

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**GESTÃO DE FRONTEIRAS E INTENÇÃO DE
SAÍDA: O PAPEL MEDIADOR DO CONFLITO
TRABALHO-FAMÍLIA**

Maria Madalena de Muller e Sousa Castelão

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**GESTÃO DE FRONTEIRAS E INTENÇÃO DE
SAÍDA: O PAPEL MEDIADOR DO CONFLITO
TRABALHO-FAMÍLIA**

Maria Madalena de Muller e Sousa Castelão

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2020

Índice

Índice de Tabelas	ii
Resumo	iii
Abstract	iii
1. Introdução	4
2. Enquadramento Teórico	6
2.1. Conflito Trabalho-Família e Gestão de Fronteiras	6
2.2. Gestão de Fronteiras e Intenção de Saída: o papel mediador do Conflito Trabalho-Família	8
3. Método	11
3.1. Procedimento	11
3.3. Medidas.....	11
3.4. Análise de dados	12
4. Resultados	14
4.1. Análise Fatorial Confirmatória	14
4.2. Média, Desvio Padrão e Correlações entre Variáveis.....	14
4.3. Modelo de Equações Estruturais.....	15
5. Discussão	16
5.1. Limitações.....	17
5.2. Implicações	17
6. Referências Bibliográficas	18

Índice de Tabelas

Tabela 1. Média, desvio-padrão e correlações entre as variáveis em estudo.....14

Tabela 2. Modelo de Equações Estruturais.....15

Resumo

Considerando as recorrentes transformações demográficas da força de trabalho e a crescente tendência de permeabilidade das fronteiras das esferas de vida dos colaboradores, esta investigação procura verificar a relação entre a Gestão de Fronteiras e a Intenção de Saída, através da mediação do Conflito Trabalho-Família (CTF). As hipóteses apresentadas foram testadas numa amostra de 302 colaboradores com atuação em diferentes setores. Os resultados do estudo confirmam o papel mediador do CTF na relação entre Gestão de Fronteiras e Intenção de Saída. Inesperadamente, esta mediação revelou-se parcial e a relação entre Gestão de Fronteiras (Segmentadora) e Intenção de Saída demonstrou-se significativa e positiva. Assim, esta investigação contribui para uma nova linha de investigação, fornecendo evidências de uma relação direta entre a Gestão de Fronteiras e a Intenção de Saída. No final do estudo, são apresentadas limitações e propostas para estudos futuros.

Palavras-chave: Gestão de Fronteiras; Intenção de Saída; Conflito Trabalho-Família.

Abstract

Considering the recurring demographic transformations of the workforce and the growing trend of permeability of the boundaries of the employees' life domains, this investigation seeks to verify the relationship between Boundary Management and Turnover Intention, through the mediation of the Work-Family Conflict (WFC). The hypotheses presented were tested on a sample of 302 employees working in different sectors. The results of the study confirm the mediating role of WFC in the relationship between Boundary Management and Turnover Intention. Unexpectedly, this mediation proved to be partial and the relationship between (Segmentation) Boundary Management and Turnover Intention proved to be significant and positive. Thus, this investigation contributes to a new line of investigation, providing evidence of a direct relationship between Boundary Management and Turnover Intention. At the end of the study, limitations and proposals for future studies are presented.

Keywords: Boundary Management; Turnover Intention; Work-Family Conflict.

1. Introdução

Em contraste com o que acontecia há alguns anos, em que o homem trabalhava e sustentava a família financeiramente e a mulher cuidava do lar e dos filhos, atualmente, e, cada vez mais, existem mulheres a trabalhar, casais em que ambos os elementos trabalham, famílias monoparentais e indivíduos que têm responsabilidades de cuidados a menores e idosos (Goodstein, 1994; Bond, Galinsky, & Swanberg, 1998, Gilbert, Hallett, & Eldridge, 1994, referido em Allen, 2001). Esta nova realidade demográfica da força de trabalho resultou num desafio, atualmente dito como normal, da gestão de diferentes papéis de vida (Bond et al., 1998, Gilbert et al., 1994, referido em Allen, 2001). Para além da nova realidade da gestão de múltiplos papéis, os avanços tecnológicos tornaram o trabalho mais flexível e permeável, permitindo que diversas funções consigam ser desempenhadas fora de um local fixo de trabalho e a diferentes horas. Se por um lado tal se traduz em maior flexibilidade na gestão da vida profissional e não profissional de cada um, por outro, promove um sentimento de responsabilização no qual os colaboradores devem estar sempre disponíveis (Park, Fritz, & Jex, 2011), pressionando-os a que continuem a responder a e-mails quando estão a conviver com a sua família ou até mesmo de férias, por exemplo (Allen, Cho, & Meier, 2014). A área da gestão de fronteiras tem sido alvo de atenção por parte dos investigadores nos últimos tempos (e.g., Clark, 2000; Kossek, Lautsch, & Eaton, 2005; Kossek & Lautsch, 2012), com foco na relação entre gestão de fronteiras e o conflito trabalho-família (CTF) (Ahrentzen, 1990; Kossek, Ruderman, Braddy, & Hannum, 2012; Powell & Greenhaus, 2010; Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000).

