

# Artigo em Destaque

## O Impacto do Conflito entre o Trabalho e a Família sobre a Intenção de Rotatividade nas Organizações

Marcos Aguiar de Souza

Rodolfo de Castro Ribas Júnior

::: Universidade Federal do Rio de Janeiro :::

Luis Felipe de Oliveira Fleury

::: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro :::

### Resumo

É uma preocupação crescente nos dias atuais a questão dos papéis que o indivíduo exerce em sua vida. Ora se exerce o papel de pai/mãe, esposo(a), trabalhador(a), filho(a), entre outros. Desta forma o questionamento é se seria possível transitar por esses papéis sem que os problemas de um não interferam no outro e vice-versa. No presente estudo buscou-se verificar a relação entre dois tipos de conflitos relacionados ao trabalho e à família e o impacto dos mesmos sobre a intenção de sair do emprego. O Conflito trabalho-família é entendido como a percepção de que o trabalho está interferindo na vida familiar. Por sua vez, o conflito família-trabalho se refere ao conflito no qual a família é percebida como um problema por estar interferindo na vida profissional do indivíduo. Foram coletados dados com 364 trabalhadores, de diversas organizações do estado do Rio de Janeiro, diferenciados em função do sexo, idade, tempo de serviço, estado civil e posse ou não de filhos. Dos 364 trabalhadores, 132 eram do sexo masculino, média de idade de 28,49 anos, média de tempo de serviço de 9,42 anos, 213 solteiros e 221 não possuem filhos. Os resultados do presente estudo evidenciaram que o conflito trabalho-família é uma importante variável e que deve ser considerada nas estratégias das organizações para a retenção de seus talentos e a diminuição dos índices de rotatividade. Foi observado que há um impacto negativo do conflito família-trabalho para a intenção de rotatividade, ou seja, quando ocorrem problemas na família, esta é vista como um obstáculo ao atendimento das demandas profissionais. Diferente do que foi hipotetizado, os dados evidenciaram que o conflito família-trabalho tem um impacto negativo sobre a intenção de rotatividade. Finalizando, os dados evidenciaram que o conflito família-trabalho era maior no caso em que um dos cônjuges não trabalhava.

## Introdução

### Rotatividade, intenção de rotatividade e retenção de pessoal

As exigências atuais em termos de mão-de-obra qualificada têm levado diversas organizações a investirem grandes quantias de dinheiro em estratégias que permitam contar com profissionais com grande capacidade de trabalho em seus quadros. Assim, o investimento em estratégias de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal tem sido cada vez mais observado. Tanto esforço é justificado diante da constatação de Fleury e Fleury (2000) de que são as atividades inteligentes e não aquelas caracterizadas por ações rotineiras que agregam maior valor aos produtos e serviços.

Joo e McLean (2006) reforçam a importância de investimento por parte das empresas em estratégias de retenção de pessoal, ao afirmarem que para que uma empresa seja competitiva, necessita de empregados altamente comprometidos e engajados, o que explica o esforço dos empresários em atrair, desenvolver e reter os empregados que contribuem para os objetivos organizacionais.

De acordo com Diorio (2002) e Ulrich (1998) a sobrevivência das organizações depende do diferencial em relação ao pessoal que possuem. Assim, devem desenvolver estratégias voltadas para proporcionar aos seus quadros, adequadas condições de contribuírem de forma positiva para a visão de futuro e o negócio da organização, garantindo a competência da força de trabalho e a otimização das capacidades organizacionais.

É nesse sentido que Brian, Hatch e Walker (2000) destacam a importância da quantificação do valor dos recursos humanos por parte das empresas, chamando a atenção para o fato de que as pessoas não devem ser consideradas apenas como recursos a serem consumidos e de fácil reposição. Assim, é preciso também investir em retenção de pessoal.

Para Mendonça (2002) a retenção de talentos pode ser definida como o esforço despendido por uma organização para manter os talentos satisfeitos e comprometidos com seus resultados, gerando motivação para

nela permanecerem. A retenção de talentos, então, é o êxito obtido por uma organização na tentativa de manter em seus quadros aquelas pessoas que a ajudarão a permanecer competitiva, assegurando sua existência em um mundo de rápidas e constantes mudanças.

