).

A felicidade subjetiva está relacionada negativamente com o *stress*

e positivamente, com emoções positivas, satisfazendo relacionamentos (Diener e Seligman, 2002), autoestima (Furnham e Cheng, 2000), o perdão (Maltby, Dia, e Barber, 2005), a auto compaixão (Akin e Akin, 2014), e na qualidade das amizades (Akin e Akin, 2015).

Um conceito importante que afeta a satisfação com a vida é o perdão (Worthington, Berry, e Parrott, 2001); a neutralização de sentimentos, como raiva e vingança é possível (Enright e Fitzgibbons, 2000). O perdão é baseado no metamorfismo da motivação de vingança para comprometimento (McCullough, Pargament, e Thoresen, 2001); o indivíduo pode ancorar-se na empatia, conscientemente, para elevar a sua felicidade (Macaskill, Maltby, e Day, 2002).

A relação também é positiva na qualidade das relações interpessoais (McCullough, Fincham e Tsang, 2003), e resiliência (Lyubomirsky, 2001; Eroğlu, Eldeleklioğlu, e Mendi, 2014).

Em pesquisas sobre o WFB, o bem-estar subjetivo tem sido frequentemente investigados; a dificuldade no seu alcance foi significativamente associada com baixos níveis de bem-estar e satisfação com a vida (Arye, 1992; Rice *et al.*, 1992; Adams *et al.*, 1996, Grant-Vallone e Donaldson, 2001). Obviamente o WFB foi positivamente relacionado com o bem-estar, satisfação com a vida e qualidade de vida (Fisher, 2002; Greenhaus et al, 2003; Gröpel, 2004).

Lyubomirsky, (2001) crê que a materialização da capacidade de ser feliz em contextos adversos assume configurações admiráveis, não sendo ainda explicável os mecanismos inatos ou assimilados; esta investigação realça motivações, julgamentos e cognições empregues.

A Felicidade Subjetiva ou o bem-estar subjetivo são conceitos dissemelhantes de saúde mental (Diener, Suh, e Oishi, 1997).

Lyubomirsky e Lepper, (1999) desenvolveram uma medida global de felicidade subjetiva, adaptação transcultural o que senso comum impele o pensamento do “ser feliz”. Esta investigação exhibe boas propriedades psicométricas.



### 2.1.4.2 Performance Individual

“*All General Factors Are Not Alike*” é título do estudo de Campbell (2015) referindo o artigo focal de Ree, Carretta, e Teachout (2015), onde argumentam que *Large General Factor* (DGF), definido como o primeiro componente de uma solução de componentes principais não rotacionada, é atributo de muitos domínios diferentes; inferem que, ignorando o DGF na avaliação e previsão na industrial e organizacional a psicologia é desaconselhado.

A sua mensagem é unicamente que, o fator geral (sem rotação) frequentemente responde a de 50% da variação de confiança e argumentam que as razões para o seu proveito devem ser investigadas. Por exemplo, Borsboom, Mellenbergh, e van Heerden (2003) e outros (por exemplo, Edwards, 2001; Diamantopoulos, Riefler, e Roth, 2008) fazem uma distinção entre dois tipos de fatores gerais: o DGF de primeiro tipo designa-se a expor uma variável latente que restringe realmente (isto é, "faz") as diferenças individuais de qualquer número de medidas analisado e o de segundo tipo do interesse no nosso estudo. Esta constitui a ideia geral do DFG. As medidas de desempenho individuais que se designam a conciliar diferenças individuais em diferentes categorias (ou seja, fatores) de requisitos de desempenho (por exemplo, desempenho técnico, o desempenho de liderança de pares) podem ter determinantes comuns. Os equívocos óbvios são, certos fatores de personalidade, o nível de característica de esforço que um indivíduo normalmente investe; variância, método comum, em geral (por exemplo, a utilização da classificação método) e o caso especial da utilização do mesmo avaliador para estimar os níveis de desempenho em

cada fator que pode produzir substanciais intercorrelações entre variáveis. Medidas de variáveis como efeito halo, clemência, podem não corresponder ao modelo utilizado para construir as escalas de avaliação,

O resultado de mensurações como critérios de desempenho, as diferenças individuais podem corresponder a fatores que não estão sob o controle do indivíduo (por exemplo, como a quantidade vendida ou mesmo classificações de produtividade ou de qualidade de trabalho.

Selecionar e fidelizar “bons” colaboradores nas organizações, atualmente excessivamente competitivas, implica comportamentos e atitudes no local de trabalho, impactando na sua *performance* (Darvish, H. 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 as suas tarefas como sendo 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 ativo precioso na organização.

*Performances* expressivas, aumentam a sua autoestima, saúde, felicidade e crescimento pessoal, transmitidos para a organização; paixão adequada pelo trabalho relacionam-se positivamente com a *performance*, (Gavin e Mason, 2004; Rego *et al*, 2007).

Desta forma, o desempenho extra papel corresponde aos comportamentos discricionários que ultrapassam as expectativas de papel existentes e que beneficiam a organização (Van Dyne *et al.*, 1995).

Rego (2000) identifica os distintos comportamentos extra papel: comportamentos pró-sociais cujo intento é promover o bem-estar desse indivíduo, grupo ou organização; comportamentos de denúncia de práticas ilegais, imorais ou, ilegítimas junto dos poderes decisivos; protestos e/ou esforços alertando a organização de uma objeção de consciência prática ou política (Rego, 2002); prática de

comportamentos voluntários (Van Dyne *et al.*, 1995).

Adotando a métrica de Mott (1972), como referido em Luthans (1988), Mott desenvolveu em 1972, o questionário de eficácia organizacional. Esta eficácia organizacional foi definida com a aptidão de uma organização para deslocar os seus centros de poder, de ação-produção e de adaptação. Esta eficácia deve ser entendida como uma medida de realização dos objetivos. O questionário de Mott tem três sub-escalas (produtividade, adaptabilidade e flexibilidade).

O desempenho no trabalho é uma das matérias mais estudadas na literatura no âmbito de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional (Bandura e Jourden, 1991).

Os principais antecedentes sobre o desempenho no trabalho são: a motivação (Vandenabeele, 2009); o comportamento inovador (Carmeli *et al.*, 2006; Gaudêncio *et al.*, 2014); a exploração de oportunidades, a geração de ideias, a sua defesa e aplicação; a felicidade e bem-estar afetivo (Daniels e Harris, 2000, Wright e Cropanzano, 2000); a criatividade (Avolio *et al.*, 2004; e Luthans *et al.*, 2007).

O desempenho foi medido através de um instrumento adaptado e desenvolvido por Mott (1972) composto por dez itens que se subdividem em três dimensões produtividade, adaptabilidade e flexibilidade.

O desempenho dos trabalhadores numa organização, Chiavenato (1993), resulta do esforço individual e reage ao sistema de recompensas proporcionado pela empresa. A teoria de expectativas preconizado por, impacta no desempenho individual no sentido das competências individuais, com nas perceções do papel que têm que realizar. A avaliação de desempenho, é entendida como um processo que promove o desenvolvimento das pessoas e que gera um feedback do desempenho no trabalho.

#### **2.1.4.3 Burnout**

Freudenberger usou pela primeira vez o termo *Burnout* em 1974, em cenários de consumos crónico de drogas ilícitas e sinónimo

de desgaste, desmotivação e inoperância.

Cristina Maslach, psicóloga social e os seus colegas, após inúmeros processos de entrevistas e observações desenvolveram um método para avaliar o *Burnout* como um constructo multidimensional que foi além da mera exaustão (Maslach e Jackson, 1981; Maslach *et al.*, 2008). Schaufeli, Leiter e Malach em 2008 publicam um artigo sobre *Burnout* onde revêem 35 anos de estudo e evolução do conceito, com a passagem de uma sociedade industrializada para uma sociedade terceirizada; o construto *Burnout* assume dimensão social, económica e cultural; a evolução da investigação em *Burnout* tem papéis diversos na cultura e na aceitação social nos diferentes países, sendo nuns um termo clínico e noutros aceite como parte integrante da perceção de carreira e suas pressões psicológicas. A pesquisa meticulosa e mais recente da literatura diverge na relação confusa entre *Burnout* e depressão atípica face aos sinais e sintomas do sistema endócrino e clínico semelhanças entre as duas entidades (Bianchi, Schonfeld *et al.*, 2014; Hellhammer e Hellhammer, 2008). Na senda da distinção de quadros clínicos, deve ser avaliada com uma maior atenção a fases iniciais de *Burnout* como prevenção dos estágios tardios (Ingram e Siegle, 2009; Bianchi *et al.*, 2013).

O *Maslach Burnout Inventory* (MBI), também utilizado no nosso estudo, constitui referência e é instrumento privilegiado de avaliação do *Burnout* (Maslach *et al.*, 2001; Schaufeli *et al.*, 2009). Porém, observado por Schaufeli (2003), "tem sido desenvolvido indutivamente pelo fator-análise de um conjunto bastante arbitrário de itens " (Schaufeli, 2003); fica implícita a necessidade de repensar uma nova categoria nosológica.

Contudo, a definição mais consensual é ainda a proposta pela psicóloga Cristina Maslach e seus colaboradores, na qual o Síndrome de *Burnout* é definido como uma resposta desajustada a um *stress* emocional crónico, que conduz o indivíduo a: um estado de esgotamento físico e/ou

psicológico, caracterizado por um cansaço emocional; ao desenvolvimento atitudes insensíveis e despersonalizadas face a outrem, comportando-se com cinismo e distanciamento e por uma perceção de inaptidão, inadequação pessoal e profissional.

Dada a ausência de critérios de diagnóstico consensualmente aceites, a prevalência de *Burnout*, é estritamente ignorada. No entanto, o *Burnout* tem sido cada vez mais refletido como uma responsabilidade séria para as organizações para a sociedade (Maslach *et al.*, 2001; Schaufeli *et al.*, 2009; Morse *et al.*, 2012). A nível profissional, o *Burnout* tem sido associada com o absentismo (Toppinen-Tanner *et al.*, 2005; Ahola *et al.*, 2008), baixa performance individual (Taris, 2006), o volume de trabalho (Shimizu, Feng, e Nagata, 2005; Leiter e Maslach, 2010; Swider e Zimmerman, 2010), e a incapacidade de trabalho e invalidez crónicas (Ahola *et al.*, 2009).

Um estudo de Fernet, *et al.*, (2011), com professores, sugere que fatores motivacionais, como as perceções dos professores, a motivação autónoma, e a autoeficácia são importantes e correlacionam-se com *Burnout*. Embora o papel da autoeficácia tenha sido amplamente reconhecido na literatura de *Burnout* (Brouwers e Tomic, 2000; Skaalvik e Skaalvik, 2010), resultados argumentam que a autodeterminação é outro fator motivacional chave. Pyhalto, Pietarinen e Salmela-Aro (2011) afirmam que as relações interpessoais que os professores têm com seus alunos e com a comunidade educativa induzem ao *Burnout*.

Em resumo e numa abordagem plenamente, clínica não comum na abordagem do tema da dissertação, mas, por decisão nossa fruto do nosso empenho, o estudo de Blom, *et al.* (2012) fazem uma abordagem genética que demonstra que a investigação no WFB e em particular no burnout, requerem abordagens multidisciplinares, na senda de uma modelo conceptual globalmente válido.

A medida mais frequentemente utilizada de burnout, o *Maslach Burnout Inventory* (MBI) é restrita à população activa, enquanto outro

instrumento, Medida de *Burnout* de Pines (Pines, 1981) é uma medida livre de contexto que é aplicável a grupos mais amplos tais como estudantes, desempregados e pessoas estado de doença.

A investigação incidiu sobre diferenças na similaridade entre gémeos monozigóticos e dizigóticos para recolher informações sobre os efeitos genéticos e ambientais. A hereditariedade encontrada foi de 33% e igual para homens e mulheres. A falta de evidência de efeito ambiental relatada no estudo sugere ter menos impacto; de referir que a hereditariedade é dependente do ambiente, uma vez que se refere a uma população específica de um determinado ponto no tempo. Uma insuficiente interpretação do coeficiente de herdabilidade é que ele fornece um índice de maleabilidade própria, ou seja, quanto maior a herdabilidade menos modificáveis o traço é através da intervenção ambiental.

Neste estudo tal não ocorre dado coeficiente de hereditariedade expõe a proporção da variação total na característica que é devido à diferença genética entre indivíduos. (Bouchard, McGue, 2003; Bienvenu, Davydow e Kendler, 2011; Blom et al., 2012).

A validação do *Maslach Burnout Inventory* provém de dados de significância relevante confirmando a hipótese de relações entre o *Burnout* experimentado e os resultados ou reações pessoais. Maslach, (1976), inferiu que os indivíduos em estado de *Burnout* sentir-se-iam insatisfeitos com oportunidades de desenvolvimento pessoal e no trabalho.

## **2.2 Conclusão**

A necessidade de uma completa e minuciosa é fundamental para a percepção de um modelo conceptual novo será um ponto de partida para a investigação ou orientador em pesquisas futuras.

O enquadramento na área do Marketing Interno, mesmo reduzido, trás à luz novas formas de pensar nas organizações. A revisão bibliográfica prova valor e significado das variáveis antecedentes e consequentes *per si* e também os impactos do nosso modelo conceptual,

permitindo um saber fundamentado no quadro conceptual e metodológico.

### **3. Quadro conceptual e metodológico**

#### **3.1 Introdução**

Este capítulo descreve o quadro conceptual do nosso estudo, que contempla o paradigma de investigação, o modelo conceptual de investigação, a derivação de hipóteses e finalmente a operacionalidade das variáveis.

Posteriormente ao quadro metodológico, explica-se, na metodologia, a operacionalização das variáveis, o instrumento de recolha de dados, definindo-se a amostra, construindo-se o instrumento de recolha de dados e ponderando-se a estratégia adequada, facilitadora do acesso à amostra e realizar o pré-teste.

Face aos dados recolhidos, procedeu-se à sua inserção da base de dados para posterior tratamento dos itens e dimensões das variáveis pelo programa SPSS (*software Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS, versão 22.0), que possibilita a caracterização objetiva da amostra e a constituição das variáveis finais, preparando assim os dados para o estudo empírico.

Por fim procedeu-se ao tratamento dos dados recolhidos pelo SPSS (análise fatorial com rotação varimax, confiabilidade, regressão múltipla, análise descritiva e frequência dos dados demográficos). As tabelas para interpretação e conclusão do estudo empírico foram sendo desenhadas com base nos dados tratados pelo SPSS.

#### **3.2 Quadro conceptual**

Contempla o paradigma de investigação que orientou a realização deste estudo, os objetivos de investigação e as premissas conducentes ao paradigma de investigação.

Posteriormente desenharemos o modelo de investigação por nós proposto e as conseqüentes hipóteses com base na pesquisa bibliográfica apresentada no estado da arte.



### **3.2.1 Paradigma de investigação**

Paradigma é, assim, um conceito-chave para avaliar os caminhos de todas as áreas de estudo, motivando ampla comunhão de reflexões dos investigadores.

Phillips e Burbules (2000) consideraram o paradigma como pedra angular da investigação científica e a sua resposta à submissão hipóteses a testes para serem abertas à crítica. O Positivismo tem sido sancionado pelas investigações na área Marketing (Jones e Monieson, 1990). Sampaio e Perin (2006) evidenciam a prevalência de estudos com postura epistemológica positivista nos Estados Unidos.

“[...] o espírito positivo estabelece as ciências como investigação do real, do certo, do indubitável e do determinado. A imaginação e a argumentação ficam subordinadas à observação. [...] a realidade não pode ser conhecida na sua totalidade; portanto, apenas se estudam dados individuais ”(Richardson *et al.*,:33 1999)

Neste âmbito ainda, este estudo empírico adota as sete etapas que na perspectiva de Churchill e Gilbert (1999) fundamentais à investigação em marketing: (1) Formulação de um problema, (2) Escolha do modelo em estudo, (3) Seleção do método de recolha de dados, (4) Escolha da amostra, (5) Recolha de informações, (6) Análise e interpretação de dados, (7) Elaboração do relatório de dados.

### **3.2.2 Modelo conceptual de investigação proposto**

O modelo conceptual de investigação foi desenvolvido como uma ferramenta útil conducente à resposta do problema de investigação e dos objetivos da pesquisa. Lakatos e Markoni (2010) e aventa que a pesquisa tenha princípio no problema de investigação; o seu enunciado expresso numa forma interrogativa, clara, objetiva, concisa e operacional (Lakatos e Markoni, 2010).

A pesquisa, apresentada na revisão da literatura, entendemos que um conjunto de variáveis dispersas na mesma deve ser testado, uma vez que a maioria da bibliografia científica aborda relações com dados demográficos, a paridade (em particular sobre a evolução de taxas de empregabilidade de mulheres) ou sobre a aplicação da norma em vigor. O problema que esta dissertação pretende investigar, perfraseia-se: são as variáveis propostas antecedentes e consequências do WFB explicadas pelo nosso modelo?

O modelo conceptual foi contruído de raiz, com base em literatura científica de referência, propondo o estudo de novas hipóteses referenciadas na literatura científica, na maioria das situações avaliadas isoladamente, que no estudo empírico serão testadas no global.

Figura 1 - Modelo Conceptual dos Antecedentes e Consequências do WFB



Autor: Fonte própria

De seguida apresentamos as hipóteses operacionais que resultam das relações estabelecidas no modelo conceptual.

Serão, por nós explicadas, as doze hipóteses de investigação.

### **3.2.3 Derivação de hipóteses**

Lakatos e Marconi (2010:28) valorizaram a definição de hipótese como sendo “uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória”. Os autores suportam que não há regras fixas para a derivação de hipóteses, devendo no entanto ser sustentadas por um enquadramento teórico e testadas para determinar a sua validade. As hipóteses são soluções transitórias de um problema, sendo explicativas ou preditivas e passíveis de verificações empíricas.

A literatura que serviu de base à formulação de hipóteses foi já apresentada no capítulo 2 onde também foi nosso propósito realçar conceitos e considerações essenciais na literatura que suportou as métricas deste trabalho de investigação.

Não sendo visível no modelo, na sua conceção estão presentes dois grupos de variáveis antecedentes: imputáveis ao indivíduo – Inteligência Emocional, Autoeficácia Geral, Proatividade Atitudinal, Resiliência, *Workaholicism* e *Job Stress* e do foro da Organização – *Reward System Performance* Individual, *Leader Member Exchange* e Valores Éticos Corporativos. Como consequências variáveis investigámos a Felicidade Subjetiva, a *Performance* Individual e *Burnout*.

Relembramos o nosso objetivo geral: Propor e avaliar um modelo conceptual de análise que permita inferir quais as variáveis que estarão relacionadas com o WFB e concluir até que ponto esta interfere com a Felicidade Subjetiva, a Performance individual e o *Burnout*, de uma amostra de trabalhadores portugueses. Assim brevemente expomos:

### **3.2.4 Antecedentes do WFB e WFB**

Os conceitos de o equilíbrio ser promovido pela família ou ser promovido pelo trabalho *Work Interferes with Family (WIF)*, sendo a

percepção de que o trabalho interfere com a família e Family Interferes with Work (FIW) e que a percepção de que a família interfere com o trabalho, apenas a busca da esfera ou dimensão causadora do desequilíbrio (Carlson, Kacmar e Williams, 2000).

### **Inteligência Emocional**

Relação direta antecedente, baseada no conceito de Mayer e Salovey que postulam que níveis elevados de EI implicam gestão global de emoções, que impacta na conciliação de papéis no trabalho e na família e aumentam o nível de equilíbrio entre trabalho e vida, (Koubova e Buchko, 2013).

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos:

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

### **Autoeficácia Geral (*General Self Efficacy*)**

Variável mediadora, indireta (no WIF e FIW), impactando na *threat-esteem* (ameaça estima), (Carlson, Kacmar e Williams, 2000). Antecedente, com um papel complexo na gestão do *stress* no modelo de Glaser e Hecht (2012),

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos:

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

### **Proatividade Atitudinal**

Variável antecedente direta na meta-análise de Michel, Lindsey *et al.*, (2010) a proatividade, vista como traço de personalidade positivo tem efeitos directos significativos sobre formas de interacção trabalho-família como o enriquecimento e facilitação.

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos:

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

### **Resiliência**

Relação indireta (com Work Life Balance), variável antecedente, KimWindsor, (2015) arguem que a resiliência é modelada por processos dinâmicos que impactam equilíbrio entre o trabalho e a vida contribuindo para pensamento positivo, flexibilidade, assumir a responsabilidade e separar trabalho e vida.

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos: H4: Existe uma relação positiva entre a Resiliência e o WFB

### ***Workhalism (Work Addition)***

Relação indireta (conflito trabalho família), com variável antecedente, aumentando os conflitos, transbordamento negativo e menor investimento na família (Andreassen, Hetland e Pallesen, 2013; Russo e Waters, 2006; Taris *et al.*, 2005; Bonebright *et al.*, 2000)

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos:

H5: Existe uma relação negativa entre o *Workhalism* e o WFB

### ***Job Stress***

Relação indireta (conflito trabalho família), antecedente do modelo conceptual para interface trabalho-família de Frone, Yardley e Markel (1997).

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos: H6: Existe uma relação negativa entre *Job Stress* e o

WFB.

### ***Reward System***

Relação indireta (Work Life Balance), num estudo de Schlechter, Thompson e Bussin (2015), com base da pirâmide de Pregolato (2010), com atração média/ elevada consistente com a ligação a todos os elementos do sistema total recompensa.

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos: H7: Existe uma relação positiva entre o *Reward Sistem* e o WFB.

### ***Leader Member Exchange***

Relação direta, antecedente do modelo conceptual para interface trabalho- família de Frone, Yardley e Markel (1997), antecedente do modelo de Frye e Breugh (2004) e antecedente do Modelo de Tummors e Bronkhorst (2014)

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos: H8: Existe uma relação positiva entre o *Leader Member Exchange* e o WFB.