Esta nova dinâmica de gestão de papéis e, conseqüentemente, das respetivas exigências, quando não controlada, parece resultar em CTF (Greenhaus & Beutell, 1985). Tal como o nome indica, uma gestão de fronteiras integradora, sendo mais permeável, parece potenciar o *spillover* negativo de exigências (Glavin & Shieman, 2012). Por sua vez, o CTF parece ter impacto negativo não apenas para o colaborador, mas como também para a organização (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Kossek & Ozeki, 1999). Uma das conseqüências identificadas do CTF é a Intenção de Saída (Kossek & Ozeki, 1999; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Quando os colaboradores percebem conflito inter-papel parece que procuram alternativas para resolver tal incompatibilidade (Greenhaus, Parasuraman, & Collins, 2001). Embora a Intenção de Saída nem sempre resulte numa demissão voluntária, tem vindo a ser considerada o seu antecedente mais imediato e robusto (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000) e, quando a situação não é

resolvida, seja por uma mudança de condições, seja por uma mudança de emprego, o colaborador entra num estado de insatisfação, *stress* e redução de compromisso para com a organização (e.g., Greenhaus & Beutell, 1985; Igbaria & Greenhaus, 1992; Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998; Leong, Furnham, & Cooper, 1996).

Embora ainda não explorada na literatura, a aparente inevitável integração de esferas poderá ser um dos potenciadores do CTF e, conseqüentemente, da Intenção de Saída. Assim, este estudo visa reforçar a literatura, explorando a relação ainda pouco descrita entre gestão de fronteiras (segmentadora) e Intenção de Saída. Esta relação, com impacto na retenção de capital humano, irá ser explorada através do papel mediador do CTF e procura consciencializar as organizações sobre a necessidade de apoiarem os seus colaboradores na separação das diferentes esferas de vida.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Conflito Trabalho-Família e Gestão de Fronteiras

Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, e Rosenthal definiram conflito inter-papéis como “a ocorrência simultânea de dois ou mais pontos de pressão em diferentes papéis, tal que a participação num papel torna mais difícil a participação no outro” (1964, p. 19, citado em Greenhaus & Beutell, 1985). Duas décadas mais tarde, baseando-se neste conceito e na hipótese da escassez de recursos (Goode, 1960), Greenhaus e Beutell (1985) definiram o CTF. Em linha, uma pessoa que acumule múltiplos papéis poderá experienciar conflito entre eles, pois cada pessoa tem uma quantidade finita de recursos (e.g., energia, tempo e atenção) para dar resposta às diversas exigências dos diferentes papéis (Goode, 1960). Podemos distinguir três tipos de conflito, segundo Greenhaus e Beutell (1985): conflito de base temporal (*time-based*), isto é, o tempo gasto num domínio afeta o tempo disponível noutra domínio (e.g., trabalhar mais horas para conseguir entregar um trabalho num certo prazo, pode levar a que se passe menos tempo com a família); conflito comportamental (*behavior-based*), isto é, incompatibilidade de comportamentos esperados num papel e noutra (e.g., comportamento exigido num ambiente profissional de vendas poderá ser mais agressivo, comparativamente à personalidade amável e vulnerável que se requer num ambiente familiar); e conflito de pressão (*strain-based*), isto é, a pressão sentida num domínio irá ser transmitida para outro domínio (e.g., desentendimento num casamento pode levar a que um colaborador esteja mais distraído no trabalho).