Apesar de haver relativo consenso sobre o fato de que nem toda rotatividade é negativa, já que garante a oxigenação do quadro de pessoal da empresa, em geral têm sido enfatizados nos estudos da área os aspectos prejudiciais advindos principalmente da rotatividade que ocorre por vontade do empregado e não da organização.

Considerando o custo econômico da rotatividade, Homn (1992) destaca três tipos de custos. O primeiro é o custo de separação, no qual são computados os fatores relacionados à saída do empregado da organização. Entrevistas de desligamento, custos legais, entre outros, podem ser enquadrados nesta categoria. O segundo tipo de custo é o de recolocação de pessoal, o qual envolve ações relacionadas ao recrutamento e seleção de pessoal. Finalmente, os custos de treinamento englobam aquelas estratégias tanto de redução do tempo de adaptação do novo empregado à cultura da organização, como a sua preparação em termos do adequado desenvolvimento de suas atividades.

De acordo com Hopkins e Hopkins (1991), um novo empregado é um organismo que precisa se adaptar, desenvolver um senso de valores, crenças e comportamentos congruentes com os valores da organização para que não venha a também querer dela sair.

Outro tipo de custo que não foi previsto por Homn (1992) se refere aos empregados que permanecem na organização. É possível que a satisfação e o comprometimento dos que permanecem sejam, em alguma medida, questionados diante da saída de alguns membros da organização.

Dado o impacto que a rotatividade tem para as empresas, tem sido abundante o desenvolvimento de estudos buscando explicar como ela ocorre e como ela pode ser reduzida. Schwab (1991) identifica duas abordagens na busca de preditores da rotatividade. A primeira abordagem é direcionada à busca de preditores internos ou psicológicos. A segunda relacionada a

preditores externos ou ambientais. O presente estudo se insere no primeiro caso, já que está sendo considerado como preditor da intenção de rotatividade o conflito entre o trabalho e a família. A lógica defendida no presente estudo, então, é que havendo conflito entre trabalho e a família, o indivíduo estará mais propenso a buscar um novo emprego que permita uma melhor relação entre esses dois importantes contextos.

## Conflito entre a família e o trabalho

“Quando se chega ao trabalho os problemas devem ficar do lado de fora”. Apesar de não se fazer menção a um autor específico, a frase é bem conhecida no meio organizacional e ainda considerada válida em muitas empresas. Entretanto, a concepção do trabalho e da família em mundos independentes e sem coexistência temporal já foi refutada por diversos pesquisadores. De fato, o indivíduo não se separa em dois mundos e trabalho e família devem ser considerados como partes complementares e não opostas da vida do trabalhador.

O conflito entre trabalho e família é definido como uma forma de conflito entre papéis, no qual a pressão de ambos os domínios são incompatíveis de alguma forma (GREENHAUS & BEUTEL, 1985). De fato, o impacto potencial que as questões envolvendo a relação entre família e trabalho têm para o empregado, para os familiares e para a organização, tem despertado o interesse de pesquisadores em diversos países (LU et al, 2006).

A administração das demandas geradas no trabalho e na família é uma fonte de estresse para muitos trabalhadores, podendo dar origem a consequências negativas para o indivíduo, para a família e para seu trabalho. Ainda que se possa imaginar que esse estresse será maior para as mulheres, tem havido forte evidência de que os homens também vêm sofrendo com questões envolvendo exigências da família e do trabalho (BURLEY, 1994).

Greenhaus e Beutell (1985) identificam quatro diferentes tipos de conflito envolvendo trabalho e família: (1) Conflito baseado no tempo afetando o trabalho – quando as exigências familiares refletem em prejuízo

de tempo para o trabalho; (2) conflito baseado no tempo afetando a família – quando não se tem tempo para dedicação à família devido a exigências do trabalho; (3) conflito devido a tensão no trabalho devido as exigências familiares – quando, por exemplo, não se tem tranquilidade na família em função de problemas passados no trabalho e (4) conflito no trabalho devido a tensão na família – quando há prejuízo para o desempenho das atividades profissionais em função de problemas vivenciados na família.