### ***Valores Éticos Corporativos***

Relação direta no modelo de Liao, Liu e Kwan (2014), antecedente baseado na teoria de enriquecimento trabalho-família e teoria da aprendizagem social para perceber como e quando liderança ética no local de trabalho é influenciada na liderança ética em domínio de família e satisfação positiva.

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos:  
H9: Existe uma relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e o WFB.

### **3.2.5 Consequências do WFB Felicidade subjetiva**

Relação direta no bem-estar pessoal e consequente do Modelo de Trabalho e Qualidade de Vida Percebida (Rice *et al.* 1985).

Antecedente nas estratégias de alargamento de linha de fronteira no modelo conceptual de interface trabalho-família Voydanoff (2008).

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos:

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

### **Performance individual**

Relação indireta como variável consequente das políticas de apoio à família de Glass e Estes (1997).

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos: H11: Existe uma relação positiva entre o WFB e a Performance Individual.

### ***Burnout***

Variável indireta como consequente do Modelo de Trabalho e Qualidade de Vida Percebida (Rice *et al.* 1985) Variável consequente direta no estudo de Mete Ünal e Bilen (2013).

Analisada a métrica e com base na revisão da literatura, enunciamos: H12: Existe uma relação negativa entre WFB e o *Burnout*.

Em resumo, relembramos:

Tabela 3 - Hipóteses referentes aos antecedentes do WLB

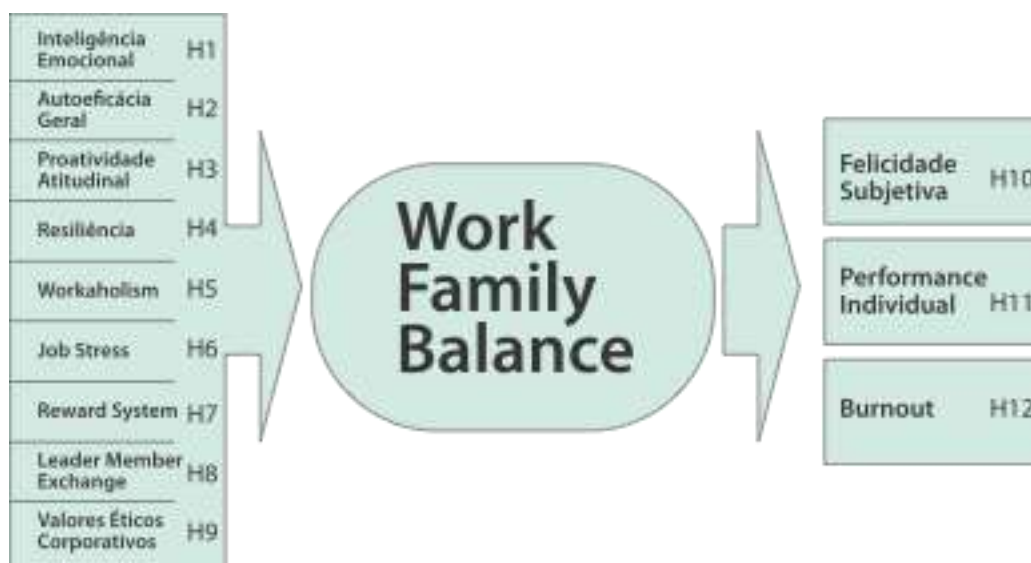
H1: Existe uma relação positiva a Inteligência Emocional e o WFB.
H2: Existe uma relação positiva entre a Autoeficácia Geral e o WFB
H3: Existe uma relação positiva entre a Proatividade Atitudinal e o WFB.
H4: Existe uma relação positiva entre a Resiliência e o WFB
H5: Existe uma relação negativa entre o <i>Workhalism</i> e o WFB
H6: Existe uma relação negativa entre <i>Job Stress</i> e o WFB.
H7: Existe uma relação positiva entre o <i>Reward Sistem</i> e o WFB.
H8: Existe uma relação positiva entre o <i>Leader Member Exchange</i> e o WFB.
H9: Existe uma relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e o WFB.

Tabela 4 - Hipóteses referentes às consequências do WFB.

H10: Existe uma relação positiva entre o WFB e a Felicidade Subjetiva.
H11: Existe uma relação positiva entre o WFB e a Performance Individual.
H12: Existe uma relação negativa entre WFB e o <i>Burnout</i> .

Figura 2- Modelo Conceptual dos Antecedentes e Consequências do WFB com as Hipóteses em estudo





Autores: Fonte própria

### 3.2.6 Operacionalização das Variáveis

Nos primeiros passos desta dissertação sobre WFB foram equacionadas – constituindo uma primeira fase da pesquisa do estado da arte – quais os investigadores que estudam, desenvolvem ou constroem métricas das variáveis, que relações estabelecem com o corpo do tema principal, avaliado numa primeira fase de pesquisa bibliográfica.

Foi propósito intencional edificar um modelo próprio que nos permitisse inferir e avaliar de outros ângulos o tema central.

Para Hair Jr. *et al.*, (2005) a validade ao grau de definição do conceito e a confiabilidade ao grau de consistência da medida. Na validação primária das escalas existem duas ferramentas empregues por nós, a tradução reversa

– no caso de escalas em inglês e a análise de especialistas. Douglas e Craig, (2007); a tradução reversa deve ser anteposta por um nativo da língua pelo seu absoluto domínio da língua referente à escala original. Contudo, após estes passos, gramaticalmente as questões foram

transformadas em premissas positivas, por especialistas, para uma melhor interpretação estatística.

A segunda etapa da validação das escalas consiste na análise de especialistas na área, assinalada como essencial por Malhotra (2001). A análise de *experts* foi elaborada por dois Doutores na área de Marketing e um Doutor da área da Psicologia. Os significados do constructo implicam uma aceção e as definições operacionais aludem às métricas adotadas para quantificação (Richardson *et al.*, 1999). Foi utilizada sempre, e em todos os itens, a escala de Likert de sete valores o que obrigou também a algumas adaptações pelos especialistas - para medir todas as variáveis. Face ao exposto, para cada métrica, será agora explicada a adaptação e a parte do questionário referente. O questionário original encontra-se no Anexo 1.

### 3.2.6.1 Definição operacional de WFB

A escala de seis itens foi contruída por Carlson, Grzywacz e Zivnuska (2010).

Todas as medidas neste estudo utilizaram uma escala de Likert de cinco pontos, onde 1 = discordo fortemente e 6 = concordo fortemente, foram adaptadas para uma escala de 7 pontos com a mesma classificação nos extremos.

Tabela 5 - Métrica do WFB

1	Sinto-me capaz de negociar e realizar o que é esperado de mim no trabalho e na minha família.
2	Faço um bom trabalho ao satisfazer as expectativas das pessoas na minha vida profissional e familiar
3	As pessoas que estão perto de mim dizem que eu faço um bom trabalho de equilíbrio entre trabalho e família
4	Sou capaz de cumprir as expectativas que os meus supervisores e a minha família esperam de mim
5	Os meus colegas de trabalho e membros da minha família dizem que eu conheço as suas expectativas
6	É evidente para mim, com base no feedback dos colegas de trabalho e familiares, que eu estou realizando tanto o meu trabalho como as responsabilidades familiares.

(Carlson, Grzywacz e Zivnuska, 2010)

### 3.2.6.2 Definição operacional de Inteligência Emocional

A IE é um constructo multidimensional – quatro dimensões – que reportam para faculdade individual apreender as suas emoções e as de outrem, regulá-las e orientá-las na simplificação de atitudes e comportamentos prolíferos. Law *et al.*, 2004), alicerçam o constructo nesta definição identificada por Davies *et al.*, (1998).As questões de 1 a 4 reportam à dimensão “Avaliação das Próprias Emoções”, de 5 a 8, “Avaliação das Emoções dos Outros, de 9 a 12, “Uso das Emoções”, e de 13 a 16, “Regulação das Emoções”. A escala de Likert foi adaptada de cinco – 1 Discordo Fortemente e 5 Concordo Fortemente para sete pontos de resposta com os equivalentes parâmetros.

Tabela 6 - Métrica de IE

<b>Avaliação das Próprias Emoções</b>	
1	Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos
2	Compreendo bem as minhas emoções.
3	Compreendo verdadeiramente o que sinto
4	Sei sempre se estou ou não contente
<b>Avaliação das Emoções dos Outros</b>	
5	Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento
6	Sou um bom observador das emoções dos outros
7	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros
8	Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam
<b>Uso das emoções</b>	
9	Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir

10	Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente
11	Sou uma pessoa que se auto-motiva
12	Encorajo-me sempre a dar o meu melhor
<b>Regulação das Emoções</b>	
13	Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional
14	Consigo controlar bem as minhas emoções
15	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado
16	Possuo um bom controlo das minhas emoções

Escala de WLEIS (Wong 2002 versão portuguesa de Rodrigues, Rebelo e Coelho, 2011)

### 3.2.6.3 Definição operacional de Autoeficácia Geral

A GSE dota os indivíduos de uma aptidão particularmente eficaz na regulação e intrepidez em ocorrências com *stress* ou diversas problemáticas (Schwarzer e Schmitz, 2004). Havendo divergências na globalidade do constructo a GSE geral e específica são comuns (Chen, Gully, e Eden, 2001).

A GSE é uma escala unidimensional formada por 10 itens, numa escala de *Likert* de sete pontos de resposta (1 – De modo nenhum é verdade; 2 – Dificilmente é verdade; 3 – Moderadamente verdade; e 4 – Exactamente verdade). Foi adaptada para sete pontos: 1 – Discordo Fortemente a 7 – Concordo Fortemente.

Tabela 7 - Métrica de GSE

1	Consigo resolver sempre os problemas difíceis se for persistente
2	Se alguém se opuser, consigo encontrar os meios e as formas de alcançar o que quero
3	Para mim é fácil agarrar-me às minhas intenções e atingir os meus objetivos

4	Estou confiante que poderia lidar eficientemente com acontecimentos inesperados
5	Graças aos meus recursos, sei como lidar com situações imprevistas.
6	Consigo resolver a maioria dos problemas se investir o esforço necessário.
7	Perante dificuldades consigo manter a calma porque confio nas minhas capacidades.
8	Quando confrontado/a com um problema, consigo geralmente encontrar várias soluções
9	Graças aos meus recursos, sei como lidar com situações imprevistas.
10	Se estiver com problemas, consigo geralmente pensar numa solução
11	Consigo geralmente lidar com tudo aquilo que me surge pelo caminho

(Araújo, Moura, 2011)

#### 3.2.6.4 Definição operacional de Proatividade Atitudinal

PA é um atributo de personalidade com que tem inferências na motivação e na atuação (Schwarzer, R., 1999).

É mensurada por uma escala de Likert, unidimensional, de quatro pontos de resposta (1 – não é de todo verdade, a 4 – exatamente verdade), que foi adaptada para sete pontos: 1 – Discordo Fortemente a 7 – Concordo Fortemente.

Tabela 8 - Métrica de PA

1	Passo o meu tempo identificando objetivos de longo prazo para mim mesmo
2	Sinto-me mandatado/a para fazer as coisas acontecerem
3	Sinto-me responsável pela minha própria vida
4	Sou guiado/a por um senso lato de propósito
5	Sou capaz de escolher as minhas próprias ações
6	Foco os meus esforços em coisas que posso controlar
7	Sei que existem inúmeras oportunidades que me esperam

(Schwarzer, R., 1999)

### 3.2.6.5 Definição operacional de Resiliência

A raiz da palavra inglesa "*resilience*" é a palavra "*resile*", que significa "*to bounce or spring back*" ("*back*" – "*salire*" *to jump, leap* ") (Agnes, 2005).

Assim a aptidão de se recuperar ou recuperar do *stress* pode ser especificamente relevante para indivíduos trabalhando em situações de tensão ou de doença (Smith *et al.*, 2008)

A escala de resiliência, Brief Resilience Scale (BRS), unidimensional com seis questões, em que os itens 2,4 e 6 foram reescritos por apresentarem uma formulação reversa. A escala de Likert da BRS foi também ajustada a sete pontos de resposta (1 – Discordo Totalmente a 7 – Concordo Totalmente) dado a escala original ser de cinco pontos (1 – Discordo Totalmente, a 5 – Concordo Totalmente).

Tabela 9 - Métrica Brief Resilience Scale

1	Eu recupero rapidamente após situações difíceis
2	Eu não tenho dificuldade em realizar tarefas com acontecimentos stressantes
3	Eu não levo muito tempo a recuperar de um evento stressante
4	Eu saio reforçado quando algo mau acontece
5	Eu consigo passar por momentos difíceis sem grande dificuldade
6	Eu demoro muito pouco tempo para superar os contratempos da minha vida

(Smith *et al.*, 2008)

### 3.2.6.6 Definição operacional de *Workaholism*

Andreassen, Griffiths, Hetland *et al.* (2012) desenvolveram uma escala de adição no trabalho designada por "*Bergen Work Addiction Scale* (BWAS). A BWAS operacionaliza *workaholism* pelos núcleos de dependência supra citados.

É unidimensional, os sete itens enunciados estão de acordo com as normas de diagnóstico de dependência (APA, 1994, 2013; Organização

Mundial da Saúde, 1992).

As questões estão pontuadas em uma escala de *Likert* de cinco pontos, de 1 – Nunca a 5 – Sempre, pelo que foi adaptada para sete pontos sendo 1 – Discordo Fortemente e 7 – Concordo Fortemente.

Tabela 10- Métrica *Workaholism*

1	Já pensei em como libertar mais tempo para trabalhar.
2	Já passei muito mais tempo a trabalhar do que o inicialmente previsto
3	Já trabalhei, a fim de reduzir os sentimentos de culpa, ansiedade, desamparo e depressão
4	Já me foi dito por outros para reduzir o trabalho e não os ouvir
5	Já me aconteceu ficar stressado se tiver sido proibido de trabalhar
6	Já desvalorizei passatempos, atividades de lazer e exercício por causa do seu trabalho
7	Já trabalhei tanto que tenha prejudicado a sua saúde

(Andreassen, Griffiths, Hetland *et al.* 2012)

### 3.2.6.7 Definição operacional de *Job Stress*

Parker e DeCotis (1983) definiram o *stress* no trabalho como a percepção de um indivíduo ou sensação de disfunção pessoal como consequência de condições percebidas ou ocorrências em ambiente de trabalho; este conceito de *stress* está subordinado a uma resposta emocional a estímulos que podem ser disfuncionais ou corolários psicológicos ou fisiológicos.

A escala inicial de Parker e DeCotis (era formada por 15 itens, reduzida a 13 pelos autores), com quatro pontos de resposta na escala de *Likert*. O modelo conceptual de Parker e DeCotis, mostra dois níveis de consequências e é explicada por duas dimensões. Foi adaptada a sete pontos da escala de *Likert* (1 – Discordo Fortemente e 7 – Concordo Fortemente e foi tratada como unidimensional para estudar e comparar os outputs do SPSS.

Tabela 11 - Métrica *Job Stress*

1	Sinto-me inquieto/a ou nervoso/a, com o resultado do meu trabalho
2	Trabalhar nesta empresa implica não ter o tempo suficiente com minha família
3	O meu trabalho pede demais de mim do que deveria
4	Gasto muito tempo no trabalho, com pequenos detalhes, falhando na compreensão de planos mais amplos
5	Muitas vezes o meu trabalho deixa-me aborrecido ou irritado
6	Trabalhar nesta empresa deixa-me pouco tempo para outras atividades
7	Algumas vezes quando penso no meu trabalho sinto uma sensação de aperto no peito
8	Frequentemente tenho a sensação que sou casado/a com a minha empresa
9	Tenho muito trabalho e pouco tempo para o realizar
10	Sinto-me culpado quando preciso de tirar uma folga no trabalho
11	Às vezes temo que o telefone toque, por poder ser uma chamada do trabalho
12	Sinto-me como se nunca tivesse um dia de folga
13	Demasiadas pessoas ao meu nível de trabalho sentem-se exaustas pelas exigências pedidas

(Parker e DeCotis, 1983)

### 3.2.6.8 Definição operacional de *Reward System*

A escala foi adaptada pelos especialistas a partir da *Reward Opinion Survey*, de (Armstrong e Brown, 2006) e submetida a uma escala de *Likert* de sete pontos (1 – Discordo Fortemente a 7 – Concordo Fortemente).

*Reward System*, literalmente, explicado como um determinado retorno monetário, objeto ou caso em que um empregado recebe em troca do seu trabalho ou por ter feito algo bem (Schultz, 2006). Há ainda uma segunda conceção de recompensas que se relaciona com os sentimentos subjetivos de gosto, prazer ou satisfação (também referida como a papel hedônico de recompensas (Schultz, 2006).

Tabela 12- Métrica de *Reward System*



1	Os trabalhadores devem ser recompensados de acordo com as suas contribuições
2	Trabalhadores com elevado nível de competências devem ter remunerações mais elevadas
3	O meu salário reflete o meu desempenho
4	O atual sistema de remuneração incentiva melhores desempenhos
5	Estou informado sobre os padrões de desempenho a atingir
6	O sistema de avaliação de desempenho é útil
7	Recebo feedback do meu supervisor sobre o meu desempenho
8	Os meus gerentes estão realmente interessados na minha avaliação de desempenho
9	O processo de definição e de revisão de objetivos é justo
10	O processo de avaliação ajuda-me a melhorar o meu desempenho

(Armstrong e Brown, 2006)

### 3.2.6.9 Definição operacional de *Leader Member Exchange*

A definição geométrica de baricentro no LXM explica que os procedimentos de liderança eficaz sucedem quando os líderes (supervisores) e os trabalhadores habilmente incrementam relacionamentos de liderança madura (parcerias) e, assim, apreendem os muitos benefícios que esses relacionamentos trazem (Graene Uhl-Bien, 1995).

A escala de Likert foi adaptada de seis pontos (1 – Discordo Fortemente 6– Concordo Fortemente) para a de sete pontos (1 – Discordo Fortemente 7 – Concordo Fortemente). Foi ainda reintroduzida a questão 1 que Graen and Uhl- Bien's (1995) haviam retirado.

Tabela 13 - Métrica LMX

1	O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho
2	O meu supervisor entente os meus problemas e as minhas necessidades de trabalho

3	O meu supervisor sabe quão eficaz eu sou no meu trabalho
4	O meu supervisor está disposto a usar a sua influência para resolução dos meus problemas de trabalho
5	Tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor
6	O meu supervisor está disposto, quando eu realmente preciso, a ajudar-me no meu trabalho
7	Tenho confiança suficiente no meu supervisor podendo justificar e defender as suas decisões quando ele/a não está presente para o fazer

(Graen and Uhl-Bien, 1995)

### 3.2.6.10 Definição operacional de Valores Éticos Corporativos

Shelby *et al.*, (1989) estabeleceram um instrumento de valores éticos corporativos suportada nos princípios mais amplos da intensidade com que as organizações manifestam interesse em problemas de ética e adotam primeiramente de forma ética. Sendo uma escala unidimensional as afirmações propostas abordam: (1) a percepção que funcionários têm dos procedimentos éticos dos gerentes na organização (2) a percepção dos funcionários face à preocupação dos gestores com questões de ética na organização (3 e 4) a medida em que os funcionários percebem que o comportamento ético ou antiético é recompensado ou castigado na organização. Foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos (1 – Discordo Fortemente a 7 – Concordo Fortemente).

Tabela 14 - Métrica VEC

1	Os gestores da minha empresa não se envolvem em comportamentos que considero não éticos
2	A ética não é comprometida na minha empresa em prol do sucesso
3	A gestão de topo tem informado inequivocamente que os comportamentos antiéticos não são tolerados
4	Se um gerente na minha empresa é descoberto por se envolver em comportamentos antiéticos que resulte principalmente em ganhos pessoais (um pouco do lucro das empresas), ele ou ela será imediatamente repreendido na empresa.

(Shelby, *et al.*, 1989)

### 3.2.6.11 Definição operacional de Felicidade Subjectiva

Lyubomirsky e Lepper (1999) dizem que a felicidade subjetiva

consiste numa avaliação subjetiva que uma pessoa faz se é feliz ou infeliz. Exprime uma categoria de bem-estar abrangente e molar, enquanto fenómeno psicológico (Diener, 1994).

A escala que Lyubomirsky e Lepper (1999) construíram inclui quatro itens. Destes, o 2 e 3, solicitam uma descrição por comparação em termos absolutos ou relativos, e os 1 e 4 traduzem-se em descrições de felicidade e infelicidade. Pede-se aos respondentes para indicar a extensão em que as afirmações os caracterizam, e a resposta é dada numa escala análoga visual com sete posições, ancorada em duas afirmações antagónicas que expressam o nível de felicidade ou a sua falta. Os autores conceberam esta medida unidimensional, com somente quatro itens para não sobrecarregar os respondentes. A adaptação transcultural de Pais-Ribeiro J. L. (2012), manteve uma escala de *Likert* de sete pontos, mas que variam de nomenclatura em cada afirmação. Os especialistas adaptaram a escala acrescentando mais a afirmação 5 e homogeneizaram a nomenclatura para o nosso questionário em 1 – Discordo Fortemente a 7 – Concordo Fortemente.

Tabela 15 - Métrica de Felicidade Subjetiva

1	Em geral considero-me uma pessoa muito feliz.
2	Comparativamente com outras pessoas, eu considero-me mais feliz.
3	Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Elas gozam a vida apesar do que passa à volta delas, conseguindo o melhor do que está disponível.
4	Algumas pessoas geralmente não são muito felizes. Embora não estejam deprimidas, elas nunca parecem tão felizes quanto poderiam ser.
5	As pessoas são tão felizes quanto é possível ser.

(Pais-Ribeiro J. L., 2012 adaptada de Lyubomirsky e Lepper, 1999)

### 3.2.6.12 Definição operacional de *Performance Individual*

O empenhamento organizacional pode ser determinado como o estado psicológico que qualifica a relação do indivíduo com a organização e reduz a probabilidade de abandoná-la (Allen e Meyer, 2000).