A teoria da Gestão de Fronteiras permite estudar as fronteiras, físicas, temporais e comportamentais, que servem para estruturar e demarcar os diferentes papéis e os respetivos *selves*. As fronteiras podem ser caracterizadas segundo a sua permeabilidade, isto é, o grau em que os elementos de um domínio intercedem noutra, e a sua flexibilidade, por outras palavras, o grau em que as fronteiras permitem que os papéis sejam desempenhados em diferentes contextos temporais e físicos (Voydanoff, 2008). Cada indivíduo varia de acordo com o grau de preferência entre integrar ou segmentar os diferentes papéis, refletindo as suas preferências num *continuum*, e gerindo fronteiras mais ou menos permeáveis e flexíveis, tendo por base a estrutura do trabalho e diferenças individuais (Kossek et al., 2005, Clark, 2000; Kreiner, 2006; Ashforth et al., 2000; Nippert-Eng, 1996). Na verdade, diferentes domínios parecem poder ter diferentes níveis de permeabilidade de fronteiras (Pleck, 1977). Uma segmentação elevada existe quando os diferentes domínios são tratados de forma separada, isto é, há um espaço e um tempo

próprio para cada papel (Nippert-Eng, 1996). Quando um colaborador prefere segmentar os papéis é pouco provável que atenda uma chamada de um familiar no trabalho ou que responda a e-mails quando está em casa com a família (Ashforth et al., 2000; Clark, 2000; Nippert-Eng, 1996). Assim, fronteiras menos permeáveis tornam as transições entre papéis mais difíceis, e parece subentender que as exigências de um papel mais dificilmente consomem os recursos destinados a outro papel e, conseqüentemente, que menos conflito interpapel seja experienciado (Ashforth et al., 2000; Hall & Richter, 1988). Por outro lado, uma integração elevada entre domínios ocorre quando é mais complicado distinguir o que pertence ao domínio do trabalho ou ao domínio da família, como quando ou onde se desenrolam tais papéis (Nippert-Eng, 1996). Não é improvável que um indivíduo, que tenha preferência pela integração de papéis, ligue durante o horário de trabalho, por exemplo, para um canalizador para arranjar um lavatório em sua casa ou que depois de deitar os filhos leia alguns e-mails e termine alguma tarefa pendente. Nestes moldes, as transições entre papéis parecem ser mais fáceis, existindo flexibilidade para o indivíduo gerir os recursos disponíveis como um todo e podendo canalizar a sua utilização em prol de um domínio e não de outro, face às exigências sentidas. No entanto, pode também potenciar distrações, interrupções, *stress* e mais CTF, por ser mais provável as exigências de um domínio consumirem os recursos destinados a outro papel (Ashforth et al., 2000; Ahrentzen, 1990; Kossek et al., 2005; Olson-Buchanan & Boswell, 2006).

Existem diversos estudos que relacionam uma gestão de fronteiras mais permeável e o CTF. Segundo o estudo de Glavin e Schieman (2012), fronteiras permeáveis tendem a potenciar disrupção, causada pelo trabalho, no desempenho de atividades e responsabilidades familiares, promovendo níveis mais elevados de CTF. Em linha, Hecht e Allen (2009) verificou que fronteiras mais permeáveis estavam associadas a maior nível de CTF. Adicionalmente, no estudo de Nohe, Michel e Sonntag (2014), separação psicológica entre domínios parece ajudar a reduzir os efeitos negativos de conflito interpapel. Outros estudos verificaram que, embora preferência por segmentar fronteiras não tenha sido relacionada com CTF (Rothbard, Phillips, & Dumas, 2005), comportamentos de segmentação de fronteiras têm sido associados a menor nível de CTF (Kossek et al., 2012; Powell & Greenhaus, 2010). Mesmo que a preferência do colaborador seja a de integrar ambos os domínios, um ambiente organizacional que promova a segmentação entre papéis parece minimizar o CTF, obrigando a que ambas as esferas permaneçam separadas, dentro do possível (Kreiner, 2006). Na verdade, candidatos parecem estar mais atraídos por empresas que facilitem a separação de domínios, como flexibilidade horária

e licenças (Rau & Hyland, 2006; Rothbard et al., 2005), comparativamente a empresas que tenham políticas caracterizadas por serem mais integradoras, como cresce nos locais de trabalho (Rau & Hyland, 2002; Rothbard et al., 2005). Por fim, Fonner e Stache (2012) verificaram que colaboradores que trabalham a partir de casa, uma prática conhecida por promover fronteiras mais permeáveis, aderem a táticas que deliberadamente separam ao máximo o papel profissional dos restantes.