Outros aspectos têm sido investigados em relação ao conflito entre trabalho e família, mas a distinção mais amplamente observada na literatura é entre conflito trabalho-família e conflito família-trabalho. No primeiro caso o trabalho interfere de forma negativa na família, diferente do que ocorre no segundo caso, quando as exigências familiares trazem consequências negativas para o trabalho (LU et al, 2006)

De acordo com Eloy e Smith (2004), em geral nos conflitos entre trabalho e família é observada uma sobrecarga de trabalho, que ocorre devido as diversas demandas que esgotam os recursos do indivíduo para atendê-las. Embora as demandas de cada contexto sejam independentes uma da outra, existe forte relação entre elas, já que uma sobrecarga com questões familiares pode refletir em maior dificuldade em completar as tarefas do trabalho e a sobrecarga de trabalho traga dificuldades para o indivíduo em adequadamente lidar com as exigências familiares.

A explicação para as diferenças entre homens e mulheres no conflito entre trabalho e família podem, então, ser explicadas com base na perspectiva tradicional de socialização com base no sexo. Assim, é possível que o conflito entre família e trabalho seja mais fortemente percebido pelas mulheres do que pelos homens, uma vez que as mulheres recebem uma maior pressão social para o cuidado do lar, dos filhos e da família em geral, enquanto que para os homens a pressão social é pelo papel tradicional de provedor do lar (LILLY, DUFFY & VIRICK, 2006; O'DRISCOLL, BROUGH & KALLIATH, 2009).

No que se refere aos conflitos em trabalho e família, pelo menos três trabalhos altamente citados merecem

atenção especial. Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky (2002) conduziram uma meta-análise para analisar variáveis que impactam no comprometimento dos trabalhadores. O estudo possui 155 amostras independentes e um total de 50146 trabalhadores. Entre outros aspectos, os autores concluíram que o conflito trabalho-família tem um impacto negativo no componente afetivo do comprometimento com a organização.

Frone, Russell, Cooper (1992) estudaram antecedentes e consequências dos conflitos em trabalho e família. O estudo envolveu uma amostra probabilística de 631 participantes que responderam a uma entrevista em suas residências. De acordo com os autores, os resultados corroboram um modelo que assevera o caráter bidirecional dos conflitos entre trabalho e família. Ou seja, os conflitos poderiam ser trabalho-família ou família-trabalho. Esses conflitos, de uma maneira geral, seriam preditores, por exemplo, de sintomas de depressão.

Allen, Herst, Bruck, Sutton (2000) conduziram uma ampla revisão quantitativa de pesquisas que exploraram consequências associadas ao conflito trabalho-família. A revisão examinou resultados de 67 artigos reportando pesquisas empíricas. Entre outros aspectos, os autores reportaram que aproximadamente 40% dos trabalhadores vivenciam algum tipo de conflito trabalho-família durante a vida. Segundo os autores, um dos mais impressionantes resultados refere-se às associações entre conflitos trabalho-família e depressão.

Nesse sentido, é possível que diante de um conflito entre as demandas do trabalho e da família, as mulheres estejam mais propensas a abandonar o trabalho para um melhor atendimento das exigências familiares.

## Método

### Participantes

Participaram do estudo 364 (trezentos e sessenta e quatro) trabalhadores de diferentes empresas localizadas no polo industrial de Santa Cruz e no Porto de Itaguaí, no Rio de Janeiro, diferenciados em função do sexo, idade, tempo de serviço, estado civil, posse ou

não de filhos. Destes 364 trabalhadores 132 eram do sexo masculino, média de idade de 28,49 anos, média de tempo de serviço de 9,42 anos, 213 solteiros e 221 não possuíam filhos.

### Instrumentos

Os participantes preencheram um questionário composto de uma parte destinada a coletar os dados sócio-demográficos (sexo, idade, tempo de serviço, estado civil, posse ou não de filhos e grau de escolaridade).