Foi aplicada uma métrica baseado na original de (Mott, 1972),

através da qual existem dez escalas, subdivididas em três dimensões: produtividade, adaptabilidade e flexibilidade.

Cada dimensão propende a gerar diferentes padrões de consequências (Allene Meyer, 1996, 2000; Meyer e Herscovitch, 2001). O empenhamento afetivo assenta no vínculo emocional à organização, os trabalhadores afetivamente associados tendem a desenvolver esforços em prol da organização mais significativos do que os indivíduos com fraco laço afetivo.

De modo distinto, é provável que os indivíduos com laço normativo mais forte não se sintam impelidos a levar a cabo ações para além das exatamente indispensáveis. A análise factorial sugeriu um comportamento unidimensional, ou seja todos os itens carregaram no mesmo fator mantendo as escalas individuais o que aumentaria o risco de multicolinearidade.

Tabela 16 - Métrica de *Performance Individual*

<b>Flexibilidade</b>	
1	Em comparação com os seus colegas, como classifica a sua capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho?
2	Em comparação com os seus colegas, como avalia a sua reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.)?
3	Em comparação com os seus colegas, como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência?
<b>Adaptabilidade</b>	
4	Em comparação com os seus colegas, qual é o nível de eficiência do seu trabalho? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?
5	Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?
6	Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?
7	Em comparação com os seus colegas, qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho?
<b>Produtividade</b>	
8	Em comparação com os seus colegas, qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?

9	Em comparação com os níveis de produtividade dos seus colegas, como é que avalia o seu nível de produção, em quantidade?
10	Em comparação com os seus colegas, como é que avalia a qualidade do seu trabalho?

(Mott, 1972)

### 3.2.6.13 Definição operacional de *Burnout*

É relevante salientar que o conceito de *Burnout* se materializou a partir da elaboração do *Maslach Burnout Inventory* (MBI), pois é este o significado do síndrome mais consentido atualmente. É o resultado da análise fatorial deste instrumento que conceitualiza o síndrome como sendo determinado pela Exaustão Emocional, a Despersonalização e a Realização Pessoal (falta). A exaustão emocional: refere-se à sensação de estar emocionalmente esvaído, drenado pelo contato com outras pessoas; realização pessoal: refere-se ao declinante sentimento de ser bem-sucedido no trabalho com indivíduos; a despersonalização alude à resposta insensível de tratamento aos indivíduos.

O MBI fruto de inúmeros estudos estatísticos é maioritariamente aceite como instrumento de trabalho em investigações sobre *Burnout*.

Tabela 17 – Métrica de *Burnout*

Dimensão: Exaustão Emocional	
1	Sinto-me esvaído/ a emocionalmente por causa do meu trabalho
2	No fim do dia de trabalho sinto-me exausto/ a
3	Sinto-me fatigado/ a quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho
4	Trabalhar com pessoas todos os dias é uma fonte de tensão para mim
5	Sinto-me desgastado/a por causa do meu trabalho
6	Sinto-me frustrado/a com o meu trabalho
7	Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu emprego
8	Trabalhar diretamente com pessoas causa-me <i>stress</i>

9	Sinto que estou no limiar da esperança
<b>Dimensão: Realização Pessoal</b>	
10	Compreendo facilmente como os meus colegas/ utentes/clientes, se sentem acerca das coisas
11	Lido de forma muito eficaz com os problemas dos meus colegas/ utentes/clientes
12	Sinto-me influenciado/a positivamente pela vida das outras pessoas no meu trabalho
13	Sinto-me com bastante energia
14	Crio facilmente um ambiente calmo/a e relaxado/a com os meus colegas/ utentes/clientes
15	Sinto-me alegre depois do término do trabalho com os meus colegas/ utentes/clientes
16	Sinto-me realizado com a validez do meu trabalho
17	No meu trabalho, lido com calma com os problemas emocionais
<b>Dimensão: Despersonalização</b>	
18	Sinto que trato os meus destinatários como se eles fossem “objetos”
19	Tenho-me tornado/a insensível desde que comecei este trabalho
20	Estou preocupado/a por este trabalho me estar a tornar mais insensível
21	Eu não me preocupo com o que acontece com os colegas/ utentes/clientes
22	Sinto que os meus colegas/ utentes/clientes me culpam por alguns dos seus problemas

(Maslach e Jackson, 1981)

### 3.3 Quadro metodológico

A reunião e diretrizes dos processos de amostragem, construção de instrumento de colheita de dados, procedimentos de recolha, tratamento e submissão para tratamento estatístico constituem o quadro metodológico. O instrumento triado para recolha de dados foi o questionário estruturado.

#### 3.3.1 Definição da amostra

Para o estudo do equilíbrio entre o trabalho e família, a amostra é

constituída por indivíduos empregados e que façam parte de um agregado familiar.

### **3.3.2. Método de recolha de dados**

Lakatos e Marconi, (2010:68) as condições que devem pautar a seleção da metodologia na recolha de dados são “o objetivo da pesquisa, os recursos financeiros, a equipa humana e outros elementos que possam surgir no campo de investigação”. Com base no modelo de investigação e os objetivos, a validação das hipóteses a metodologia aplicada foi o inquérito por questionário.

### **3.3.3 Processo de elaboração do método de recolha de dados**

Outro parâmetro metodológico a considerar é compreender a medida em que os conceitos empregues no modelo de investigação proposto são credivelmente mensuráveis, a contingência de obter medições válidas com o desenho escolhido, as relações causais que existem entre os conceitos/constructos e quais os resultados que se podem esperar do modelo.

A sequência de composição de um questionário deve subter-se às seguintes etapas: (1) definição dos objetivos, recursos e constrangimentos do estudo, (2) determinação do método de recolha de dados, (3) determinação do formato das questões, (4) decisão sobre a terminologia das questões, (5) estabelecimento da sequência e formatação do questionário, (6) Avaliação do questionário, (7) Validação, (8) Pré-teste e revisão, (9) constituição da versão final, (10) implementação do questionário ou recolha de dados (McDaniel e Gates, 2001).

### **3.3.4 Recursos e constrangimentos do estudo**

Os recursos financeiros e materiais suportados foram plenamente acessíveis e os recursos humanos, orientadores, secretariado e apoio de família e amigos inexcedíveis. O maior constrangimento foi o risco

calculado de um modelo novo e um questionário demasiado longo.

### **3.3.5 Seleção do método de recolha de dados edeterminação do formato e terminologia das questões**

A recolha de dados apoiada por Marconi e Lakatos, (2010) indica que o inquérito por questionário é o método capital na recolha de dados para tratamento. A nossa eleição incidiu sobre a utilização da escala verbal com ordenação, desenhada para respostas através de uma escala de *Likert* de sete pontos que obrigou a várias adaptações suportadas pelos especialistas.

No questionário de caracterização sociodemográfica dos inquiridos, foram utilizadas perguntas fechadas e abertas; as questões abertas como seria de prever, implicaram algum cuidado na inserção de dados no SPSS.

O método de recolha dos dados baseou-se num questionário, elaborado segundo as orientações de Sanders, Lewis e Thorhill (2003) por forma a evitar erros que deturpassem os dados recolhidos, nomeadamente a inclusão dos tópicos, a aplicabilidade e a perspetiva. Segundo estes investigadores, o tópico deve estar claramente definido para que todos os inquiridos tenham uma compreensão clara do que é solicitado no questionário, a aplicabilidade não deve conter questões cuja informação, os respondentes não dispõem e a perspetiva a adotar deve ser explicitada para que todos forneçam o mesmo tipo de respostas. A estrutura do questionário, a ordem e a natureza das questões podem comprometer a validade e a fiabilidade dos dados (Sanders, Lewis e Thorhill, 2003).

Assim, foram adotadas e adaptadas questões e escalas de medida validadas em investigações anteriores ou adaptadas pelos nossos especialistas a partir de escalas originais (Sanders, Lewis e Thorhill, 2003).

Em acordo com Hill e Hill (1998) a nomenclatura de escala nominal é aplicada na caracterização dos inquiridos.



### **3.3.6 Avaliação e pré-teste**

O primeiro pré-teste foi respondido pelos orientadores que retificaram globalmente o questionário quer como especialistas quer como indivíduos, somente Posteriormente foram inquiridos dezoito indivíduos presencialmente, com habilitações académicas diferentes, no sentido de apurar a compreensão das questões.

Desta fase resultou o questionário final que, após ser submetido à avaliação dos orientadores desta dissertação, foi testado num pequeno grupo de indivíduos representativos da amostra.

Segundo Lakatos e Marconi, (2010), o questionário deverá ser testado antes da sua utilização definitiva, aplicando-o a uma pequena amostra da população escolhida. A análise dos dados, após este pré-teste, evidenciará possíveis falhas existentes, como sejam, inconsistência ou complexidade das questões, ambiguidade ou linguagem inacessível e identificação de perguntas supérfluas ou que causem confusão ao informante. Por outro lado, o pré teste pretende ainda perceber se o questionário está demasiado extenso levando a um elevado número de questionários incompletos.

Após a aplicação de pré-teste, se necessário, deve proceder-se à reformulação do questionário, corrigindo as falhas detetadas. Neste sentido, o pré- teste pode levar à modificação, conservação ou eliminação de itens, bem como à necessidade de explicar melhor alguns itens (Marconi e Lakatos, 2010).

Neste contexto, decidimos aplicar o pré-teste desta investigação aleatoriamente a dezoito pessoas com as quais convivemos diariamente, nomeadamente colegas de trabalho, familiares e amigos.

Do pré-teste resultou a necessidade de clarificar alguns itens, tornando a sua linguagem mais acessível e clara, neste contexto procedeu-se à reformulação de algumas afirmações que compunham o questionário inicial.

Por outro lado, o pré-teste permitiu perceber o questionário apresentava uma dimensão exagerada, risco corrido por nós, na medida em que nem todos os respondentes o concluíram dentro dos quinze minutos que definimos como tempo aceitável de conclusão.

### **3.3.7 Implementação do questionário e recolha de dados**

O método selecionado para operacionalizar a circulação *online*, no Google Docs, via correio eletrónico e rede social *Facebook*, acrescida pela distribuição em suporte físico, escrita no *Microsoft Word* e convertido em *pdf* para distribuição manual.

Foi enviado pelo secretariado da Escola de Estudos Avançados aos alunos de doutoramento e mestrado e MBA da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, posto a circular em várias paginas de *Facebook*, quer no mural quer por mensagem sempre com a opção de *e-mail* e enviado por *e-mail* com *link* de *e-mail*, para várias pessoas.

Ao publicar o endereço do questionário ou a entrega de suporte físico foi pedido a divulgação do mesmo pelos contactos dos inquiridos.

No total foram recebidos 200 questionários; supomos que além de um certo cansaço pelo número de questionários recebidos pelas pessoas, em geral e estudantes em particular, a sua dimensão, como já referido, dificultou um maior número de respostas.

### **3.4 Estatísticas Descritivas dos dados Demográficos**

Como supra justificado a análise de estatísticas descritivas, nos dados demográficos, não será correlacionada com os dados das variáveis em estudo no modelo. Contudo na revisão bibliográfica feita referencia a estudos, quando pertinente. As tabelas de análise encontram-se no Anexo 2.

Relativamente à idade, em resposta aberta, a média das idades é de 40,475 anos, o desvio padrão é elevado, 11,57. Contudo, pelo histograma verifica-se que a maioria dos valores varia entre 28 e 52 anos, com um pico registado também entre os 60 e 62 anos. Mediana

de 40, mínimo de 21 e máximo de 68.

A Demografia referente ao sexo: há um equilíbrio de respostas entre o sexo feminino (104) e masculino (96), correspondentes a 51,5 % e 47,5% respectivamente.

Na Formação Académica a maioria dos inquiridos apresentam habilitações académicas elevadas correspondendo a frequências mais elevadas a 40 para a licenciatura Bolonha, licenciatura pré-Bolonha, frequência 63, e mestrado, frequência 46.

Relativamente à Profissão (pergunta aberta), estão referidas todas a profissões dos respondentes no Anexo 2

A Remuneração Bruta considera-se alta (face ao contexto nacional) incidindo nas classes de 1001 a 1500€, 1501 a 2000€ e acima de 2001€ (com frequências de 39, 48, 44 respetivamente.

No Estado Civil a classe de solteiro apresenta frequência de 66, seguido da classe casado com frequência de 79.

Em termos de Agregado Familiar a classe com maior frequência corresponde a três elementosos, frequência 67 e a dois, frequência 44. A classe referente a um elemento, com uma frequência de 46 não se enquadra no estudo por excluir o conceito “família”.

O Tempo de Função na organização: os valores obtidos são interessantes no que refere ao intervalo 3 a 4 anos de função, com a frequência mais baixa de 5. Frequências de mais elevadas nas classe de 5 a 10 anos e mais de 10 anos, 55 e 86 respetivamente

Em relação ao Tempo Atual na Organização é relevante a frequência da classe 3, correspondente a 3 a 4 anos na organização, tempo normativo para o contrato a termo certo passar aos quadros (contrato sem termo) ser a mais baixa com um valor de 21. As frequências distribuem-se mais uniformemente nas classes 1, 2, 4, (39, 34, 39 respetivamente, sendo a frequências mais elevada na classe de mais de 10 anos com valor de 67 indivíduos respondentes.

No Contrato de Trabalho a maturidade da amostra é representada

pela frequência da classe 1 – Contratos sem termo, com frequência de 121 e na classe de contratos a termo certo com 36 respondentes.

Os Turnos Fixos representam uma frequência de 141 respostas, podendo não ser necessariamente adequado ao WFB, dado a flexibilidade de trabalho ou o trabalho em casa contribuírem positivamente para o equilíbrio.

Nos Turnos Variáveis o histograma é o espelho dos valores dos turnos fixos; frequência de turnos variáveis de 55.

No Trabalho Temporário a frequência é de 177 respondentes ao não trabalho temporário.

Em termos de Horário Flexível a frequência da flexibilidade de horários corresponde 108 respondentes com horário flexível

Quanto aos *Hobbies* há com 158 respondentes com *hobbies* correspondente a uma percentagem de 78,2%.

As Horas Trabalho Media Semana, traduzem-se nos inquiridos corresponde às classes 2 e 3, com frequências respetivas de 64 e 67 (35 e 40 horas semanais respetivamente), embora a classe 5 – 51 ou mais horas – represente uma frequência de 39, considerada por nós relativamente elevadas. Contudo é ausente deste questionário a hipótese de duplo emprego.

Famílias Monoparentais com frequência baixas na monoparentalidade relativamente baixa correspondente a 51 indivíduos.

A Tutela Filhos é elevada na classe de frequência de não tutela com 125 respostas.

Sem Tutela Filhos com frequência de 22 respondentes sem tutela dos filhos, relacionado com as demografias de monoparentalidade.

Pessoas a Cargo na 3ª Idade uma frequência alta de 155 indivíduos sem pessoas de 3ª idade a cargo

Doença Crónica ou Incapacitante com uma frequência baixa de 13 indivíduos.

A amostra global é então constituída por uma população com média de idade de 40,475 anos, equilibra no sexo feminino e masculino, com habilitações académicas entre licenciatura (Bolonha e Pré) e mestrado, empregada, com remunerações média-altas, solteira e casada, com três elementos por agregado familiar, com tempos de função na de três anos e tempo de permanência de entre três a quatro anos na organização, com contratos de trabalho sem termo, trabalhando em turnos fixos, com horários de trabalho entre as 35 e 40 horas semanais, com flexibilidade de horários média e com tempos de lazer altos (hobbies). Consideramos uma amostra bem equilibrada para estudo.

### **3.5 Metodologia de análise das variáveis**

Após caracterização demográfica válida pelos seus dados a estabilidade necessária ao estudo e a continuidade na operacionalização das variáveis.

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.

Nesta citação clara “um conjunto de técnicas estatísticas 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 (2008:490) explica a análise fatorial exploratória. Na busca do aliamento aos valores realmente observados e de forma a que as covariâncias e as correlações conjeturadas se verifiquem, a análise fatorial calcula a ponderação dos fatores e das variâncias.

O método de estimação dos componententes 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 exporem 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, adotámos a rotação ortogonal *varimax* e utilizaram-se dois procedimentos estatísticos: *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o Teste *Bartlett* (Pestana e Gageiro, 2008). De rever que pesquisa individual para cada variável, foi sujeita à análise de *outliers* (valores discrepantes), enviesamento, achatamento, normalidade das distribuições e não respostas (Pestana e Gageiro, 2008).

O método de rotação ortogonal *varimax* gera fatores que não estão correlacionados, os fatores ortogonais, interpretando *loadings*, minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num 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 e Gageiro, 2008). Foram considerados significativos os *loadings* superiores a 0,5, por serem responsáveis por 25% da variância.

O *Kaiser-Meyser-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 e Gageiro, 2008).

O teste *Alpha* ( $\alpha$ ) de *Cronbach* investiga a consistência interna de um grupo de itens de variáveis, verificam a coerência das medidas utilizadas.

A rotação *varimax* age como força centrípeta, centrando valores mais elevados.

Tabela 18 - Adjetivação dos valores de KMO segundo *Kaiser*

Os valores de KMO devem assim ser interpretados da seguinte forma:

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

(Pestana e Gageiro, 2008)

Tabela 19 - Tabela para os valores para o  $\alpha$  de *Cronbach*

Valor do Alfa de <i>Cronbach</i>	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)

Hair *et al.* (2005:102) para a % de variância explicada, valores superiores a 60% são considerados explicáveis.

### 3.6 Estrutura final das variáveis

Efetuada os procedimentos supra referidos, construímos a seguinte tabela:

Tabela 20 – Estrutura final das variáveis

Variável	Itens	Itens	KMO	$\alpha$	% 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
Auto-Eficácia Geral (AEG) <sup>10</sup>	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) <sup>11</sup>	W2, W3, W4, W5, W6, W7	6	0,836	0,836	55,205
Job Stress (JS) <sup>12</sup>	JS2, JS3, JS4, JS5, JS6, JS7, JS8, JS9, JS11, JS12, JS13	11	0,882	0,911	53,318
Reward Sistem (RS) <sup>13</sup>	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, P14, PI5, PI6, PI7, PI8, PI9, PI10	10	0,909	0,951	70,045

<sup>10</sup> O item AEG6 foi excluído, dada sua baixa capacidade explicativa.

<sup>11</sup> O item W1 foi excluído, dada sua baixa capacidade explicativa.

<sup>12</sup> Os itens JS1 e JS10 foram excluídos, dada suas baixas capacidades explicativas.

<sup>13</sup> Os itens RS1 e RS2 foram excluídos, dada suas baixas capacidades explicativas.

nout (B) Exaustão Emocional (BEE) Realização Pessoal (BRP) <sup>14</sup> Despersonalização (BD)	BEE1, BEE2, BEE3, BEE4, BEE5, BEE6, BEE7, BEE, BEE9, BRP10, BRP11, BRP13, BRP14, BRP15, BRP16, BRP17, BD18, BD19, BD20, BD21, BD22	21	0,884	0,928 0,866 0,878	65,506
--	---	----	-------	-------------------------	--------



<i>Work Family Balance</i> (WFB) <sup>15</sup>	WFB1, WFB3, WFB4, WFB5	WFB2, WFB5	5	0,841	0,913	74,362
---	---------------------------	---------------	---	-------	-------	--------

Desta observação resulta a interpretação infra explanada.

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 inserida 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.

Para a % 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).

Face os 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.

### 3.7 Conclusão

A revisão aprimorada do estado da arte demonstra aqui a sua importância relevante. Ainda, este capítulo, patenteia a influência da adequada seleção do método de operacionalização do instrumento de recolha de dados, com implicações significativas na amostra estabelecida e na recolha de dados que conciliem o que efetivamente se quer avaliar e medir.

## **4. Resultados do estudo empírico**

### **4.1 Introdução**

Analisadas as variáveis antecedentes e consequências do WFB construímos uma tabela para melhor percepção da reação dos inquiridos.

Não era nosso objetivo estudar o impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis do modelo conceptual, como já referido, face há multiplicidade de estudos existente. Na revisão da bibliografia são relatadas algumas inferências desses estudos.

Continuamos pela avaliação da viabilidade do modelo de investigação proposto, através da Análise de Regressão Linear Múltipla, para que o modelo de investigação proposto originasse submodelos, dado o procedimento estatístico regressão linear múltipla, técnica estatística descritiva e inferencial (Pestana e Gageiro 2000), não permitir a estimativa de regressões simultâneas. A regressão linear múltipla ensaia as hipóteses de investigação, identificando a inclusão de variáveis independentes, ou não, dada uma variável dependente e com base nos coeficientes de regressão parciais.

Pestana e Gageiro (2000) alegam que estes testes são úteis para decidir se variáveis independentes podem ou não ser eliminadas da equação estimada, que compreendem o coeficiente de correlação de Pearson ( $p$ ) e o coeficiente de determinação  $R^2$ .

De acordo com Pestana e Gageiro (2000), quanto mais próximo o  $p$  de Pearson estiver de “-1” ou de “1”, ou quanto mais próximo o  $R^2$  estiver de “1”, melhor é a capacidade de ajuste em termos amostrais. A submissão a *stepwise* efectuada;  $F \leq 0,10$  e é excluída, se a probabilidade do seu valor de  $F \geq 0,10$ . Malhota (2004) e verificada a multicolinearidade.

### **4.2 Análise descritiva das variáveis em estudo**

Na tabela das estatísticas descritivas apresentamos uma visão geral sobre as respostas dos inquiridos ao conjunto das variáveis em

estudo, utilizando para o efeito a observação da média, máximos, mínimos e desvio padrão das mesmas.

#### 4.2.1 Estatísticas descritivas

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.

Dos dados da tabela verificamos que os valores máximos foram sempre alcançados, sendo que nos valores mínimos a situação é diferente. Assim nas variáveis FS (Min=2), B, dimensão exaustão emocional (Min=1,57), GSE, (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).