Assim, define-se a primeira hipótese deste estudo:

Hipótese 1: A Gestão de Fronteiras Segmentadora está negativamente associada ao Conflito Trabalho-Família.

2.2. Gestão de Fronteiras e Intenção de Saída: o papel mediador do Conflito Trabalho-Família

Uma gestão bem-sucedida dos múltiplos papéis tem impacto positivo em atitudes profissionais desejadas como satisfação no trabalho (Haar, Russo, Sunyer, & Ollier-Malaterre, 2014), níveis mais baixos de *stress* (Kossek et al., 2012) e diminuição da Intenção de Saída (Beauregard & Henry, 2009). O interesse em estudar a Intenção de Saída e a demissão não é recente (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010). Desde cedo que se percebeu que ambas as variáveis podem ter consequências graves para a organização, como a perda de capital humano e capital social, e disrupções a níveis operacionais (Hancock, Allen, Bosco, & McDaniel, 2013; Hausknecht & Trevor, 2011). A demissão caracteriza-se pela desvinculação laboral entre o colaborador e a organização, que pode ser iniciada e controlada pelo indivíduo, isto é, saída voluntária (Mitchell, Holtom, & Lee, 2001), ou iniciada e controlada pela organização, isto é, saída involuntária (Heavey, Holwerda, & Hausknecht, 2013). Intenção de Saída, isto é, crença que tem por base a probabilidade do colaborador abandonar voluntariamente a organização num futuro próximo (Vandenberg & Nelson, 1999), é um dos preditores mais robustos da demissão (Griffeth et al., 2000), alicerçado na teoria do comportamento planeado (Fishbein & Ajzen, 1975, referido em Van Breukelen, Van der Vlist, & Steensma, 2004) que defende que a intenção é o mais direto e imediato antecessor do comportamento real. A disponibilização de práticas que permitam o equilíbrio entre vida profissional e não profissional parece estar associada à diminuição de Intenção de Saída (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999; Wood & de Menezes, 2008). Não obstante, para tal resultar, é necessário haver uma boa gestão de fronteiras psicológica (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2009).

Segundo o *unfolding model* de Lee e colaboradores (1994, 1996, 1999), 90% dos colaboradores que se demitem do seu cargo parecem seguir um dos quatro percursos comportamentais e psicológicos identificados no modelo (para saber mais ver Lee et al, 1996). Três dos quatro percursos referidos no modelo são promovidos por “choques” - episódios cruciais para compreender e gerir a (intenção de) saída. Mais especificamente, um choque pode ser considerado como um evento relacionado com a esfera profissional, ou com outras esferas da vida do colaborador, que, neste caso, leva o colaborador a refletir sobre a sua situação profissional (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005). Os choques não advêm de eventos necessariamente negativos, podendo ter uma natureza positiva e/ou neutra. Para ser considerado um choque, o evento deve captar a atenção do indivíduo e desafiar a imagem que o mesmo tem sobre o contexto (i.e., valores, objetivos e planos futuros) (Beach, 1997, referido em Holtom, Goldberg, Allen, & Clark, 2016). Se os choques se demonstrarem incompatíveis com as crenças do indivíduo, poderão surgir pensamentos de saída e o colaborador poderá procurar alternativas de forma a satisfazer as suas expectativas e ambições (Holtom et al., 2005). Por outras palavras, o colaborador ao experienciar interrupções de papel constantes, potenciadas pela permeabilidade de fronteiras, poderá refletir sobre a sua posição atual (ocorrência de um evento de choque), ponderando sobre as alternativas para solucionar a perceção de incompatibilidade entre a vida profissional e familiar e a realidade de *spillover* de exigências (CTF). No estudo de Greenhaus e colaboradores (2001), o CTF apresentou uma associação positiva com Intenção de Saída, defendendo que os indivíduos consideram a fonte de *stress* na sua tomada de decisão e a probabilidade de a saída do emprego atual ter impacto no alívio na experiência de *stress*. No estudo de Greenhaus, Collins, Singh e Parasuraman (1997), CTF estava não apenas associado positivamente à Intenção de Saída, mas como também à demissão. Porém, muitos indivíduos não se podem desvincular do trabalho pago e atribuem a razão de permanência ao “eu tenho que” (i.e., compromisso de continuidade), em vez de “eu quero” (i.e., compromisso afetivo) – sendo consensual o potencial carácter problemático e prejudicial do compromisso de continuidade para a organização (Somers, 2009). Esta situação não subentende que os mesmos deixem de experienciar Intenção de Saída (Vandenberg & Nelson, 1999), tornando-se mais suscetíveis a procurar emprego noutras organizações que facilitem a conjugação entre vida profissional e familiar (Nohe & Sonntag, 2014) e a responder a outras propostas de trabalho (Boyar, Maertz, Pearson, & Keough, 2003). Na verdade, indivíduos que experienciem CTF, mas continuem na

organização, parecem experienciar tensão e culpa quanto ao facto de permanecer no posto de trabalho, que se representa enquanto fonte de *stress* (Greenhaus et al., 1997).