Para a mensuração da intenção de rotatividade foi utilizada a EIR – Escala de Intenção de Rotatividade, de autoria de Siqueira *et al.* (1997). A EIR é composta de três itens no formato Likert, de 5 pontos.

O conflito entre o trabalho e a família (trabalho-família e família-trabalho) foi mensurado com a utilização da Escala desenvolvida por Kopelman, Greenhaus e Connolly (1983). Tal instrumento é composto por 14 itens em formato Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A escala é composta por 2 fatores: um relativo a conflito família-trabalho (4 itens) e outro relativo ao conflito trabalho-família (8 itens). A escala será validada para fins do presente estudo.

### Procedimentos

Os instrumentos foram aplicados no local de trabalho e em cursos noturnos de universidades próximas, sempre de forma coletiva. Os participantes assinaram um termo de esclarecimento e de consentimento para divulgação dos dados da pesquisa. O preenchimento ocorreu após a explicação dos objetivos do estudo.

### Resultados

Para a análise dos dados foram utilizados os softwares SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o AMOS (*Analysis fo Moment Structures*), ambos da versão 19.

Inicialmente foi testado o modelo de impacto do conflito da vida profissional e da vida familiar dos participantes, considerando os dois tipos de conflitos consi-

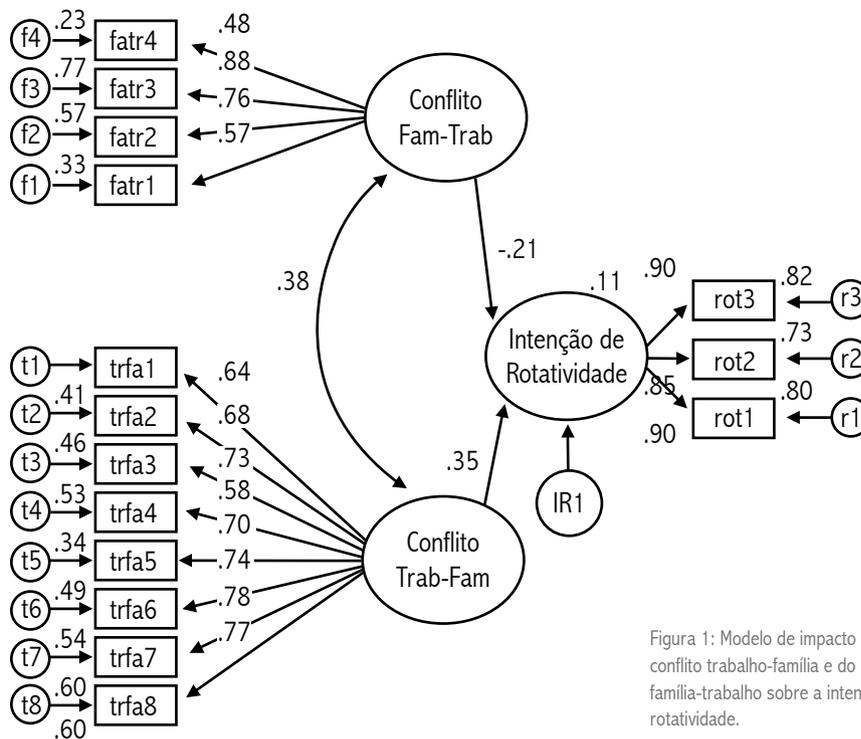


Figura 1: Modelo de impacto do conflito trabalho-família e do conflito família-trabalho sobre a intenção de rotatividade.

derados no instrumento de coleta de dados utilizado: conflito trabalho-família e conflito família-trabalho, sobre a intenção de rotatividade.

O impacto observado sobre a intenção de rotatividade foi significativo nos dois casos: conflito trabalho-família ( $p < 0,0001$ ) e conflito família-trabalho ( $p < 0,001$ ).

Outro ponto a ser observado na análise por equações estruturais são os índices de qualidade do ajustamento do modelo. O método de análise utilizado foi o de máxima verossimilhança, por ser um método tradicional e o mais utilizado (MARÔCO, 2010). Para análise do modelo foram considerados (1) índices absolutos, (2) índices relativos, (3) índices de parcimônia e (4) índices de discrepância populacional.