No que concerne às Médias, a escala de *Likert* apresenta na pontuação 4 (não concordo nem discordo) o valor que divide a escala em pontuação discordante (1-3) e na concordante (5-7).

Por análise da tabela verificamos que na pontuação 4 (valor aproximado por nós) encontramos a Resiliência, o *Workaholism*, o *Job Stress*, o *Reward System*; na pontuação discordante, o *Burnout/Exaustão Emocional*, o *Burnout/Despersonalização*. Todas as outras variáveis em estudo, unidimensionais e multidimensionais (Inteligência Emocional), apresentam valores que variam entre 4,1218 para o *Reward System* e 5,4012 na Inteligência Emocional, dimensão Uso das Próprias Emoções.

Apesar do exposto é visível para a tendência das médias centrais (escala ímpar).

Outras inferências sobre a tabela das estatísticas descritivas (Anexo 2) das variáveis em estudo são analisadas por nós da seguinte forma:

- 1- Desvio padrão apresenta valores baixos e uniforme o que significa que os valores se situam relativamente próximos das médias;
- 2- Valores de FS relativamente e positivamente elevados, que

contrariam julgamentos pré concebidos;

- 3- Valores de *Burnout* que refletem a heterogeneidade das profissões, sendo relevante valores relativamente baixos de 3,2339 e 2,2230 respetivamente nas dimensões BEE e BD; o valor 5,0764 na falta de realização profissional já alcança limites preocupantes;
- 4- Valores de AEG, um ponto (arredondado acima do valor neutro). Seria interessante correlacioná-lo com, por exemplo o empreendedorismo;
- 5- Valores de R na zona do valor neutro que torna desafiante uma relação com fatores motivacionais positivistas ou até entre a procrastinação e a assertividade;
- 6- Valores de W não preocupantes mas com necessidade de uma análise mais reforçada em *outliers*, duplo emprego ou horas extraordinárias, por exemplo;
- 7- Valores de JS na zona de valor neutro, sem conclusões imediatas;
- 8- Valores de RS compatíveis com os dados remuneratórios da amostra;
- 9- Valores de LMX que com valores de cinco arredondado, mas quiçá provando uma menor capacidade do estudo de trabalho em equipa;
- 10- Valores de PI com variação mínima mas superior em relação ao LMX, pelo que verificaremos os submodelos com atenção redobrada;
- 11- VEC com valores que demonstram talvez um acréscimo na sua importância ou talvez influenciados pelos media que podem conduzir a uma maior sensibilidade (atingidos o valores mínimos e máximos da escala);
- 12- WFB com valores para nós muito aceitáveis até por não atingirem os valores mínimos da escala
- 13- Valores de IE nas suas quatro dimensões com médias de cinco, considerado bom.

#### **4.2.2 Análise de regressão linear múltipla**

Para Maroco, (2003) a regressão linear é estudada em técnicas estatísticas diversificadas, que examinam as conexões entre variáveis e permitem

deduzir sobre o valor de uma variável dependente a partir de um conjunto de variáveis independentes (Maroco, 2003).

Pestana e Gageiro (2008) ampliam para adiante a conjectura da antevisão do comportamento da variável dependente a partir de uma ou mais variáveis independentes, a Análise de Regressão Linear Múltipla transmite a margem de erros dessa previsão.

A primeira etapa estima o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) em que utilizamos valor de  $R^2$  ajustado

Um adequado ajuste do modelo é considerado quando valores de  $R^2$  se encontram próximos de 1 (Maroco, 2003).

A significância a regressão foi ensaiada utilizando o teste F da ANOVA. Este teste é utilizado para testar a hipótese nula ( $H_0$ ); o valor de significância normalmente empregue para rejeitar a hipótese nula é de 0.05 (Maroco, 2003).

Para explicar o modelo mais adequado, selecionam-se variáveis que melhor representam a variável dependente. O processo de *stepwise*, onde as variáveis vão sendo acrescentadas ou removidas do modelo, relacionado com a explicação da variável dependente (Maroco, 2003).

O p value, nível de significância considerado é de 0,05; quando a amostra é superior a 30, os testes de inferência estatística e distribuição normal, (Maroco, 2003)

### **4.3 Apresentação dos resultados dos submodelos**

Com os dados que constam na tabela global abaixo descrita foi possível representar a regressão linear múltipla do submodelo que estamos a testar, A dedução do modelo conceptual e dos submodelos pelo submetendo-os a *stepwise* levou-nos a análises adicionais. A tabela seguinte mostra os submodelos que resultaram do modelo base. Contudo, para os modelos relativos aos consequentes do WFB, são apresentados quer o modelo que tem apenas o WFB como antecedente, bem como um modelo paralelo, incluindo todos os antecedentes de WFB. Acreditamos que desta forma, se hor compreensão destas variáveis.

Tabela 22 – Submodelos do modelo conceptual

Variáveis	WFB	FS	FS	PI	PI	BEE	BEE	BRP	BRP	BD	BD
		Modelo		Modelo		Modelo		Modelo		Modelo	
IEAP	0,219	-	0,281	-	p>0,05	-	-	-	0,214	-	0,405
IEAE	p>0,05	-	p>0,05	-	p>0,05	-	-	-	-	-	-
IEUE	0,207	-	p>0,05	-	p>0,05	-	-0,151	-	-	-	0,208
IERE	0,189	-	p>0,05	-	p>0,05	-	-	-	0,248	-	-
AEG	p>0,05	-	p>0,05	-	0,380	-	-	-	-	-	-
PA	p>0,05	-	0,335	-	p>0,05	-	-0,147	-	-	-	-
R	p>0,05	-	p>0,05	-	0,213	-	-	-	0,181	-	-
W	-0,279	-	p>0,05	-	p>0,05	-	0,160	-	-0,104	-	-
JS	p>0,05	-	p>0,05	-	p>0,05	-	0,343	-	-	-	0,229
RS	0,287	-	p>0,05	-	p>0,05	-	-	-	-	-	-
LMX	p>0,05	-	p>0,05	-	p>0,05	-	-	-	-	-	-
VEC	0,210	-	p>0,05	-	p>0,05	-	-0,172	-	0,146	-	-
WFB		0,291	p>0,05	0,280	p>0,05	0,457	-0,122	0,401	-	0,031	-
□	0,431	0,085	0,31	0,074	0,310	0,209	0,441	0,161	0,627	0,097	0,323
Teste F	30,999	18,295	18,902	16,9	83,58	52,115	52,185	37,865	37,871	21,159	21,15
Constante	2,034	3,778	3,222	3,857	2,978	6,193	4,759	2,801	0,081	4,044	4,535

#### 4.3.1 Antecedentes do WFB

Com os dados que constam na tabela, foi exequível interpretar os valores da regressão linear múltipla do submodelo que estamos a testar:

Como o coeficiente de determinação obtido  $R^2$  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 ( $\beta=0,189$ ), o *Workaholism* ( $\beta=-0,279$ ), o *Reward System* ( $\beta =0,287$ ) e os Valores Éticos Corporativos ( $\beta=0,210$ ) impactam na explicação do WFB; contudo de salientar o impacto negativo do *Workaholism* no WLB, justificado pelo seu valor negativo.

O valor de p da Inteligência Emocional dimensão Avaliação Emoções dos Outros, a *General Self Efficacy*, a Proatividade Atitudinal, a Resiliência, o *Job Stress* e o LMX com  $p > 0,05$ , não significativos, levando a que não sejam corroboradas as respectivas hipóteses.

Figura 3 – Submodelo dos antecedentes do WFB



Autores: Fonte própria

Tabela 22 – Corroboração de hipóteses dos antecedentes

H1: Existe uma relação positiva a Inteligência Emocional e o WFB – hipótese corroborada parcialmente (dimensões IE/Regulação das Próprias Emoções, Uso
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 <i>Workaholism</i> e o WFB – hipótese corroborada
H6: Existe uma relação negativa entre <i>Job Stress</i> e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada
H7: Existe uma relação positiva entre o <i>Reward Sistem</i> e o WFB - hipótese corroborada
H8: Existe uma relação positiva entre o <i>Leader Member Exchange</i> e o WFB – não significativa, hipótese não corroborada
H9: Existe uma relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e o WFB - hipótese corroborada

#### 4.3.2 Submodelos das consequências do WFB

##### Felicidade Subjetiva

Com os dados que constam na tabela, foi exequível interpretar os valores da regressão linear múltipla do submodelo que estamos a

testar:

Como o coeficiente de determinação obtido  $R^2$  ajustado foi de 0,085 implica que este submodelo permite explicar 0,085% da variância das consequências do WFB; o valor de  $\beta=0,291$ .

H10: Existe uma relação positiva entre o WFB e a Felicidade Subjetiva, hipótese corroborada

#### *Performance Individual*

Com os dados que constam na tabela, foi exequível interpretar os valores da regressão linear múltipla do submodelo que estamos a testar: Como o coeficiente de determinação obtido  $R^2$  ajustado foi de 0,074 implica que

este submodelo permite explicar 0,074% da variância das consequências do WFB.; o valor é de  $\beta=0,280$ ,

H11: Existe uma relação positiva entre o WFB e a *Performance Individual*, hipótese corroborada

#### *Burnout*

*Burnout* é uma variável com três dimensões: exaustão emocional, realização pessoal e despersonalização. No entanto no modelo conceptual proposto apenas foi designada uma hipótese

Com os dados que constam na tabela, foi exequível interpretar os valores da regressão linear múltipla do submodelo que estamos a testar:

Como o coeficiente de determinação obtido  $R^2$  ajustado foi de 0,209 para B/EE implica que este submodelo permite explicar 20,9 % da variância das consequências do B no WFB, com valor de  $\beta=0,457$ , assumindo uma relação positiva face ao valor de  $\beta=0,457$ .

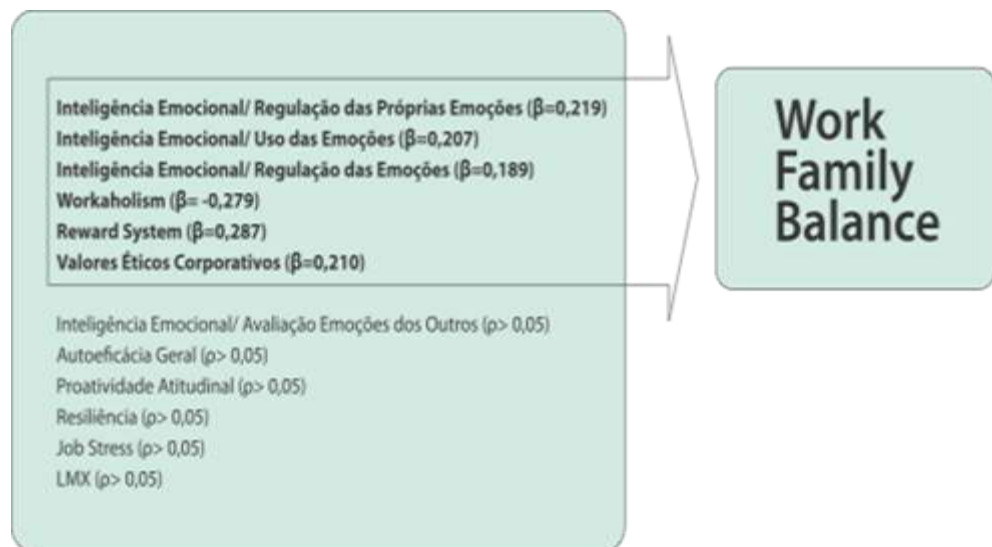
Para a dimensão RP, B/RP,  $R^2$  ajustado é de 0,161, explicando 16,1% da variância do B/RP no WFB, rejeitamos a hipótese nula, aceitando a hipótese determinada, mas assumindo uma relação positiva face ao valor de  $\beta=0,401$ .



Para a dimensão, B/D,  $R^2$  ajustado é de 0,097, explicando 0,097% da variância do B/D no WFB, rejeitamos a hipótese nula, aceitando a hipótese determinada, mas assumindo uma relação positiva face ao valor de  $\beta=0,031$ .

H12: Existe uma relação negativa entre WFB e o *Burnout*, hipótese parcialmente corroborada

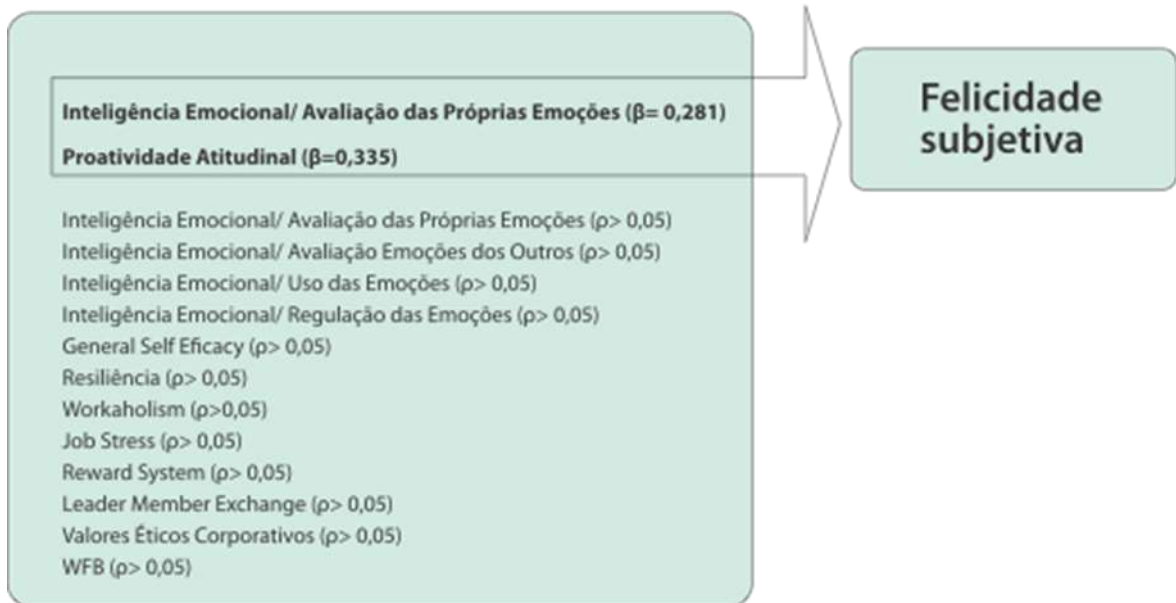
Figura 4 – Submodelos das consequências do WFB



Autor: Fonte própria

Outro estudo, à margem do modelo conceptual, por motivação nossa, constituiu a presença ou não de uma relação significativa entre os antecedentes e as consequências do WFB, assumindo esta última variável o papel de mediadora.

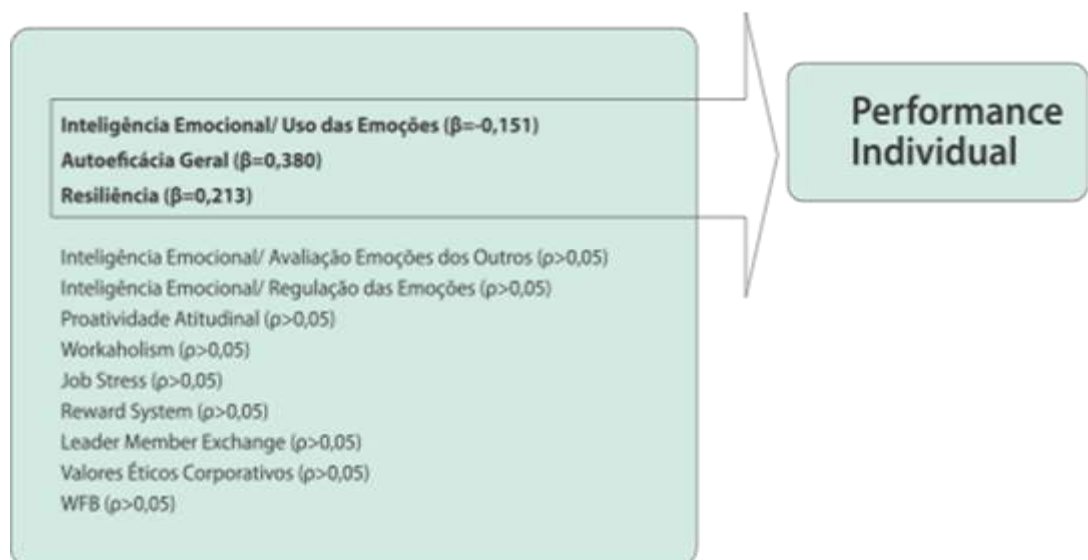
Figura 5 – Relação entre antecedentes e consequências do WFB (FS)



Autores: Fonte própria

Assim, podemos inferir que tendo o valor  $R^2$  de 0,31 este submodelo é explicado em 31 % e que a IE dimensão Avaliação das Próprias Emoções, PA, têm respectivamente valores de  $\beta=0,380$  e  $\beta=0,213$  ou seja, têm uma relação positiva.

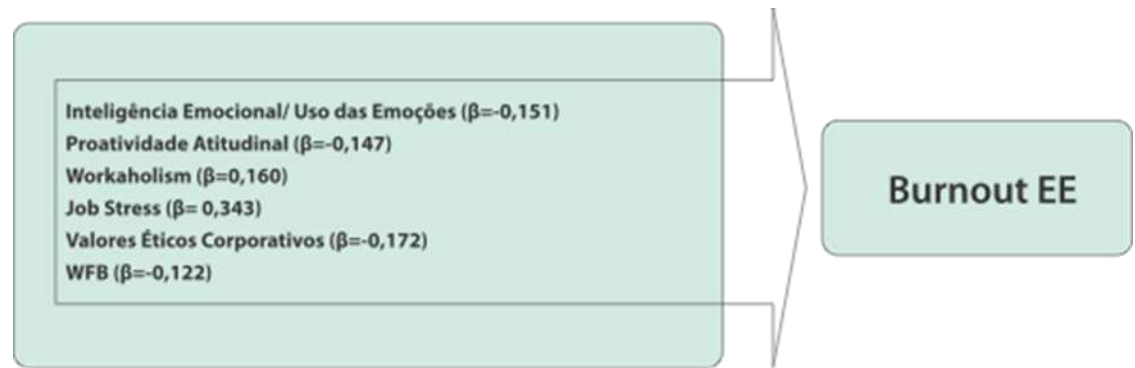
Figura 6 – Relação entre os Antecedentes e as Consequências do WFB (PI)



Autor: Fonte própria

Assim, podemos inferir que este submodelo, contribuem em 31 % ( $R^2=0,31$ ) e que a IE dimensão Avaliação das Próprias Emoções, PA, têm respectivamente valores de  $\beta=0,281$  e  $\beta=0,335$

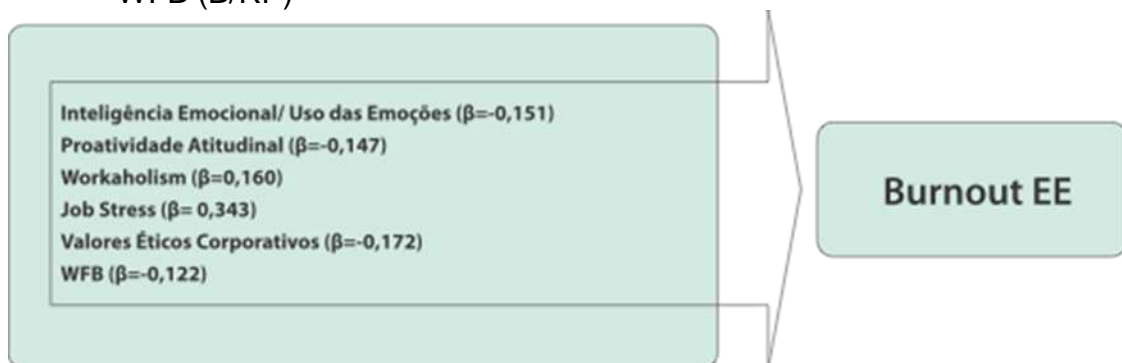
Figura 7 – Relação entre os Antecedentes e as Consequências do WFB (B/EE)



Autores: Fonte própria

Assim, podemos inferir que as variáveis, contribuem para a explicação do submodelo em 44,1 % ( $R^2=0,441$ ) sendo que o *Workaholism*, o *Job Stress* os Valores Éticos Corporativos seja têm uma relação positiva mas uma relação negativa com WFB, como ainda a relação com Inteligência Emocional/ Uso das Emoções, Proatividade Atitudinal os Valores Éticos Corporativos também apresentam uma relação negativa.

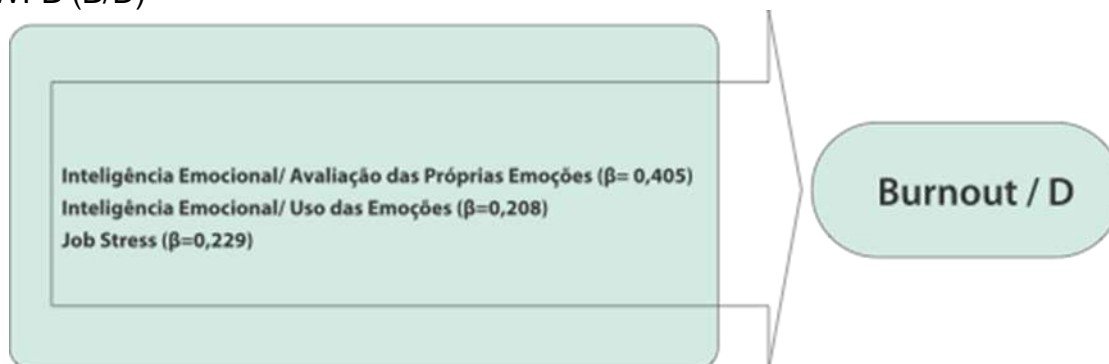
Figura 8 – Relação entre os Antecedentes e as Consequências do WFB (B/RP)



Autores: Fonte própria

Assim, podemos inferir variáveis explicam o submodelo em 62,7 % ( $R^2=0,627$ ) sendo que Inteligência a Emocional/ Uso das Próprias emoções, a Inteligência Emocional/ Regulação das Próprias emoções, a Resiliência e os Valores Éticos Corporativos têm uma relação positiva, e uma relação negativa com o Workaholism.