Os índices absolutos avaliam a qualidade do modelo, sem compará-lo com outros modelos possíveis. Um índice que tem sido amplamente considerado é o  $\chi^2/gf$  (qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade). O valor 1 nesse índice indica um ajustamento perfeito. Entretanto, considera-se aceitação um valor de até 5. No presente estudo o valor obtido para o  $\chi^2/gf$  foi de 2,91.

Outros índices absolutos amplamente utilizados são o RMR (*Root Mean Square Residual*) e o GFI (*Goodness of Fit Index*). Quanto menor o RMR, melhor é o ajustamento do modelo, sendo 0 o valor de um ajustamento perfeito. O GFI de um modelo perfeito teria valor 1. Entretanto, considera-se um bom ajustamento quando seu valor é acima de 0,9. No presente estudo o valor de RMR foi de 0,14. O GFI obtido foi de 0,92.

Os índices relativos avaliam a qualidade do modelo que está sendo testado em relação a dois modelos hipotéticos: um modelo de pior ajustamento possível e um modelo de melhor ajustamento possível. Alguns dos critérios de análise que se enquadram nesta categoria são o NFI e o RFI.

O NFI (*Normed Fit Index*) de um modelo perfeito ou ideal possui valor 1. Entretanto, valores acima de 0,9 são considerados aceitáveis. No presente estudo o valor obtido foi de 0,91. O RFI (*Relative Fit Index*) valores acima de 0,9 são considerados aceitáveis, sendo 1 o valor ideal. O valor do RFI no presente estudo foi de 0,93.

Os índices de parcimônia têm como objetivo compensar o melhor ajuste que modelos mais complexos podem apresentar. Alguns dos índices de parcimônia utilizados em estudos de modelagem por equações estruturais são PNFI (*Parsimony Goodness of Fit Index*) e PCFI (*Parsimony Normed Fit Index*). Valores superiores a 0,8 são indicativos de um modelo bem ajustado. No presente estudo o valor obtido do PNFI foi igual a 0,87 e o PCFI obtido foi de 0,91.

Os índices de discrepância populacional comparam o modelo obtido com os participantes do estudo com aquele que seria obtido considerando toda a população. Um índice que é amplamente utilizado é o RMSEA (*Root Mean Error of Approximation*). O modelo é considerado inapropriado quando o valor de RMSEA é superior a 0,10, sendo muito bom quando o valor é inferior a 0,05. Contudo, o valor do RMSEA tende a aumentar conforme aumenta o número de variáveis no modelo, o que indica a necessidade de uma maior reflexão na utilização deste índice. O valor do RMSEA obtido no presente estudo foi de 0,07 (0,062-0,083).

Consideradas em conjunto, as informações obtidas pela análise dos índices de ajustamento do modelo atestam sua qualidade e confiabilidade. Como pode ser observado na Figura 1, como hipotetizado, o modelo demonstra que a intenção de rotatividade nas organizações pode ser influenciada pelo conflito em que o indivíduo percebe o trabalho influenciando na vida familiar. Entretanto, no que se refere ao conflito família-trabalho, o impacto observado é negativo sobre a intenção de rotatividade.

Tal resultado merece maior atenção e, possivelmente maiores investigações futuras. Parece haver um reforço da importância do trabalho quando a família é vista como fator que interfere nas atividades laborais. Entretanto, em estudos empíricos não é suficiente considerar o fenômeno que está sendo investigado. É crucial considerar que o fenômeno está sendo avaliado a partir das informações que o instrumento utilizado para a coleta de dados fornece. Claramente, os itens que compõem o instrumento para mensuração do conflito trabalho-família se destinam ao entendimento que a família é um problema diante das atividades laborais. Trabalho e família, então, não são considerados como partes em equilíbrio em uma balança. Consequentemente, maior importância ao trabalho termina sendo atribuída.

Dito de outra maneira, no conflito família-trabalho, a família é vista como um peso para o bom desempenho das atividades inerentes à função desempenhada pelo indivíduo. Não é considerada a possibilidade do trabalho ocupar mais horas do dia do que o devido. O modelo também indica uma correlação positiva significativa entre os dois tipos de conflito.

No que se refere às variáveis demográficas, foram analisados grupos constituídos em função do sexo, idade, estado civil e o fato do cônjuge trabalhar ou não. O teste t de Student não revelou diferenças significativas entre homens e mulheres, entre casados e solteiros e entre grupos constituídos em função da idade (mais novos e mais velhos) nas variáveis do estudo (conflito trabalho-família, conflito família-trabalho e intenção de rotatividade).

Tabela 1: Comparação dos grupos constituídos em função do cônjuge trabalhar ou não.

Variáveis	Cônjuge trabalha		Cônjuge não trabalha		t
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio Padrão	
Intenção de rotatividade	2,79	0,99	2,63	1,14	0,84
Conflito Família-Trabalho	1,76	0,66	1,99	0,57	2,22*
Conflito Trabalho-Família	2,59	0,91	2,74	0,85	0,99

\* Significativo ao nível de 0,05.

Em relação ao fato do cônjuge trabalhar ou não, foi também utilizado o teste t de Student para amostras independentes para a comparação dos dois grupos. Os dados são apresentados na Tabela 1.

Na comparação dos grupos constituídos em função do cônjuge trabalhar ou não, como pode ser observado na Tabela 1, a diferença foi significativa em relação ao conflito família-trabalho em função do cônjuge trabalhar ou não. A média foi mais elevada nos casos em que um dos cônjuges não trabalha. Parece, então, haver um processo natural de buscar maior contato com o cônjuge em casa depois que este esteve ausente durante todo o dia em função do trabalho. É nesse sentido que a demanda familiar passa a interferir e disputar tempo com o trabalho.

## Conclusões

Os resultados do presente estudo evidenciam que o conflito trabalho-família é uma importante variável que deve ser considerada nas estratégias das organizações para a retenção de seus talentos e a diminuição dos índices de rotatividade.

Diversas ações, como discutido, têm sido desenvolvidas pelas organizações para lidar com esse conflito, sendo a flexibilização do trabalho uma das mais importantes. Mesmo nos casos em que a organização não investe em ações específicas para a diminuição do conflito gerado pelas demandas do trabalho, pode haver um esforço em proporcionar um suporte organizacional mais efetivo, sendo compreendido que em alguns momentos o trabalhador deverá estar disponível para atender as necessidades da família. A compensação das horas de ausência poderá ser acertada entre organização e o empregado, sendo o banco de horas uma opção interessante para ambos os lados.

O impacto negativo do conflito família-trabalho para a intenção de rotatividade é também uma preocupação, diante da percepção que alguns trabalhadores têm da família como um obstáculo para o seu crescimento profissional. Além de uma preocupação da organização, tendo em vista a diminuição de índices de saúde e qualidade de vida do trabalhador, há uma preocupação que deve ser tratada em nível mais amplo, sendo de interesse de governos e da sociedade de maneira geral. Os esforços, assim, devem ser direcionados para a obtenção de formas mais igualitárias de lidar com a questão do balanço entre família e trabalho.

Outro ponto que merece atenção é o fato de haver maior impacto das demandas do trabalho na família quando o cônjuge não trabalha. Tal fato parece ser importante para aqueles profissionais que lidam com a questão da orientação e intervenção em famílias. A importância, então, de haver um nível igualitário de atividades a serem desempenhadas pelo casal fica fortemente evidenciada. Tal resultado deve ser analisado, também, em função da centralidade que o trabalho tem na vida atualmente. Além de ser uma fonte de renda, exercer uma profissão tem um caráter mais profundo, podendo-se mesmo dizer que é uma fonte de identidade nas sociedades contemporâneas.

Os resultados desafiam a noção do homem como o provedor do lar e da mulher como a responsável pelos afazeres domésticos e pelos cuidados com os filhos. A lógica do mercado parece assim, mais uma vez, ditar aspectos da vida dos trabalhadores que vão além daquelas horas destinadas ao exercício da atividade profissional.