Figura 10 – Relação entre os Antecedentes e as Consequências do WFB (B/D)



Autores: Fonte própria

Assim, podemos inferir que as variáveis explicam o submodelo em 32,3 % ( $R^2=0,441$ ) sendo que a Inteligência Emocional/ Uso das Próprias emoções, a Inteligência Emocional/ Uso das Emoções, o Job Stress apresentam uma relação positiva.

#### 4.4 Conclusão

O quarto capítulo permitiu perceber que as métricas que utilizámos para medir as variáveis através do instrumento de recolha de dados foram bem definidas; para tal contribuiu a exaustiva revisão da literária que nos conduziu à definição das mesmas.

No entanto tratando-se de um modelo novo e face mesmo à revisão da literatura haveriam algumas adaptações a executar quer a nível de variáveis com conceitos “equivalentes”, quer a nível de métricas.

## 5. Conclusões Finais

As conclusões finais da dissertação integrarão uma sumária conciliação sobre os objetivos geral e específicos propostos, discussão sobre contribuições suplementares, fruto das pesquisas, contribuições acadêmicas e de gestão, limitações de pesquisa e sugestões para estudos futuros.

### 5.1 Respostas aos objetivos estabelecidos

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões finais da nossa dissertação encetando uma discussão sobre cada um dos objetivos designados e sua reação ao tratamento estatístico.

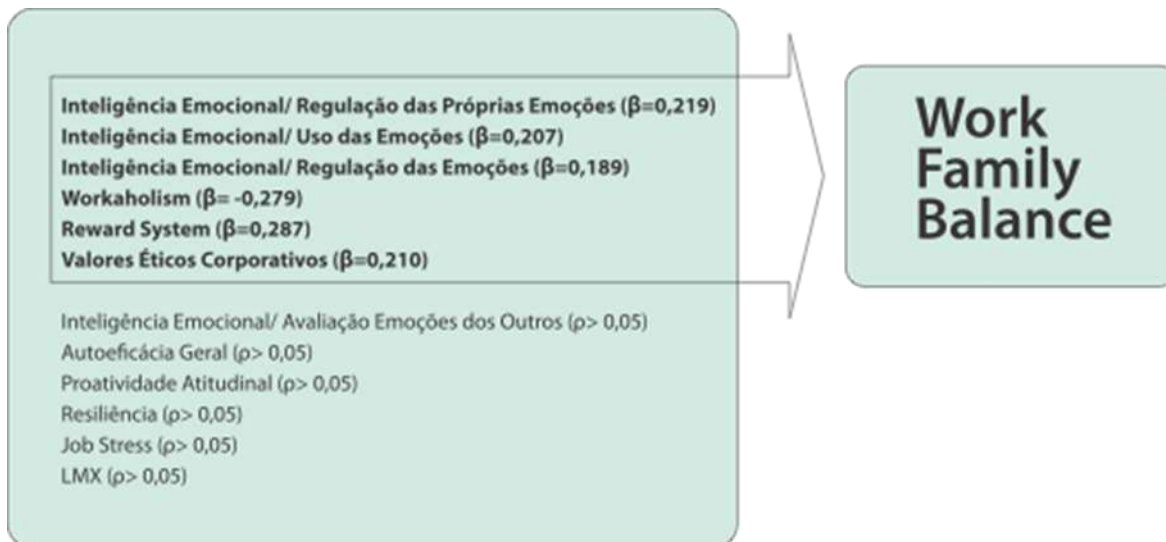
Foram propostos três objetivos para o estudo, um geral e dois secundários.

Objetivo Geral: Propor e avaliar um modelo de análise que permita inferir quais as variáveis que estarão relacionadas com o WFB e concluir até que ponto esta interfere com a Felicidade Subjetiva, a *Performance* individual e o *Burnout* de uma amostra de trabalhadores portugueses.

O objetivo geral supra mencionado designado propondo um modelo conceptual por nós construído e validado estatisticamente, pelo SPSS 22.0, em três etapas: análise fatorial, análise de confiabilidade e regressão múltipla. Nas variáveis demográficas foi efetuada uma análise descritiva para cada variável e histograma, enquanto para as variáveis do modelo foi apenas executada uma análise descritiva comum e foi percebido o impacto dos antecedentes do WFB na Felicidade Subjetiva, *Performance* Individual e *Burnout*.

Objetivo específico 1 – Validar, as variáveis antecedentes do nosso modelo que corroboram significativamente WFB: Inteligência Emocional,

Autoeficácia Geral, Proactividade Atitudinal, Resiliência, *Workaholism*, *Job Stress*, *Reward Sistem*, *Leader Member Exanchange*, Valores Éticos Corporativos.



As hipóteses e sua corroboração apresentam-se:

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 Proactividade 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**

Objetivo específico 2 – Validar as variáveis consequentes do WFB corroboram significativamente o papel das variáveis consequentes: Felicidade Subjetiva (FS), *Performance Individual* (PI), *Burnout* (B),

As hipóteses e sua corroboração apresentam-se seguidamente

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

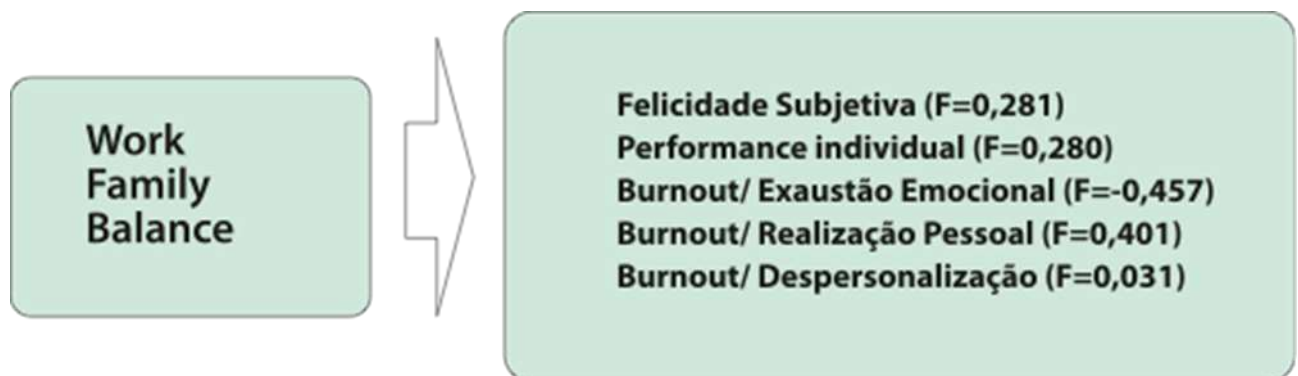
**hipótese corroborada**

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

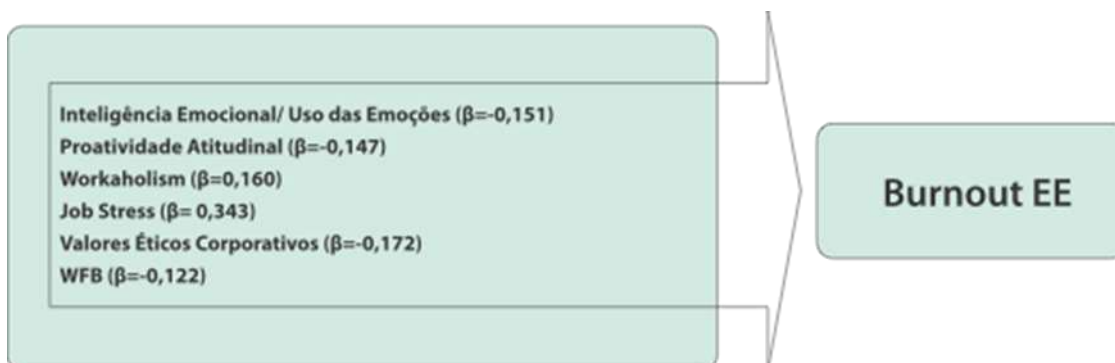
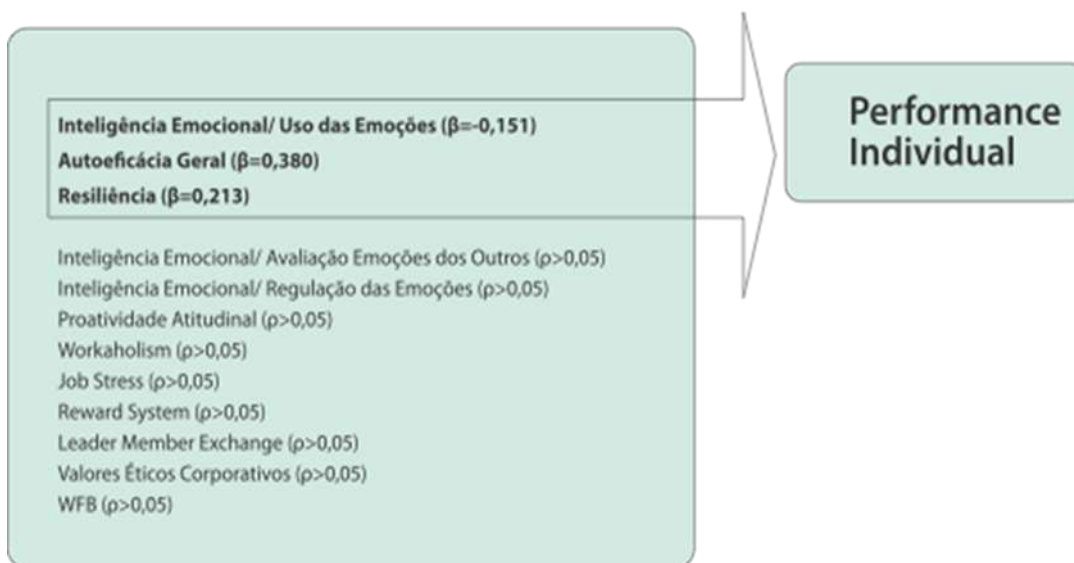
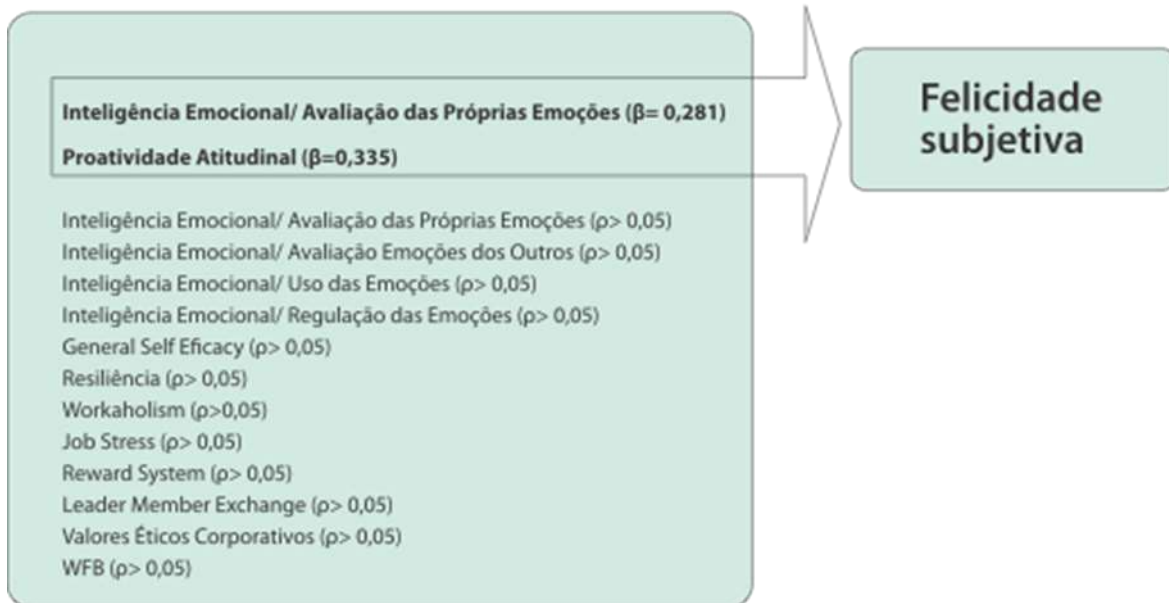
**hipótese corroborada**

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

**parcialmente corroborada**



Outro estudo foi, como já citado estuda os impactos entre antecedentes e consequências, assumindo o WFB um papel mediador.





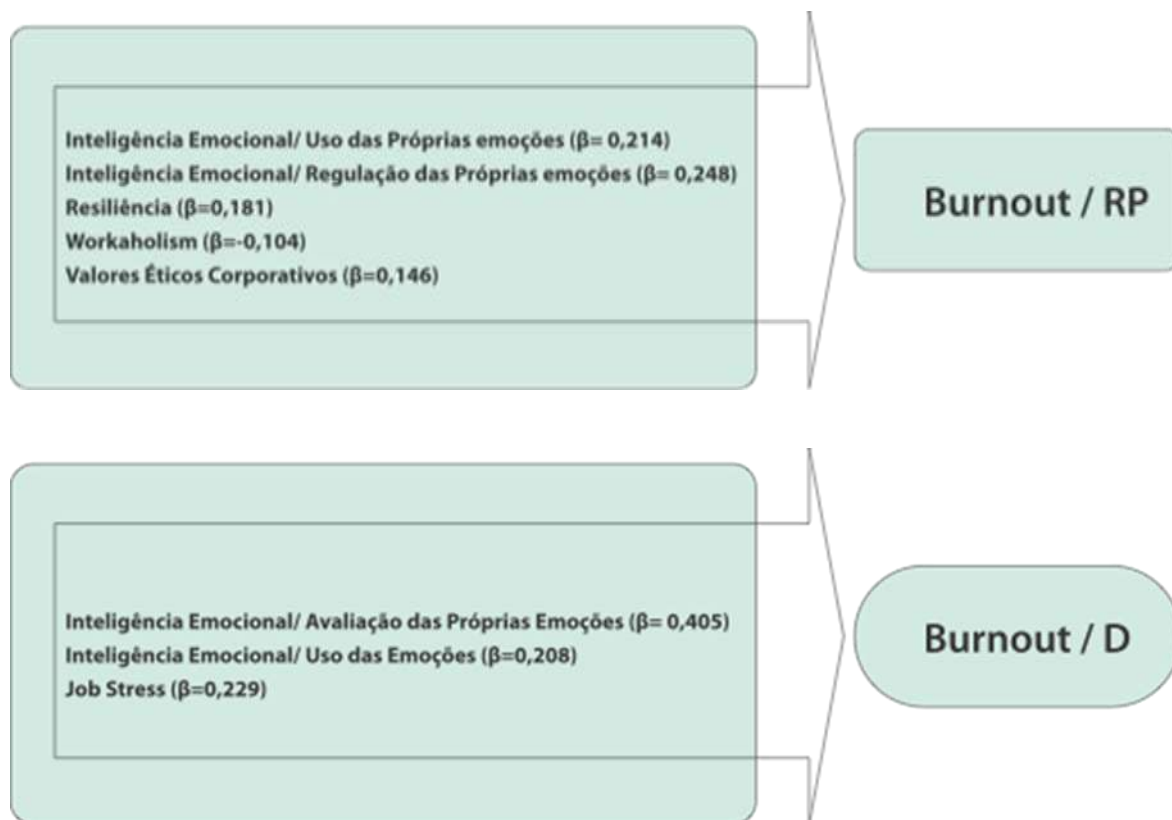


Tabela 24 – Relações entre antecedentes e consequências de WFB

Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional/ Avaliação das Próprias Emoções e a Felicidade Subjetiva
Existe uma relação positiva entre a Proatividade Atitudinal e a Felicidade Subjetiva
Existe uma relação negativa entre Inteligência Emocional/ Uso das Emoções e a Performance Individual
Existe uma relação positiva entre a <i>General Self Efficacy</i> e a Performance Individual
Existe uma relação positiva entre a Resiliência e a Performance Individual
Existe uma relação negativa entre a Inteligência Emocional/ Uso das Emoções e o Burnout/ Exaustão Emocional
Existe uma relação negativa entre a Proatividade Atitudinal e o Burnout/ Exaustão Emocional
Existe uma relação positiva entre a <i>Workaholism</i> e o Burnout/ Exaustão Emocional
Existe uma relação positiva entre o <i>Job Stress</i> e o Burnout/ Exaustão Emocional
Existe uma relação negativa entre a Valores Éticos Corporativos e o Burnout/ Exaustão Emocional
Existe uma relação negativa entre a WFB e o Burnout/ Exaustão Emocional
Existe uma relação negativa entre Inteligência Emocional/ Uso das Próprias emoções e o Burnout/ Relação Emocional
Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional/ Regulação das Próprias emoções e o Burnout/ Relação Emocional
Existe uma relação positiva entre a Resiliência e o Burnout/ Relação Emocional
Existe uma relação negativa entre o <i>Workaholism</i> e o Burnout/ Relação Emocional
Existe uma relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e o Burnout/ Relação Emocional
Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional/ Avaliação das Próprias emoções e o Burnout/ Despersonalização

Existe uma relação positiva entre a Inteligência Emocional/ Uso das Emoções <i>Burnout</i> / Despersonalização
Existe uma relação positiva entre o <i>Job Stress</i> e o <i>Burnout</i> / Despersonalização

## 5.2 Contribuições suplementares fornecidas pelo estudo

O teste de hipóteses aplicado a 200 pessoas provou que apesar da 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 % variância explicada apresentam bons resultados.

## 5.3 Contribuições Acadêmicas

Apesar de os resultados são 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 na sua validade e que importa unificar teorias e conceitos – trabalho já encetado por vários investigadores e nunca concluído – por razões desconhecidas. Importava reunir ideias e criar uma equipa multidisciplinar.

Reforçamos que são os indivíduos são o capital mais valioso de qualquer organização em todas as hierarquias e podem ser alvo de programas de aprendizagem práticos e concisos e explicitem formas de auto percepção dos seus comportamentos e atitudes.

De salientar que embora a bibliografia científica, que acentuamos, escassa nas nossas variáveis selecionadas, prevê relações, muitas vezes indiretas e a partir do *Word Family Conflict* (variável mais estudada), estas mesmas variáveis não apresentam o mesmo comportamento no nosso modelo conceptual.

## **5.4 Contribuições do constructo WFB para a Gestão de Recursos Humanos**

A criação de guiões de entrevista pluridisciplinares e perspetivando as possíveis carreiras futuras seriam um instrumento básico para um 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 a sua performance individual, com todo o potencial de impacto sobre a performance global da organização bem como sobre a sua competitividade.

## **5.5 Limitações da Pesquisa**

Face ao inquérito extenso e talvez algo complexo, não obtivemos o número de respostas desejado. Analogamente, estamos perante uma amostra de conveniência que limita as possibilidades de generalização dos resultados.

A gestão da informação face a um modelo conceptual por nós desenvolvido obrigou 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 referir adicionalmente a não uniformidade de conceitos e constructos nesta área de investigação.

## **5.6 Sugestão para futuros estudos**

Primeiro 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 reduzir drasticamente a sua dimensão e aplicá-lo a grupos mais homogéneos:

Assim de forma resumida trabalhar e testar dois modelos

distintos mas integrando-os:

1 – Variáveis antecedentes com dois grupos de antecedentes: do foro do indivíduo e do foro da organização tratando cada um como se uma “variável” fosse.

2 – Aplicar a grupos de profissões consideradas mais desgastantes (por exemplo saúde, ensino.

Por último resultado do nosso compromisso e veemência neste tema cremos num 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, perspectivadas numa esfera global onde o fator tempo (encarando a escola como o primeiro trabalho), o ambiente e a cultura culminam numa aprendizagem sustentada do equilíbrio.

## **Bibliografia**

Abelson, Michael A. (1983), "The Impact Of Goal Change On Permanent Perceptions And Behaviors Of Employees," *Journal Of Management*, 9 (Spring- Summer), 65-79.

Adams, G. A., King, L. A., e King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of applied psychology*, 81(4), 411-420.

Agnes, M. (Ed.). (2005). *Webster's new college dictionary*. Cleveland, OH: Wiley.

Ahmed, P. K. e Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N. 9, 1177-86.

Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J., Et al. (2008). Occupational Burnout And Medically Certified Sickness Absence: A Population-Based Study Of Finnish Employees. *Journal Of Psychosomatic Research*, 64(2), 185–193.

Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., HUUHTANEN, P., Koskinen, A., e Väänänen, A. (2009). Occupational burnout and chronic work disability: an eight-year cohort study on pensioning among Finnish forest industry workers. *Journal of Affective Disorders*, 115(1-2), 150–9.

Akin, A., e Akin, U. (2014). An Investigation Of The Predictive Role Of Self-Compassion On Subjective Happiness In Turkish University Students. *Education Sciences e Psychology*, 32, 59–68.

Akin, A., e Akin, U. (2015). Friendship Quality And Subjective Happiness: The Mediator Role Of Subjective Vitality. *Education And Science*, 40, 233–242. [Http://Doi.Org/10/4hr](http://doi.org/10.4hr)

Alchian, A. And H. Demsetz (1972), "Production, Information Costs And Economic Organization," *American Economic Review*, 62, 777-95.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S. e Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Workto-Family Conflict: A Review And Agenda For Future Research. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.

Allen, T., e Paddock, L. (2015). How Being Mindful Impacts Individuals Work-Family Balance, Conflict, And Enrichment: A Review Of Existing Evidence, Mechanisms And Future Directions. In J. Reb e P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness In Organizations* (Pp. 213-238). Cambridge, Uk: Cambridge University Press.

Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., e Maruping, L. M. (2010). Team Size, Dispersion, And Social Loafing In Technologysupported Teams: A Perspective On The Theory Of Moral Disengagement. *Journal Of Management Information Systems*. Vol. 27, No. 1,Pp.203–230.Em <https://Deepblue.Lib.Umich.Edu/Bitstream/Handle/2027.42/116287/Alnuaimi%20et%20al.%202010.Pdf?Sequence=1&allowed=Y>

Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J. & Pallesen, S. (2012). Development of a work addiction scale. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53, 265–272.

Andreassen, C. S. (2013). Work Addiction. In P. Miller (Ed.). "Principles Of Addiction: Comprehensive Addictive Behaviors And Disorders" (Pp. 837–845). San Diego, Ca: Elsevier.

Andreassen, C. S., Hetland, J. e Pallesen, S. (in press). Psychometric assessment of workaholism measures. *Journal of Manegerial Psychology*.

ngle, Harold L. And James L. Perry (1981), "An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness" *Administrative Science Quarterly*, 20 (March), 1-14.

AR Assembleia Da República "Constituição Da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional [2005]",

[Http://Www.Parlamento.Pt/Legislacao/Paginas/Constituicaoorepublicaportuguesa.A spx](http://www.Parlamento.Pt/Legislacao/Paginas/Constituicaoorepublicaportuguesa.A spx) [10 De Julho De 2016].

Arnal, J.; Del Rincón, D.; Latorre, A. (1992) "Investigación Educativa: Fundamentos Y Metodología". Barcelona: Ed. Labor.

Araújo, M., & Moura, O. (2011). Estrutura factorial da General Self-Efficacy Scale (Escala de Auto-Eficácia Geral) numa amostra de professores Portugueses. *Revista Laboratório de Psicologia*, 9(1), 95-105.

Armstrong M, Brown D (2006), *Strategic reward: making it happen*. London, Kogan.

Arye, S. (1992). Antecedents And Outcomes Of Work-Family Conflict Among Married Professional Women: Evidence From Singapore. *Human Relations*, 45, 813-837.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. e Fugate, M. (2000). "All In A Day's Work: Boundaries And Micro Role Transitions". *Academy Of Management Review*, 25(3), 472-491.

Avolio, B.; J.; Gardner, W.; Walumbwa, F.; Luthans, F.; May, D.R. (2004) "Unlocking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors" *The Leadership Quarterly*. 15, 801-823.

Badovick, Gordon J. And Sharon E. Beatty (1987), "Shared Organizational Values: Measurement And Impact Upon Strategic Marketing Implication," *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 1 (Spring), 19-26.

Bailyn, L., Drago, R., Kochan, T. (2001). *Integrating Work And Family Life – A Holistic Approach*. Sloan Work-Family Policy Network Advisory Board. Em [Http://Cwfr.La.Pcasu.Edu/Drago.Htm](http://Cwfr.La.Pcasu.Edu/Drago.Htm)

Bandura, A. (1986). "Social Foundations Of Thought And Action: A Social Cognitive Theory". Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall

Bandura, A. (1989), "Human agency in social cognitive theory", *American Psychologist*, Vol. 44, pp. 1175-84.

Bandura, A.; Jourden, F. J. (1991) "Self-Regulatory Mechanisms Governing The Impact Of Social Comparison On Complex Decision Making" *Journal Of Personality And Social Psychology*. 60, 941- 951.

Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman & Company.

Barbosa, M. L. A. e Oliveira, L. M. B. (2002). "O marketing interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: um estudo de caso na região metropolitana do Recife". *oes - Vol. 9, N. 24*, 91-101.

Barnett, R. C., e Baruch, G. K. (1985). *Women's Involvement In Multiple Roles And Psychological Distress*. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 49(1), 135- 145.

Barnett, R. (1998). "A New Work-Life Model For The Twenty-First Century". *Annals, Aapss*, 562, 143-158.

Barnett, R. C., e Hyde, J. S. (2001). *Women, Men, Work, And Family*.



American Psychologist, 56(10), 781-796.

Barnett, R. C. (2002). Role stress/strain and work-family. Sloan Work and Family Encyclopedia.

[http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpRSSent.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpRSSent.html)

Barney, Jay B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?" *Academy Of Management Review*, 11 (3), 656-65.

Bateman, T. S., e Crant, J. M. (1993). "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103- 118.

Bauer, T. N., e Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.

Beehr, T.A. and Newman, S.E (1978). Job Stress, employee health and organizational effectiveness: Facet analysis, *Personnel Psychology*, winter, pp 665 – 669.

Bekin, Saul (2004) "Faingaus. Endomarketing: Como Praticá-lo Com Sucesso". São Paulo, Sp: Prentice Hall.

Bernard, B. (2004). "Resiliency: What we have learned". San Francisco: WestEd.

Bianchi, R., Boffy, C., Hingray, C., Truchot, D., Laurent, E. (2013). Comparative symptomatology of burnout and depression. *Journal of Health Psychology*, 18 (6), pp. 782–787.

Bianchi, R., Schonfeld, I.S., e Laurent, E. (2014). Is burnout a depressive disorder? A reexamination with special focus on atypical depression.

International Journal of Stress Management, 21(4), 307–324.

Bienvenu OJ, Davydow DS, Kendler KS (2011) Psychiatric 'diseases' versus behavioral disorders and degree of genetic influence. *Psychol Med* 41: 33–40.

Biggart, L., Corr, P., O'Brien, M. and Cooper, N. (2010), "Trait emotional intelligence and work-family conflict in fathers", *Personality and Individual Differences*, Vol. 48 No. 8, pp. 911-916.

Bindl, U.K., Parker, S.K., Totterdell, P. e HaggerJohnson, G. (2012). Fuel of the self- starter: How mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology*, 97, 134–150.

Blaskovich, J. L. (2008). Exploring The Effects Of Distance: An Experimental Investigation Of Virtual Collaboration, Social Loafing, And Group Decisions. *Journal Of Information Systems*, 22: 27-46.

Blom V, Bergström G, Hallsten L, Bodin L, Svedberg P. (2012). The relative importance of genes and environment in burnout symptoms: a Swedish Twin cohort study. *Twin Research and Human Genetics*, Vol. 15, no. 12, p.178. The 14th International Congress on Twin Studies and The 2nd World Congress on Twin Pregnancy, Florence, Italy.

Bonebright, C. A., Clay, D. L., & Ankenmann, R. D. (2000). The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life. *Journal of Counseling Psychology*, 47(4), 469-477.

Bonoma, Thomas V. (1984), "Making Your Marketing Strategy Work," *Harvard Business Review*, 62 (March-April), 69-76.

Borg, W.; Gall, M. (1989). "Educational Research: An Introduction". 5.<sup>a</sup> Ed. Nova York: Longman.

Borsboom, D., Mellenbergh, G. J., e Van Heerden, J. (2003). The

Theoretical Status Of Latent Variables. *Psychological Review*, 110, 203–219.

[Http://Doi.Org/10.1037/0033-295x.110.2.203](http://doi.org/10.1037/0033-295x.110.2.203)

Bouchard, T.J., Jr., & McGue, M. (2003). Genetic and environmental influences on human psychological differences. *Journal of Neurobiology*, 54, 4–45

Bowen, R. (2000). "Recognizing and rewarding employees". New York: McGrawHill.

Brackett, M.A., Rivers, S.E., Shiffman, S., Lerner, N. and Salovey, P. (2006), "Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 91 No. 4, pp. 780-795

Brett, J. M., e Stroh, L. K. (2003) Working 61 plus hours a week: Why do managers do it. *Journal of Applied Psychology*, 88, 67-78.

Brief, A. P., Schuler, R. S., e Van Sell, M. (1981), "Managing job stress". Boston: Little, Brown.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307

Brouwers, A. y Tomic, W. (2000) "A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management", *Teaching and Teacher Education*, 16, pp. 239-253.

Brown, Martha (1976), "Values-A Necessary But Neglected Ingredient Of Motivation On The Job," *Academy Of Management Review*, 1 (October), 1523.

Brown, M. E., Treviño, L. K., e Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing.

Organizational Behavior And Human Decision Processes, 97, 117–134.

Brum, A. M. (1994). “Endomarketing: Estratégias De Comunicação Interna Para Empresas Que Buscam A Qualidade E A Competitividade”. Porto Alegre, Rs:

Ortiz.M. (2010). “Endomarketing De A A Z: Como Alinhar O Pensamento Das Pessoas À Estratégia Da Empresa”. São Paulo, Sp: Integrare Editora.

Brummelhuis, L.L., e Bakker, A.B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67, [http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_286.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_286.pdf)).

Burke, R.J. and Greenglass, E.R. (2001), “Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff”, *Psychology and Health*, Vol. 16, pp. 583-94.

Byron, K. (2005), “A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, pp. 169-98.

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). “Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial”. Lisboa: Dom Quixote.

Campbell, J. (1990) “Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial And Organizational Psychology”. In Dunnette, M.; Hough, L. (Eds) *Handbook Of Organizational And Industrial Psychology*. 687-732, Palo Alto, Ca, Consulting Psychologists Press.

Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14, 103-118

Campbell, J. P., e Wiernik, B. M. (2015). *The Modeling And Assessment*

Of Work Performance. Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior. Advance

Caprara, G., Barbaranelli, C., Steca, P., e Malone, P. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of School Psychology*, 44, 473-490.

Carlson, D. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236–253.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., e Williams, L. J. (2000). Construction And Initial Validation Of A Multidimensional Measure Of Work–Family Conflict. *Journal Of Vocational Behavior*, 56, 249–276. Doi:10.1006/Jvbe.1999.1713

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., e Grzywacz, J. G. (2006). Measuring The Positive Side Of The Work-Family Interface. Development And Validation Of Work-Family Enrichment Scale. *Journal Of Vocational Behaviour*, 68, 131-164.

Carlson, D. S., e Grzywacz, J. G. (2008). Reflections And Future Directions On Measurement In Work-Family Research. In K. Korabik, D. Lero, e D. Whitehead (Eds.), *Handbook Of Work-Family Integration: Research, Theory And Best Practices* (Pp. 37-65). Amsterdam:Jai Press/Elsevier

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., e Zivnuska, S. (2010). Is Work-Family Balance More Than Conflict And Enrichment? *Studies Towards The Integration Of The Social Sciences. Human Relations*, 62, 1459-1486.

Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., e Whitten, D. (2011). Pay It Forward: The Positive Crossover Effects Of Supervisor

Work–Family Enrichment. *Journal Of Management*, 37, 770–789

Carmeli, A.; Meitar, R.; Weisberg, J. (2006) Self-Leadership Skills And Innovative Behavior At Work. *International Journal Of Manpower*. 27(1), 75-90.

Carmo, H.; Ferreira, M. (1998), “Metodologia Da Investigação – Guia Para Autoaprendizagem”. Lisboa: Universidade Aberta.

Carrera, F. (2012). “Marketing Digital Na Versão 2.0 - O Que Não Pode Ignorar”, 2ª Ed. Edições Sílabo. Lisboa.

Carvalho, V. C. (2008). As 25 Leis Do Endomarketing. [Internet].

Disponível Em:

[Http://www.Rh.Com.Br/Portal/Comunicacao/Artigo/5173/As-25-Leis-Do-Endomarketing.Html](http://www.Rh.Com.Br/Portal/Comunicacao/Artigo/5173/As-25-Leis-Do-Endomarketing.Html) [Consult. 25 Maio 2014].

Castro, M. (2006). “Competências e práticas Salariais”. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.

Cerqueira, W. (2005). “Endomarketing: Educação E Cultura Para A Qualidade”. 4.

E. Rio De Janeiro: Qualitymark.

Chamberlin, E. H. (1933), *The Theory Of Monopolistic Competition*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4 (1), 62-68.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., e Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. Organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339–

356.

Chiavenato, I. (1993). Teoria Geral da Administração. São Paulo, Makron Books.

Chittenden, E. e Ritchie, C. (2011). Work-Life Balancing: Challenges And Strategies. Journal Of Palliative Medicine. [Em Linha], 14 (7). Disponível Em:

[Http://Search.Ebscohost.Com/Login.aspx?Direct=True&Db=RzheAn=2011180799&Lang=Pt-BreSite=Ehost-Live](http://Search.Ebscohost.Com/Login.aspx?Direct=True&Db=RzheAn=2011180799&Lang=Pt-BreSite=Ehost-Live) [Consult. 21 Fevereiro 2012].

Chonko, Lawrence B. And Shelby D. Hunt (1985), "Ethics And Marketing Management: An Empirical Examination," Journal Of Business Research, 13 (August), 339-59.

Chow, E. e Berheide, C. (1988). "The interdependence of family and work: A framework for family life education, policy and practice". Family Relations. Churchill, J.; Gilbert, A. (1999), "Marketing Research: Methodological Foundation" 8th Ed. Orlando: The Dryden Press.

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance. Human Relations, 53(6), 747-770.

Código do Trabalho Português. [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Legislacao/Codigodotrabalhoatualizado/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Legislacao/Codigodotrabalhoatualizado/Paginas/default.aspx)

Cole, M, Schaninger, W, e Harris, S (2007) The workplace social network exchange: a multilevel, conceptual examination. Group e Organization Management, 27(1): 142-167.

Comissão Das Comunidades Europeias. (2005). "Livro Verde – Melhorar A Saúde Da População. Rumo A Uma Estratégia De Saúde Mental Para A União Europeia". Bruxelas: S.N. Commitment And Marketing," Journal Of Marketing, 49 (Winter), 112-26.

Conner, Patrick E. And Boris W. Becker (1975), "Values And The Organization- Suggestions For Research," *Academy Of Management Journal*, 18 (3), 550-61.

Cook, K, e Whitmeyer, J (1992) Two approaches to social structure: exchange theory and network analysis. *Annual Review of Sociology*, 18: 109-127.

Cooper, C. L., e Marshall, J. (1976) Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.

Cooper e D. M. Rousseau (Eds.), "Trends In Organizational Behavior" (Vol. 7, Pp. 79–93). West Sussex, Uk: Wiley.

Correia, M. (1996). Sistemas de recompensas. In C. Marques e M. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional*. Lisboa: Dom Quixote.

Costa, R. F. (2003). *Persona: Manual Pratico de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

Côté S., (2010). Taking the "intelligence" in emotional intelligence seriously. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3, 127–130.

Cranston, N., Ehrich, L. C., e Kimber, M. (2006). Ethical dilemmas: the "bread and butter" of educational leaders' lives. *Journal of Educational Administration*, 44(2), 106-119.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An



interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874.

Crouter, A. C. (1984). Spillover From Family To Work: The Neglected Side Of The Work-Family Interface. *Human Relations*, 37, 425-441.

CUNHA, Marcus Vinícius (2003). *Psicologia da Educação*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.

Dabos, GE, e Rousseau, DM (2004) Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1): 52- 71.

Dalpiaz, R. C. C. (2002). *Endomarketing Um A Um: Marketing Interno Como Forma De Motivação Individualizada*. Torres.

Daniels, K.; Harris, C. (2000) "Work, Psychological Well-Being And Performance. *Occupational Medicine*".50 (5), 304-309.

Dansereau, F., Graen, G.B., e Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78

Dansereau, F., Alutto, J.A., e Yammarino, F.J. (1984). *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Darvish, H. Rezaei, F. (2011) "The Impact Of Authentic Leadership On Job Satisfaction And Team Commitment" *Management e Marketing Challenges For The Knowledge Society*. 6(3), 421-436.

Davis, S., Hagerty, M. and Gerstner., E. (1998) Return policies and optimal level of 'hassle'. *Journal of Economics and Business* 50(5): 445–460.

Dawis, R.V. and Lofquist, L.H. (1984), *A Psychological Theory of Work*

Adjustment: An Individual-Differences Model and its Applications, University of Minnesota Press, Minneapolis, MN.

De Sousa, F. C., Pellissier, R., e Monteiro, I. P. (2012). Creativity, innovation and collaborative organizations. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 1-39.

Deal, Terrence E. And Allan A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*. Reading, Ma: Addison-Wesley Publishing Company

Deloitte E Da Aese – Escola De Direcção E Negócios. Disponível Em [Http://Www2.Deloitte.Com/Pt/Pt/Pages/About-Deloitte/Articles/Emfr.Html](http://Www2.Deloitte.Com/Pt/Pt/Pages/About-Deloitte/Articles/Emfr.Html) (Em 22/06/16)

Demerouti, E., Bakker, A.B. and Bulters, A.J. (2004), “The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: reciprocal relations in a three- wave study”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 64, pp. 131-49.

Denning, S. (2005). Transformational innovation. *Strategy and Leadership*, 33(3), 11-16.

Devonish, D. & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence. *The International Journal of Selection and Assessment*, 18 (1), 75-86.

Diamantopoulos, A., Riefler, P., e Roth, K. P. (2008). Advancing Formative Measurement Models. *Journal Of Business Research*, 61, 1203–1218. [Http://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2008.01.009](http://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2008.01.009)

Diener, Ed (1994). *Assessing Subjective Well-Being: Progress and*

Opportunities. *Social Indicators Research*, 31 (2), 103-157.

Diener, E., e Chan, M. Y. (1984). Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes To Health. *Applied Psychology: Health And Well-Being*, 3, 1–43. [Http://Doi.Org/Ckbjqs](http://doi.org/Ckbjqs)

Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: The Science Of Happiness And A Proposal For A National Index. *American Psychologist*, 55, 34–43. [Http://Doi.Org/Cqx7nv](http://doi.org/Cqx7nv)

Diener, E., e Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13, 81–84. [Http://Doi.Org/Dbxs4f](http://doi.org/Dbxs4f)

Dienesch e Liden, 1986, p.622; Disponível Em [Www.Ee.Usp.Br/Departamento/Nucleo/Ccoms/Doc/Livroderecursosrevisao\\_Final. Pdf](http://www.ee.usp.br/departamento/nucleo/ccoms/doc/livroderecursosrevisao_Final.Pdf)

Duxbury, L. and Higgins, C. (2003), *Work–Life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report*, Public Health Agency of Canada, Health Canada, Ottawa

Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., e Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 619–32.

Eby, L. Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/ OB: Content analysis and review of the literature (1980 ã 2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.

Edwards, J.R. (1992), “A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 17, pp. 238-74.

Edwards, J.R. and Rothbard, N.P. (1999), "Work and family stress and well-being: an examination of person-environment fit in the work and family domains", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 77, pp. 85-129.

Edwards, J. R., e Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work And Family: Clarifying The Relationship Between Work And Family Constructs. *Academy Of Management Review*, 25, 178–199.

Edwards, J. R. (2001). Multidimensional Constructs In Organizational Behavior Research:An Integrative Analytical Framework. *Organizational Research Methods*, 4, 144–192.

Enright, R. D., e Fitzgibbons, R. P. (2000). *Helping Clients Forgive: An Empirical Guide For Resolving Anger And Restoring Hope*. Washington, Dc: American Psychological Association.

Eroğlu, Y., Eldeleklioğlu, J., e Mendi, E. (2014). Forgiveness And Psychological Resilience In Adolescence. In K. Mortan, I. Hristov, O. Strelava, e Z. Kostova (Eds.), *The Science And Education At The Beginning Of The 21st. Century In Turkey* (Pp. 317–325). Sofia, Turkey: St.Kliment Ohridski University Press

Eurofound. (2014). Riscos Psicossociais Na Europa: Prevalência E Estratégias De Prevenção.Retirado De [Http://Bookshop.Europa.Eu/Pt/Riscos-Psicossociais-Na-Europapbte0214829/?Catalogcategoryid=Zv0kabstosmaaaejcycy4e5k](http://bookshop.europa.eu/Pt/Riscos-Psicossociais-Na-Europapbte0214829/?Catalogcategoryid=Zv0kabstosmaaaejcycy4e5k)

Extremera, N. and Fernandez-Berrocal, P. (2006), "Emotional intelligence as predictor of mental, social, and physical health in university students", *The Spanish Journal of Psychology*, Vol. 9 No. 1, pp. 45-51.

Extremera, N., Durán, A., e Rey, L. (2009). The Moderating Effect Of Trait Meta- Mood And Perceived Stress On Life Satisfaction. *Personality And*

Individual Differences, 47, 116–121. [Http://Doi.Org/Cpnrsr](http://doi.org/Cpnrsr)

Farmer, T. A. (2010). Overcoming adversity: Resilience development strategies for educational leaders. A paper presented at the annual meeting of the Georgia Educational Research Association in Savannah, GA.

Farivar, Farveh; Cameron, Roslyn; Yaghoubi, Mohsen. (2016) "Work-family balance and cultural dimensions: from a developing nation perspective", *Personnel Review*, Vol. 45 Iss: 2, pp.315 – 333

Farr, J. L., e Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West, e J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*.

Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting Intraindividual Changes in Teacher Burnout: The Role of Perceived School Environment and Motivational Factors. *Teaching and Teacher Education*, 28, 514-525. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>

Fisher, G. G. (2002). *Work/Personal Life Balance: A Construct Development Study* (Doctoral Dissertation, Bowling State University, 2002). *Dissertation Abstracts International*, 63(1-B).

Flick, Uwe (2005). *Métodos Qualitativos Na Investigação Científica*, Lisboa, Monitor

– Projectos E Edições, Lda.

Ford, M.T., Heinen, B.A. and Langkamer, K.L. (2007), "Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 57-80.

Fortin, Marie-Fabienne (1999) – *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.

Fortin, M., Côté J. e Filion, F. (2009). Fundamentos E Etapas Do Processo De Investigação. Loures: Lusodidacta.

Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., and Tag, A. (1997), "The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.

Frese, M., e Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw e R. M. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.

Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S. e Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress-job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management*, 15, 305–328.

Friedman, S. D., e Greenhaus, J. H. (2000). *Work And Family—Allies Or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*. New York: Oxford University Press.

Fritz, C. e Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35, 95-111.

Froh, J. J., Fives, C. J., Fuller, J. R., Jacofsky, M. D., Terjesen, M. D., e Yurkewicz,

C. (2007). Interpersonal Relationships And Irrationality As Predictors Of Life Satisfaction. *The Journal Of Positive Psychology*, 2, 29–39. [Http://Doi.Org/Csn9zb](http://doi.org/10.1080/10939990701418992)

Frone, M.R., Yardley, J.K. and Markle, K.S. (1997). Developing and

Testing an Integrative Model of Work–Family Interface. *Journal of Vocational Behavior* 50: 145–67.

Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In J. C. Quick e L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook Of Occupational Health Phsycology* (143-162), Washington, Dc: American Phsycological Association.

Frye, N.K. & Breugh, J.A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of conceptual mode. *Journal of Business and Psychology*, 19(2).

Furnham, A., e Cheng, H. (2000). Perceived Parental Behaviour, Self-Esteem And Happiness. *Social Psychiatry And Psychiatric Epidemiology*, 35, 463–470. [Http://Doi.Org/Fnqc37](http://doi.org/Fnqc37)

Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy e Leadership*, 34(1), 4-10.

Gardner, D. G. & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group and Organizational Management*, 23, 48-70.

Gaudêncio, P.; Coelho, A.; Ribeiro, N.; (2014) "Organisational Csr Practices: Employees' Perceptions And Impact On Individual Performance "International Journal Of Innovation Management" World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. 18 (04).

Gavin, J. H.; Mason, R. O. (2004) "The Virtuous Organization: The Value Of Happiness In The Workplace" *Organizational Dynamics*. 33(4), 379-392.

George, J. M. (1992). Extrinsic And Intrinsic Origins Of Perceived Social Loafing In Organizations. *Academy Ofmanagement Journal*, 35: 191-202.

- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon
- Gerstner, C. R., e Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 827-844.
- Gheno, R. e Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 1: 268-287.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., e Cooper, C. L. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227–271.
- Glaser, W., Hecht, T.D. (2012). Work-family conflicts, threat-appraisal, self-efficacy and emotional exhaustion. *J. Manag. Psychol.* 2013;28:164–182. doi: 10.1108/02683941311300685
- Glass, J. L., & Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 289-313.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- mez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P. and De Castro, J. (2011). The bind that ties, Socioemotional wealth preservation in family firms, *The Academy of Management Annals*, 5 (1), pp. 653-707.
- Goode, W. J. (1960). A Theory Of Role Strain. *American Sociological Review*, 25, 438–496.



Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In: M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1201- 1245). Chicago: Rand-McNally.

Graen, G.B., e Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, In: J.G. Hunt e L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G.B., e Uhl-Bien, M. (1991a). The transformation of professionals into self- managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader- making. *Journal of Management Systems*, 3, 33-48.

Graen, G.B., e Uhl-Bien, M. (1991b). Partnership-making applies equally well to teammate-sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships. *Journal of Management Systems*, 3(3), 49-54

Graen, G.B., e Wakabayashi, M. (1994). Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In: H.C. Triandis, M.D. Dunnette, e L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 415–446). New York: Consulting Psychologist Press.

Graen, G, e Uhl-Bien, M (1995) 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*, 6(2): 219- 247.

Grant, A. M., Parker, S. K., e Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions dedansedabosshopend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31-55.

Grant-Vallone, E. J., e Donaldson, S. I. (2001). Consequence Of Work-Family Conflict On Employee Well-Being Over Time. *Work e Stress*, 15, 214-226.

Graves, L.M., Ohlott, P.J. and Ruderman, M.N. (2007), "Commitment to family roles: effects on managers' attitudes and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 1, pp. 44-56.

Greenberg J, Liebman M. (1990). Incentives: the Missing Link in Strategic Performance. *J. Bus. Strat.*, 11(4): 8-11.

Greenblatt, E. (2002), 'Work/life balance: Wisdom or whining,' *Organizational Dynamics*, 31, 2, 177-193.

Greenhaus, J. H., e Beutell, N. J. (1985). Sources Of Conflict Between Work And Family Roles. *Academy Of Management Review*, 10(1), 76-88.

Greenhaus, J. H., e Parasuraman, S. (1999). Research On Work, Family, And Gender: Current Status And Future Direction. In G. N. Powel (Ed.), *Handbook Of Gender And Work* (Pp. 391–412). Newbury Park, Ca: Sage.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., e Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work- Family Balance And Quality Of Life. *Journal Of Vocational Behavior*, 63, 510-531.

Greenhaus, J. H., e Powell, G. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy Of Management Review*, 31, 72-92.

Greenhaus, J. H., Allen, T. D., e Spector, P. E. (2006). Health Consequences Of Work-Family Conflict: The Dark Side Of The Work-Family Interface. In P. L. Perrewe

e D. C. Ganster (Eds.), *Research In Occupational Stress And Well-Being* (Vol. 5, Pp. 61–98). Amsterdam: Jai Press/Elsevier.

Greenhaus, J. H. (2008). Innovations In The Study Of The Work-Family Interface: Introduction To The Special Section. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 81(3), 343-348.

Griffiths, M. D. (2011). Workaholism: A 21st century addiction. *The Psychologist: Bulletin of the British Psychological Society*, 24, 740–744.

Grönroos, C. (2009). *Marketing: Gerenciamento E Serviços*. Rio De Janeiro: Elsevier.

Gröpel, P. (2004). *Balancing Work And Personal Life: Relations To Needs Fulfillment And Life Satisfaction*. Submitted Manuscript, University Of Trnava, Slovakia.

Grzywacz, J. G. (2000). Work-Family Spillover And Health During Midlife: Is Managing Conflict Everything? *American Journal Of Health Promotion*, 14, 236-243.

Grzywacz, J. G., e Bass, B. L. (2003). Work, Family, And Mental Health: Testing Diferente Models Of Work-Family Fit. *Journal Of Marriage And Family*, 65, 248-262.

Grzywacz J. G., e Carlson D. S. (2007). Conceptualizing Work–Family Balance: Implications For Practice And Research. *Advances In Developing Human Resources*, 9, 455–471.

Grzywacz Jg, Carlson Ds, Kacmar Km, Wayne Jh. (2007) A Multi-Level Perspective On The Synergies Between Work And Family. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 2007;80:559–74.

Guest, D. E. (2002). *Perspectives On The Study Of Work-Life Balance*.

Social Science Information, 41(2), 255-279

Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: a communication perspective*. Long Grove, Ill, Waveland Press.

H. H., e Nelson, K. S. (2010). Stressed And Happy? Investigating The Relationship Between Happiness And Perceived Stress. *Journal Of Happiness Studies*, 11, 33–39. [Http://Doi.Org/D78j5t](http://doi.org/D78j5t)

Hair, J. F. Jr., et al., 2005, *Análise Multivariada de Dados*. Ed Bookman, Porto Alegre, pp. 593.

Hakanen, J. J., Peeters, M., e Perhoniemi, R. (2011). Enrichment Processes And Gain Spirals At Work And At Home: A Three-Year Cross-Lagged Panel Study. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 84, 8–30.

Halbesleben, J. R. B., e Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work e Stress*, 19, 208 –220.

Hall, G.B., Dollard, M.F., Tuckey, M.R., Winefield, A.H. and Thompson, B.M. (2010), “Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: a longitudinal test of competing theories”, *Journal of Occupational and Organizational*

Halpern Df. (2005) *Psychology At The Intersection Of Work And Family: Recommendations For Employers, Working Families, And Policymakers*. *American Psychologist*;60:397–409. [PubMed: 16045393]

Hammer, L. (2003). *Work-Family Role Conflict*, A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry. Chestnut Hill, MA: Boston College

- Hammer, L. B., Cullen, J. C., Neal, M. B., Sinclair, R. R., e Shafiro, M. V. (2005). The Longitudinal Effects Of Work–Family Conflict And Positive Spillover On Depressive Symptoms Among Dual-Earner Couples. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 10,138–154.
- Hatala, A. R., Waldram, J. B., e Crossley, M. (2013). Doing resilience with “half a brain”: Navigating moral sensibili-ties 35 years after hemispherectomy. *Culture, Medicine, and Psychiatry*, 37, 148–178.
- Hertel, G., Deter, C., e Konradt, U. (2003). Motivation Gains In Computer-Supported Groups. *Journal Of Applied Social Psychology*, 24: 1-55.
- HILL, M. M.; HILL, A. (1998). A construção de um questionário. Lisboa. Dinâmia Working Paper.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., e Weitzman, M. (2001). Finding An Extra Day A Week: The Positive Influence Of Perceived Job Flexibility On Work And Family Life Balance. *Family Relations*, 50, 49–58.
- Hipólito, J. (2001). Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation Of Resources: A New Attempt At Conceptualizing Stress.*American Psychologist*, 44, 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social And Psychological Resources And Adaptation. *Review Of General Psychology*, 6, 307–324.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.  
[Http://Doi.Org/10.1177/109442810142004](http://doi.org/10.1177/109442810142004)

Hu HH, Hsu CT, Lee WR, Chu CM (2007). A policy-capturing approach to comparing the reward allocation decisions of Taiwanese and U.S. managers. *Soc. Behav. Person.*, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organisational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 112-126. <http://dx.doi.org/10.2307/1251181>

Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *The Journal of Marketing*, 79-90

Eldeleklioğlu, Jale (2015) Involvement, Family Social Support, And Work-Family Conflict With Job And Life

Isaacson W. (2011). *Steve Jobs*. Little, Brown Book Group

Ivancevich, J.M. e Matteson, M.T. (1980a). *Stress and Work: A Managerial Perspective*. Glenville, Illinois: Scott Foresman. (a)

Ivancevich, J. M., e Matteson, M. T. (1980b) Optimizing human resources: A case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics*, Fall, 5-25. (b)

Jackson, S. E., e Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.

Jansen, Erik And Mary Ane Von Glinow (1985), "Ethical Ambience And Organizational Reward Systems," *Academy Of Management Review*, 10 (4), 814- 22.

Jick, T. D., e Payne, (1980) R. Stress at work. *Exchange*, 3, 50-56.

Jones, J. M.; Monieson, D. D. (1990), "Early Development Of The Philosophy Of Marketing Thought", *Journal of Marketing*, 54(1): 102–113.

- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19,151-188
- Jdge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relationship between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11, 167-187.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. and Rosenthal, R.A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, Oxford.
- Kahn, R. L. (1981), *Work and health*. New York: Wiley.
- Kalliath, T., e Brough, P. (2008). Work-Life Balance: A Review Of The Meaning Of The Balance Construct. *Journal Of Management And Organization*, 14(3), 323-327.
- Kaniasty, K., e Norris, F. (1993). A test of the support deterioration model in the contexto of natural disaster. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 395– 408.
- Kanter, R. M. (1977). *Work And Family In The United States: A Critical Review And Agenda For Research And Policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Karau, S. J., e Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review And Theoretical Integration. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 65: 681-706.

Katz, D., e Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley. 2nd ed.

Keeley, Michael (1983), "Values In Organizational Theory And Management Education," *Academy Of Management Review*, 8 (3), 376-86.

Kelley, R.E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, (November- December), 142-149.

Kim, T.Y., Cable M.D., Kim S.P., Wang J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 983–1000.

Kim, M., Windsor, C. (2015). Resilience and Work-life Balance in First-line Nurse Manager. *Asian Nurs Res*.

Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J. and Makikangas, A. (2003), "Work-family conflict and its relations to well-being: the role of personality as a moderating factor", *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, pp. 1669-83.

Kirchmeyer, C. (1992). Perceptions of nonwork-to-work spillover: Challenging the common view of conflictridden domain relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 13, 231–249.

Kirchmeyer, C. (2000). Work-Life Initiatives: Greed Or Benevolence Regarding Workers Time. In C. L. Cooper e D. M. Rousseau (Eds.), *Trends In Organizational Behavior* (Vol. 7, Pp. 79–93). West Sussex, Uk: Wiley.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., e Gibson, C. B. (2004). The Impact Of Team Empowerment On Virtual Team Performance: The Moderating



Role Of Face- To-Face Interaction. *Academy Of Management Journal*, 47: 175-192.

Kirkman, B., e Mathieu, J. E. (2005). The Dimensions And Antecedents Of Team Virtuality. *Journal Of Management*, 31: 700-718.

Klein, K.J., Dansereau, F., e Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, datacollection and analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195-229.

Kofodimos, J. R. (1990). Why Executives Lose Their Balance. *Organizational Dynamics*, 19(1), 58–73.

Kofodimos, J. R. (1993). *Balancing Act*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kossek, E., Ozeki C. (1999) Work–Family Conflict, Policies, And The Job–Life Satisfaction Relationship: A Review And Directions For Organizational Behavior- Human Resources Research. *Journal Of Applied Psychology* ;83:139–49.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. (2000) *Administração De Marketing*. 12. Ed. São Paulo, Sp: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. (2003). *Princípios De Marketing*. 9 Ed. São Paulo: Prentice Hall.

Kraimer, M. L., Wayne, S. J., e Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71–99.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., e Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work e Stress*, 19, 192–207

Kuhn, Thomas (1997) - *A Estrutura Das Revoluções Científicas*. Lisboa: Perspectiva.

Koubova, V. and Buchko, A. (2013). Life-work balance. *Management Research Review*, 36(7), 700-719.

Lakatos, Eva Maria e Marconi, Marina De Andrade, (2010), *Fundamentos De Metodologia Científica*, 7ª ed., São Paulo: Atlas.

Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work And Family: A Critical Review And Research Agenda. *Human Relations*, 43, 239–257.

Latane, B., Williams, K., e Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light The Work: The Causes And Consequences Of Social Loafing. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 37: 822-832.

Latane, B. (1981). The Psychology Of Social Impact. *American Psychologist*, 36: 343-356.

Lawler-Row, K. A., Karremans, J. C., Scott, C., Edlis-Matityahu, M., e Edwards, L. (2008). Forgiveness, Physiological Reactivity And Health: The Role Of Anger. *International Journal Of Psychophysiology*, 6, 51–58. [Http://Doi.Org/D3cctg](http://doi.org/D3cctg)

Layous K., Nelson, S. K., e Lyubomirsky, S. (2012). What Is The Optimal Way To Deliver A Positive Activity Intervention? The Case Of Writing About One's Best Possible Selves. *Journal Of Happiness Studies*, 14, 635–654. [Http://Doi.Org/35w](http://doi.org/35w)

Lazarus, R.S. and Folkman, S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York, NY

Law, K. S., Wong, C. S., e Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483–496.

Law, K.S., Wong, C. S., Huang, G. H., e Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asian Pacific Journal of Management*, 25, 51-69.

Lee, J. Y., e Im, G. S. (2007). Self-Enhancing Bias In Personality, Subjective Happiness, And Perception Of Life Events: A Replication In A Korean Aged Sample. *Aging And Mental Health*, 11, 57–60. [Http://Doi.Org/Fvrskd](http://doi.org/10.1177/1063426907308111)

Lehr, D., Koch, S. e Hillert, A. (2010). Where is (im)balance? Necessity and construction of evaluated cut-off points for effort-reward imbalance and overcommitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 251– 261.

Leiter, M.P. and Durup, M.J. (1996), “Work, home and in-between: a longitudinal study of spillover”, *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 32 No. 1, pp. 29- 47.

Lenaghan, J.A., Buda, R. and Eisner, A.B. (2007), “An examination of the role of emotional intelligence in work and family conflict”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19 No. 1, pp. 76-94.

Leontiades, M. (1983). A Diagnostic Framework for Planning. *Strategic Management Journal*, 4. 11-26.

Levi, L. (1981) *Preventing work stress*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Liang, J., Farh, C. I. C., e Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

Liao, Y., Liu, X.-Y. and voydKwan, H. (2014) “Work–Family Effects of Ethical Leadership” *Journal of Business Ethics*, 128 (3), pp. 535-545.

Liden, R., e Graen, G.B. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., e Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal Of Management*, 30: 285-304.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405– 413

Linnenluecke, M. K., e Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business* 45(4), 357–366.

Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., e Mao, Y. (2013). Ethical Leadership And Job Performance In China: The Roles Of Workplace Friendships And Traditionality. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 86, 564–584.

Lodahl, T. M., e Kejner, M. Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53, 747–770.

Loi, R., Lam, L. W., e Chan, K. W. (2012). Coping With Job Insecurity: The Role Of Procedural Justice, Ethical Leadership And Power Distance Orientation. *Journal Of Business Ethics*, 108, 361–372.

Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S.-F., Chang, T.-T., Allen, T. D., Lapierre, L. M., Et al. (2010). Cross-Cultural Differences On Work-To-Family Conflict And Role Satisfaction: A Taiwanese–British Comparison. *Human Resource Management*, 49, 67–85

Luszczynska, A., Gutiérrez-Doña, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five

countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80-89.

Luthans, F., Welsh, D.H.B., Taylor, L. (1988), "A Descriptive Model Of Managerial Effectiveness", *Group e Organization Studies*, vol. 13, no. 2, pp. 148-162.

Luthans F.; Youssef Cm.; Avolio B; (2007) *Psychological Capital*. New York: Oxford University Press.

Lyness, K.S. and Judiesch, M.K. (2008), "Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 4, pp. 789-805.

Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99–110.

Lyubomirsky, S., e Lepper, H. S. (1999). A Measure Of Subjective Happiness: Preliminary Reliability And Construct Validation. *Social Indicators Research*, 46, 137–155. [Http://Doi.Org/Bfpfhv](http://doi.org/Bfpfhv)

Lyubomirsky, S. (2001). Why Are Some People Happier Than Others? The Role Of Cognitive And Motivational Processes In Well-Being. *American Psychologist*, 56, 239–249. [Http://Doi.Org/B883hz](http://doi.org/B883hz)

Lyubomirsky, S., King, L., e Diener, E. (2005). The Benefits Of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead To Success? *Psychological Bulletin*, 131, 803–855. [Http://Doi.Org/Bcnt2d](http://doi.org/Bcnt2d)

Macaskill, A., Maltby J., e Day, L. (2002). Forgiveness Of Self And Others, And Emotional Empathy. *The Journal Of Social Psychology*, 142, 663–667. [Http://Doi.Org/C7w8fz](http://doi.org/C7w8fz)

Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living With Them, Working With Them*. Reading, Ma: Addison-Wesley.

Malach-Pines, A., Keinan, G., 2005. Stress and burnout: the significant difference. *Personality and Individual Differences* 39 (3), 625–635.

Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Maltby, J., Day, L., e Barber, L. (2005). Forgiveness And Happiness. The Different Contexts Of Forgiveness Using The Distinction Between Hedonic And Eudaimonic Happiness. *Journal Of Happiness Studies*, 6, 1–13. [Http://Doi.Org/Dshszp](http://doi.org/Dshszp)

Marks, S. M. (1977). Multiple Roles And Role Strain: Some Notes On Human Energy, Time And Commitment. *American Sociological Review*, 42, 921-936.

Marks, S. R., e Macdermid, S. M. (1996). Multiple Roles And The Self: A Theory Of Role Balance. *Journal Of Marriage And The Family*, 58(2), 417-432

Marks, S. R., Huston, T. L., Johnson, E. M., e Macdermid, S. M. (2001). Role Balance Among White Married Couples. *Journal Of Marriage And The Family*, 63, 1083–1098.

Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Martinez, J. M.; Stinson, J. L. e Jubenville, C. B. (2011). Internal Marketing Perceptions in Intercollegiate Athletics and Their Influence on Organizational Commitment. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 4, 171-189

Martins, L. L., Gilson, L. L., e Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know And Where Do We Go From Here? *Journal Of Management*, 30: 805-835.

Maslach, C., e Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory*. Manual (2nd Ed.). Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost Of Caring*. New York: Prentice-Hall.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., e Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52, 397e422.

Matthews G, Zeidner M, Roberts RD. (2002). *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Cambridge, MA: MIT Press

Maurer, T, Pierce, H, e Shore, L (2002) Perceived beneficiary of employee development activity: a three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27(3): 432-444.

Mayer, J. D., DiPaolo, M., e Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772–781.

Mayer, J. D., e Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey e D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3–34). New York, NY: Basic Books, Inc

Mayer, J. D., Roberts, R. D., e Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507–536. Mayer, J. D., e Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., e Salvador, R. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test Of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 108, 1–13.

Mccullough, M. E., Pargament, K. I., e Thoresen, C. E. (2001). *Forgiveness: Theory, Research, And Practice*. New York: Guilford Press.

Mccullough, M. E., Fincham, F. D., e Tsang, J. (2003). Forgiveness, Forbearance, And Time: The Temporal Unfolding Of Transgression-Related Interpersonal Motivations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 84, 540–557. [Http://Doi.Org/D2cdvm](http://doi.org/D2cdvm)

McDaniel, C. & Gates, R. 2001. *Marketing Research Essentials*. Third Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing

McMillan, H. S., Morris, M. L., e Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/life Interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10, 6-25.

Mcnall, L. A., Nicklin, J. M., e Masuda, A. D. (2010). A Meta-Analytic Review Of The Consequences Associated With Work–Family Enrichment. *Journal Of*



Business And Psychology, 25, 381–396.

Meijman, T.F. and Mulder, G. (1998), "Psychological aspects of workload", in Drenth, P.J.D., Thierry, H. and Wolff, C.J. (Eds), *Handbook of Work and Organizational Psychology: Work*

Meindl, J.R., Erlich, S.B., e Dukerich, J.M.(1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.

Mesmer-Magnus, J.R. and Viswesvaran, C. (2005), "Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: a meta-analytic examination", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, pp. 215-32.

Mete, M., Ünal, Ö.F., & Bilen, A. (2014). Impact of work-family conflict and burnout on performance of accounting professionals. *Social and Behavioral Sciences*, 131, 264-270.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Michel, J.S.; Kotrba, L.M.; Mitchelson, J.K.; Clark, M.A., e Baltes, B.B. (2010). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 689-725. <http://dx.doi.org/10.1002/job.695>

Milkovich, G., e Newman, J. (2005). *Compensation* (8th ed.). New York: McGraw Hill/Irwin.

Morris, James And Sherman, J. Daniel (1981), "Generalizability Of Organizational Commitment Model," *Academy Of Management Journal*, 24 (3), 512-26.