Sugere-se que estudos futuros considerem as duas formas de conflito na relação entre trabalho e família na busca por melhores condições para os trabalhadores e no desenvolvimento de estratégias visando o aumento da saúde, bem estar e qualidade de vida no trabalho.

## Anexos

### Anexo I - Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Abaixo estão listadas frases que podem representar alguns pensamentos seus. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

**1. Nunca**                      **2. Raramente**                      **3. Às vezes**                      **4. Frequentemente**                      **5. Sempre**

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número que melhor representa sua resposta.

1. ( ) Você pensa em sair da empresa onde trabalha.
2. ( ) Você planeja sair da empresa onde trabalha.
3. ( ) Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

### Anexo II - Escala de Conflito Família-Trabalho

Itens	1	2	3	4	5
A minha família retira-me tempo que eu gostaria de estar a trabalhar.					
Os meus interesses pessoais tiram-me tempo demais do meu trabalho.					
As minhas exigências familiares fazem com que seja difícil concentrar-me no trabalho.					
Por vezes, os meus problemas pessoais fazem com que fique mal humorado (a) no trabalho.					
O meu horário de trabalho entra muitas vezes em conflito com a minha vida familiar.					
Após o trabalho, chego em casa demasiado(a) tarde para fazer algumas das coisas que gostaria.					
No trabalho, tenho tanta coisa para fazer que os meus interesses pessoais são postos de lado.					
A minha família não gosta que eu esteja preocupado(a) com o trabalho quando estou em casa.					
Devido à exigência do meu trabalho, por vezes fico mal humorado (a) em casa.					
As exigências do meu trabalho fazem com que seja difícil estar descontraído (a) em casa.					
O meu trabalho tira-me tempo que eu gostaria de passar com minha família.					
O meu trabalho faz com que seja difícil ser um (a) esposa/marido atencioso (a) ou o pai/mãe que gostaria de ser.					

## Referências

Allen, T.D., Herst, D.E., Bruck, C.S., Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5, 278-308.

Brian, F., Hatch, J.; Walker, David M. (2000). *Capital Humano*, Ed. 2ª, São Paulo : Futura.

Burley, K.A. (1994), Gender differences and similarities in coping responses to anticipated workfamily conflict, *Psychological Reports*, 74, 115-23.

Diório, S. (2002) . Competência Emocional dos Gestores. In. XXVI Encontro Anual da ANPAD. Salvador, BA.

Elloy, D. F.; Smith, C. (2004) Antecedents of Work-Family Conflict Among Dual-Career Couples: Na Australian Study, *Cross Cultural Management*, 11 (4), p. 17

Fleury, A. ; Fleury, M. T. L. (2000) *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Ed. Atlas.

Frone, M. R., Russell, M., Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Hom, P. (1992). A meta analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.

Hopkins, S. A.; Hopkins, W. E. (1991). Organizational productivity 2000: A work force perspective. A.A.M. *Advanced Management Journal*, 56(4), 44-48.

Kopelman, R. E.; Greenhaus, J. H.; Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 198-215.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. D. Dunnette (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Lu, L.; Gilmour, R.; Kao, S.F. e Huang, M. T.; (2006) A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: the Taiwanese vs British. *Career Development International*, 11 (1), 9-27.

Marôco, J. P. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Meleiro, A. R.; Siqueira, M. M. M. (2005) Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre o bem-estar no trabalho. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 29. Brasília. Anais... Brasília: ANPAD.

Mendonça, M. C. F. (2002) *Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas*. (Dissertação de mestrado) . Rio de Janeiro: FGV.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

O'Driscoll, M. P.; Brough, P.; Kalliath, T. (2009). Stress and coping. In: Cartwright, S. and Cooper, C. L. (Eds.). *The Oxford handbook of organizational well-being*. (pp. 236-266). Oxford: Oxford University Press.

Siqueira, M. M. M.; Gomide Jr, S., Moura, O. I.; Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: *antecedentes afetivos e cognitivos*. [Resumo] XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo.

Schwab, D. P. 1991. Contextual variables in employee performance-turnover relationships. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 966-975.

Ulrich, D. (1998) *Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura.