Morrison, E. W., e Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), pp.403-416

Mosier, S. K. (1983). *Workaholics: An analysis of their stress, success, and priorities*. Unpublished master's thesis, University of Texas, Austin.

Moss, L. (1981) *Management stress*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Mott, P. E. (1972) *The Characteristics Of Effective Organizations*, New York, Harper e Row.

Myers, D. G., e Diener, E. (1995). Who Is Happy? *Psychological Science*, 6, 10–19. [Http://Doi.Org/Ffb7qx](http://doi.org/10.1177/095679769500600101)

Nelson, M. F., e Tarpey, R. J. (2010). Work Scheduling Satisfaction And Work Life Balance For Nurses: The Perception Of Organizational Justice. *Academy Of Health Care Management Journal*, 1, 25-36.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S. and McMurrian, R. (1996), "Development and validation of work – family conflict and family – work conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 4, pp. 400-410.

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. e Feldman, D. C. (2007). Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Workaholism: A Conceptual Integration And Extension. *Journal Of Organizational Behavior*, 28, 111–136.

Ng, K., Wang, C., Zalaquett, C. P., & Bodenhorn N. (2007). A confirmatory analysis of the Wong and Law emotional intelligence scale in a sample of international college students. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 29, 173- 185.

Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., e Michel, A. (2015). The Chicken Or The regoFamily Conflict And Strain. *Journal Of Applied Psychology*, 100, 522-536.

Norma Portuguesa para Organizações Familiarmente Responsáveis. <http://www.aceesa-atlantico.org/tempoVida/boasPraticas.pdf>

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

- Oates, W. (1971). *Confessions Of A Workaholic: The Facts About Work Addiction*. New York: World.
- Oliveira, D.P. R. (2010) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 28 edição
- Olssen, M. (2005). Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: From the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, 20(3), 313-345.
- Orisatoki RO, Oguntibeju OO (2010). Job satisfaciotn among selected workers in St Lucia, West Indies. *Sci. Res. Ess.*, 5(12): 1436-1441.
- Örtqvist, D., e Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta- analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13, 399–422.
- Pais-Ribeiro, J. (2012). Validação transcultural da Escalade Felicidade Subjectiva de Lyubomirsky e Lepper. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 13, 157 – 168.
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002). Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks. *Journal of Marketing Communications*, 8, 88-100.
- Parasuraman, S., e Greenhaus, J. H. (2002). Toward Reducing Some Critical Gaps In Work–Family Research. *Human Resource Management Review*, 12, 299-312.
- Parker, Donald F., DeCotiis, Thomas A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance* 32(2): 160-177. <http://hdl.handle.net/2027.42/25099>

Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy.

Parker, S. K., Williams, H. M., e Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652

Parker, S. K., Bindl, U. K. and Strauss, Karoline. (2010) Making things happen : a model of proactive motivation. *Journal of Management*, Vol.36 (No.4). pp. 827-856

Pessoa, L. (1989). Do Marketing Integrado ao Marketing Interno. *Revista para Chefias – Dirigir*, Instituto de Emprego e Formação Profissional, N. 6, 33-35

Pestana, M. H; Gageiro, J. N. 2008. *Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS*. ed. 5, 1 vol., ISBN: 978-972-618-498-0. Lisboa/Portugal: Edições Silabo, Lda.

Phillips, D.. C.; Burbules, N. (2000) - *Postpositivism And Educational Research* . Boston: Rowman e Littlefield Pub.

Picado, L. (2009). *Ser Professor: Do mal-estar para o bem-estar docente*. Recuperado de <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0474.pdf>

Pines, A.; Aronson, E. (1981). *Burn out: from tedium to personal growth*. Nueva York: Free Press.

Pleck, J. (1977). The Work–Family Role System. *Social Problems*, 24, 417–427.

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., e LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressorhindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 438–454.

Polidore, E. (2004). The teaching experiences of Lucille Bradley, Maudester Hicks, and Algeno McPherson before, during, and after desegregation in the rural south: A theoretical model of adult resilience among three African American female educators (Doctoral dissertation, Sam Houston State University, 2004). *Dissertation Abstracts International*, 65, (08), 2924A.

Polit, D., Beck, C. e Hungler, B. (2004). *Fundamentos De Pesquisa Em Enfermagem: Métodos, Avaliação E Utilização*. 5ª Edição, Porto Alegre: Artemed.

Popkewitz, Thomas (1988) - *Paradigma E Ideología En Investigación Educativa: Las Funciones Sociales Del Intelectual*. Madrid: Mondadori.

Posig, M. and Kickul, J. (2004), “Work-role expectations and work-family conflict: gender differences in emotional exhaustion”, *Women in Management Review*, Vol. 19, pp. 373-86.

Pregolato, M. (2010). Total rewards that retain: A study of demographic preferences . Master’s dissertation, School of Management Studies, University of Cape Town, Cape Town, South Africa. From <http://hdl.handle.net/>

Price, K. H., Harrison, D. A., e Gavin, J. H. (2006). Withholding Inputs In Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, And Social Loafing. *Journal Of Applied Psychology*, 91: 1375-1384.

Prodanov, Cleber; Freitas, Ernani Cesar De (2013), *Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos E Técnicas Da Pesquisa E Do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale.

Pyhalto, K., Pietarinen, J., e Salmela-Aro, K. (2011). Teacherworking-Environment Fit As A Framework For Burnout Experienced By Finnish Teachers. *Teaching And Teacher Education*, 27, 1101e1110.

R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133–187). Kidlington Oxford: Elsevier Science Ltd.

Rantanen J. (2008). *Work-Family Interface And Psychological Well-Being: A Personality And Longitudinal Perspective*. *Jyväskylä Studies In Education, Psychology And Social Research* 346. University Of Jyväskylä, Jyväskylä.

Rapoport. R., e Rapoport, R. N. (1969). The Dual Career Family: A Variant Pattern And Social Change. *Human Relations*, 22, 3-30.

Ree, M. J., Carretta, T. R., e Teachout, M. S. (2015). Pervasiveness Of Dominant General Factors In Organizational Measurement. *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives On Science And Practice*, 8(3), 409–427

Rego, A. (2000) *Justiça E Comportamento De Cidadania Nas Organizações - Uma Abordagem Sem Tabus*. Lisboa: Sílabo.

Rego, A. E Carvalho, M. T. (2002) “Enfermeiros Empenhados Nas Suas Organizações: A Relevância Das “Rosas”” *Revista De Administração Pública*. 36, 959-979.

Rego, A.; Sousa, F.; Cunha, M. P.; Correia, A.; Saur-Amaral, I. (2007) “Leader Self- Reported Emotional Intelligence And Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study” *Creativity And Innovation Management*. 16 (3), 250-263.

Rego, A.; Souto, S.; Cunha, M. P. (2007) “Espiritualidade Nas Organizações, Positividade E Desempenho” *Comportamento Organizacional E Gestão*. 13(1) 7-36.

Rego, A. and Pina e Cunha, M. (2009), "Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14 No. 3, pp. 334-348

Renshaw, J. R. (1976). An Exploring Of The Dynamics Of The Overlapping Worlds Of Work And Family. *Family Process*, 15, 143-165.

Ribeiro, M. T., e Pimenta, S. (2014). Trabalho-Família: Uma Questão De Equilíbrio? In M. J. Chambel e M. T. Ribeiro (Eds.), *A Relação Entre O Trabalho E A Família* (Pp. 12-40).Lisboa: Editora Rh.

Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G., & Near, J. P. (1985). Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model. *Academy of Management Review*, 10, 296-310.

Rice, R. W., Frone, M. R., e Mcfarlin, D. B. (1992). Work-Non-Work Conflict And The Perceived Quality Of Life. *Journal Of Organisational Behavior*, 13, 155-168.

Richardson, R. J. Et al. (1999), *Pesquisa Social: Métodos E Técnicas*. São Paulo: Atlas.

Robinson, B. E. (2013). *Chained To The Desk: A Guidebook For Workaholics, Their Partners And Children, And The Clinicians Who Treat Them* (3rd Edn.). New York: New York University Press.

Rodrigues, N.; Rebelo, T.; Coelho, J. V. (2001). 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.

Rousseau, D. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. In: L.L. Cummings e B.M. Staw (Eds.) *Research in*

Organizational Behavior (vol. 7, pp. 1-37). Greenwich, CT: JAI Press.

Ruderman, M. N., Ohlott, J. P., Panzer, K., e King, S. N. (2002). Benefits Of Multiple Roles For Managerial Women. *Academy Of Management Journal*, 45, 369-386. Doi: 10.2307/3069352

Russo, J.A.; Waters, L.E. (2006) Workaholic worker type differences in work-family conflict: The moderating role of supervisor support and flexible work scheduling, *Career Development International*, Vol. 11 Iss: 5, pp.418 - 439

Salguero, Antonia Calvo; González, Ana Ma Carrasco; Martinez de Lecea, José María Salinas (2010) "Relationship between work-family conflict and job satisfaction: The moderating effect of gender and the salience of family and work roles", *African Journal of Business Management* Vol. 4(7), pp. 1247-59.

Sampaio, C. H.; Perin, M. G. (2006), "Pesquisa Científica Da Área De Marketing: Uma Revisão Histórica", *Revista De Administração Contemporânea*, V.10, N.2. Rio De Janeiro: 179-202.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003) *Research method for business students*, 3rd edition. New York: Prentice Hall.

Schaubroeck, J., Cotton, J. L., e Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 35–58.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Treviño, L. K., Et al. (2012). Embedding Ethical Leadership Within And Across Organization Levels. *Academy Of Management Journal*, 55, 1053–1078.

Schaufeli, W. B. (2003). Past Performance And Future Perspectives Of Burnout. *SA Journal of Industrial Psychology*; Vol 29, No 4.



Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204–220.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A. e Taris, T. W. (2009). Being Driven To Work Excessively Hard. The Evaluation Of A Two-Factor Measure Of Workaholism In The Netherlands And Japan. *Cross-Cultural Research*, 43, 320–348.

Schlechter, A., Thompson, N., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 37(3), 274–295. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>

Schuler, R. S. (1980) Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 184-215.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.

Schwarzer, R., & Schmitz, G. S. (2004). Perceived self-efficacy and teacher burnout: A longitudinal study in ten schools. In Marsh, H. W., Baumert, J., Richards, G. E., & Trautwein, U. (Eds.), *Proceedings - Self-concept, motivation and identity: Where to from here?* University of Western Sydney, Australia: SELF Research Centre. Retrieved December 17, 2004, from [http://self.uws.edu.au/Conferences/2004\\_Schwarzer\\_Schmitz.pdf](http://self.uws.edu.au/Conferences/2004_Schwarzer_Schmitz.pdf)

Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology: An International Review. Special Issue: Health and Well-Being*, 57, 152-171.

Scott, G., Coates, H, e Anderson, M. (2008). *Learning leaders in times of change*. Sydney: Australian Learning and Teaching Council.

Seeds, P. M., Harkness, K. L., e Quilty, L. C. (2010). Parental maltreatment,

bullying, and adolescent depression: Evidence for the mediating role of perceived social support. *Journal of Clinical Child and Adolescent Psychology*, 39, 681–692.

Settoon, R., Bennett, N., & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology To Realize Your Potential For Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.

Shaw, J., Dineen, B., Fang, R., & Vellella, R. (2009) Employee-Organization Exchange Relationships, HRM Practices, and Quit Rates of Good and Poor Performers. *The Academy of Management Journal (AMJ)*, 52(5): 1016-1033.

Shein, J., & Chen, C.P. (2011). *Work-Family Enrichment: A Research Of Positive Transfer*. Toronto, Canada: Sense Publishers.

Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.

Shirom, A. (2003). Job-Related Burnout: A Review. In J.C. Quick, & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook Of Occupational Health Psychology* (Pp. 245–264). Washington, Dc: American Psychological Association. Consulta Em [Http://Www.Tandfonline.Com/Doi/Abs/10.1080/1061580021000057059](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1061580021000057059)

Scholz, U., Gutiérrez-Doña, B., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 242–251.

Siebert, S. D. (1974). Toward A Theory Of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39, 567–578.

Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye-to-eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1048-1057.

Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

NelsonKirchTiedjrantaRaRibeiro, L. C. C. (2005) *Visão Interior*. [Internet] Disponível Em <Www.Endomarketing.Com>. [Consult. 16 Março 2014]

Simbula, S., Mazzetti, G., e Guglielmi, D. (2011). Conflitto lavoro/famiglia, burnout e work engagement negli insegnanti: Il ruolo moderatore delle risorse lavorative e personali. *Av. Psicol. Latinoam.*, 29(2), 302-316.

Skaalvik, E., e Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 26, 1059-69

Skinner, E., Chapman, M. & Baltes, P. (1988). Beliefs about control, means-ends, and agency: Development differences during middle childhood. *International Journal of Behavioral Development*. 11, 369-388.

Skinner, E., Chapman, M. & Baltes, P. (1988). Control, means-ends, and agency beliefs: A new conceptualization and its measurement during childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*.54, 117-133.

Smircich, Linda (1983), "Concepts Of Culture And Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28 (September), 339-58.

Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2007). The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200. <http://dx.doi.org/10.1080/10705500802222972>

Sonnentag, S. and Zijlstra, F.R.H. (2006), "Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 2, pp. 330-50.

Souza, V. L.; Souza, I. B.; Sardinha, R .L.; Alves, C. (2007) *Gestão De Desempenho*. Rio De Janeiro: Editora Fgv.

Sparrow, P. e Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: C. Mabey e P. Iles (Eds.). *Managing learning*. London: Routledge.

Sparrow, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44: 316 –325.

Staines, G. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations* 33(2): 111-129. <http://hdl.handle.net/2027.42/67317>

Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19, 14–20.

Suldo, S. M., e Huebner, E. S. (2004). Does Life Satisfaction Moderate The Effects Of Stressful Life Events On Psychopathological Behavior In Adolescence? *School Psychology Quarterly*, 19, 93–105. [Http://Doi.Org/Djzx28](http://doi.org/Djzx28)

Sumer, S., Smithson, J, Gerreiro, M., e Granlund, L. (2008). Becoming Working Mothers: Reconciling Work And Family At Three Particular Workplaces In Norway, The Uk And Portugal. *Community, Work eFamily*, 11(4), 365-384.

Sussman, S. (2012). Workaholism: A review. *Journal of Addiction Research e Therapy*, 6(1), 1-18.

- Sy, T., Tram, S., e O' Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461-473.
- Takashi, O., e Kobayashi, M. (2011). Area-Level Income Inequality And Individual Happiness: Evidence From Japan. *Journal Of Happiness Studies*, 12, 633–649. [Http://Doi.Org/B9sb5t](http://doi.org/B9sb5t)
- Taris, T.W. (2006). Is There A Relationship Between Burnout And Objective Performance? A Critical Review Of 16 Studies. *Work e Stress*, 20(4), 316–334.
- Ten Brummelhius, L. L., Van Der Lippe, T., e Kluwer, E. S. (2010). Family Involvement And Helping Behavior In Teams. *Journal Of Management*, 36: 1406- 1431.
- Thakur, Aditi Thakur e Kumar, Narsingh (2015). 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)*, Volume 5, Issue 1.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Tiedje L. B., Wortman C. B., Downey G., Emmons C., Biernat M., e Lang E. (1990). Women With Multiple Roles: Role-Compatibility Perceptions, Satisfaction, And Mental Health. *Journal Of Marriage And Family*, 52, 63–72.
- Toppinen-Tanner, S., Ojajarvi, A., Väänäänen, A., Kalimo, R., e Jäppinen, P. (2005). Burnout As A Predictor Of Medically Certified Sick-Leave Absences And Their Diagnosed Causes. *Behavioral Medicine*, 31(1), 18–32.
- Townsend, A. M., Demarie, S. M., e Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology And The Workplace Of The Future. *Academy Of Management Executive*, 12: 17-29.

Tsui, A. S., Egan, T. D., e O'reilly, C. A. (1992) Being Different: Relational Demography And Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.

Tummers, L. G., & Bronkhorst, B. A. (2014). The impact of leader-member exchange (LMX) on work-family interference and work-family facilitation. *Personnel Review*, 2014, 1-35.

Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L. e Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of Personality*, 78, 289–312.

Van Beek, I., Taris, T. W. e Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic And Work Engaged Employees: Dead Ringers Or Worlds Apart? *Journal Of Occupational Health Psychology*, 16, 468–482.

Van Daalen, G., Willemsen, T.M., Sanders, K. and Van Veldhoven, M.J.P.M. (2009), Emotional exhaustion and mental health problems among employees doing "people work": The impact of job demands, job resources and family-to-work conflict. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(3), 291-303.

Van Dyne, L.; Cummings, L.L.; Mclean Parks, J. (1995) Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity. In Cummings, L. L.; Staw, B. M. (Eds.), *Research In Organizational Behavior*.

Vandenabeele, W. (2009) "The Mediating Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Self-Reported Performance: More Robust

Evidence Of The Psmperformance Relationship" *International Review Of Administrative Sciences*.75 (1), 11- 34.

Vandenberghe, C. (2009) "Organizational Commitments". In H. J. Klein, T. E.

Becker E J. P. Meyer (Eds.), *Commitment In Organizations: Accumulated Wisdom And New Directions* (Pp. 99-135). New York: Routledge.

Vasconcelos, A. F. (2004). *Processos de Trocas Intra-Organizacionais: atualizando o conceito de Marketing Interno*. Caderno de Pesquisas em Administração, Vol. 11, N. 1, 37-50

Vaz, I. (2008). *As políticas salariais: que evolução?* VI Congresso Português de Sociologia, *Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa.

Vecchio, R. P. (1998). Leader-member exchange, objective performance, employment duration, and supervisor ratings: Testing for moderation and mediation. *Journal of Business and Psychology*, 12, (3), 327-341.

Veenhoven, R. (1994). Is Happiness A Trait? *Social Indicators Research*, 32, 101–160. [Http://Doi.Org/Cxt44j](http://doi.org/Cxt44j).

Vidyarathi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., e Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader–member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95, (5), 849-861

Vogus, T. J., e Sutcliffe, K. M. (2007). *Organizational resilience: Towards a theory and research agenda*. A paper presented at the IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Montreal, Canada.

Voydanoff, P. (2004). The Effects Of Work Demands And Resources On Work-To- Family Conflict And Facilitation. *Journal Of Marriage And The Family*, 66, 398–412.

Voydanoff, P. (2005). Toward A Conceptualization Of Perceived Work-Family Fit And Balance: A Demands And Resources Approach. *Journal Of Marriage And*

The Family, 67, 822–836.

Voydanoff, P. (2008). A Conceptual Model of the Work-Family Interface. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. Whitehead (Ed.), *Handbook of WorkFamily Integration. Research, Theory and Best Practices* (pp. 37-55). Elsevier.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., e Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society* 9(2), 5.

Walsh, F. (2006). *Strengthening family resilience second edition*. New York: Guilford Pressol

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., e Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles Of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, And Organizational Identification. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 115, 204–213.

Wang, M. C., Haertel, G. O., e Walberg, H. J. (1995). Educational resilience: An emergent construct (Clearinghouse No. UD 030 726). Philadelphia, PA: National Education Center on Education in the Inner Cities.

Wang, Y., Liu, L., Wang, J., e Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among chinese doctors:The mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational*

Warr, P., Bindl, U.K., Parker, S.K. e Inceoglu, I. (2014) Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 342–363.

Wayne, S, Shore, L, e Liden, R (1997) Perceived organisational support and leader- member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.



Wayne, S, Shore, L, Bommer, W, e Tetrick, L (2002) The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 590.

Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 445-461.

Wellins, R.S. Smith A.B. & Erker S (2009).Nine Best practices for effective talento management (white paper). Pittsburgh, PA development Dimensional International Press.

Werbel, J e Walter, MH (2002) Changing Views of Work and Family Roles: A Symbiotic Perspective, *Human Resource Management Review*, 12, 293-298.

Who (1996). *Global Action For The Improvement Of Mental Health Care: Policies And Strategies*. Genebra, World Health Organization.

Who (Who,2001b) Relatório Mundial “Saúde Mental: Nova Conceção, Nova Esperança” [Http://Www.Who.Int/Whr/2001/En/Whr01\\_Djmessage\\_Po.Pdf](http://www.who.int/whr/2001/en/whr01_djmessage_po.pdf)

Williams, L. J.; Anderson, S. E. (1991) “Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors” *Journal Of Management*. 17(3), 601- 617.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31, 405-431.

Wong, C., e Law, D. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Wood, T. e Picarelli, V. (2004). Remuneração estratégica – a nova vantagem

competitiva. São Paulo: Editora Atlas.

Worthington, E. L., Jr., Berry, J. W., e Parrott, L., lii. (2001). Unforgiveness, Forgiveness, Religion, And Health. In T. G. Plante e A. C. Sherman (Eds.), Faith And Health: Psychological Perspectives (Pp. 107–138). New York: Guilford Press.

Wright, T. A.; Cropanzano, R. (2000) “Psychological Well-Being And Job Satisfaction As Predictors Of Job Performance” *Journal Of Occupational Health Psychology*. 5 (1), 84-94.

Yucel, I.; Bektas, C. (2012) “Job Satisfaction, Organizational Commitment And Demographic Characteristics Among Teachers In Turkey: Younger Is Better?” *Procedia- Social And Behavioral Sciences*. 46, 1598-1608.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. (2nd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19, 708 –722.

Zarifian, P. (1996). *A gestão da e pela competência*. Seminário educação profissional, trabalho e competências. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia.

Zedeck, S. (1992). Introduction: Exploring the domain of work and family conflict. In S. Zedeck (Ed.), *Work, Families, and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Zhang, H., Kwan, H. K., Everett, A. M., e Jian, Z. (2012). Servant Leadership, Organizational Identification, And Work-To-Family Enrichment: The Moderating Role Of Work Climate For Sharing Family Concerns. *Human Resource Management*, 51, 747–768