Assim, o CTF parece explicar a relação entre a segmentação dos vários papéis e a Intenção de Saída, tal que a Gestão de Fronteiras (Segmentadora) e o CTF apresentam uma associação negativa, e o CTF e a Intenção de Saída uma associação positiva, formando a hipótese de mediação desta investigação:

Hipótese 2: O Conflito Trabalho-Família medeia a relação negativa entre a Gestão de Fronteiras (Segmentadora) e a Intenção de Saída.

3. Método

3.1. Procedimento

Os dados do presente estudo foram recolhidos por estudantes de uma unidade curricular da área de especialização de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Todos os participantes foram convidados a preencher um questionário *online*, na plataforma *Survey Monkey*. O anonimato das respostas foi assegurado através da assinatura de um consentimento informado antes da participação.

3.2. Amostra

A amostra obtida é composta por um total de 302 colaboradores portugueses, 159 do sexo feminino (52.6%) e 143 do sexo masculino (47.4%), com idades compreendidas entre os 24 e os 63 anos ($M = 44.11$, $DP = 7.49$). A maioria dos participantes (88.4%) estão casados ou em coabitação e os restantes 35 colaboradores estão solteiros ou separados. Quanto às habilitações literárias, 39 colaboradores (12.9%) possuem um nível inferior ao Ensino Secundário, 38 (12.6%) estão a frequentar o Ensino Secundário, 78 colaboradores (25.8%) completaram o Ensino Secundário ou equivalente, 28 (9.3%) estão a frequentar a Universidade, 97 (32.1%) são Licenciados, 19 colaboradores (6.3%) terminaram o Mestrado e 3 (1%) concluíram o Doutoramento. No que diz respeito ao setor profissional, 129 colaboradores (42.7%) exercem as suas funções no setor de Serviços, 61 (20.2%) no setor da Indústria, 39 colaboradores (12.9%) no setor da Educação, 23 (7.6%) no setor do Turismo, 19 (6.3%) na área de Medicina/Serviço Social, 9 (3%) nas Finanças, 5 (1.7%) na Segurança/Proteção, 4 (1.3%) no Governo, 3 (1%) no Entretenimento, 3 (1%) no Setor Militar e 7 (2.3%) noutros setores. Por fim, a antiguidade dos colaboradores na empresa atual varia entre 0 e 40 anos ($M = 13.53$, $DP = 9.21$).

3.3. Medidas

Gestão de Fronteiras (Segmentadora). Este construto foi medido através de três itens, provenientes de uma escala desenvolvida por Powell & Greenhaus (2010), que subentendem a direção trabalho-família. Alguns exemplos dos itens desta dimensão são “Deixo os assuntos do trabalho no trabalho” e “Deixo para trás os assuntos do trabalho quando vou para casa”. Estes itens foram respondidos através de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos (1 = Discordo Fortemente; 2 = Discordo; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Fortemente). Valores mais elevados nestes itens correspondem a uma Gestão de Fronteiras Segmentadora. Estes itens reportaram um alfa

de *Cronbach* equivalente a .83, encontrando-se acima do recomendado por Nunnally (1978, referido em Peterson, 1994).

Conflito Trabalho-Família. A variável Conflito Trabalho-Família foi medida através da escala de 12 itens de Carlson, Kacmar e Williams (2000) (e.g., “O meu trabalho afasta-me das atividades familiares mais do que gostaria”, “O tempo que dedico ao trabalho não me permite participar nas responsabilidades e tarefas domésticas” e “Quando chego a casa vindo do trabalho estou muitas vezes esgotado para participar em atividades/responsabilidades familiares”). A resposta a estes itens foi dada numa escala de *Likert* de 5 pontos, em que foi pedido aos participantes que avaliassem o grau em que concordavam com as afirmações (1 = Discordo fortemente; 2 = Discordo; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo fortemente). Pontuações mais elevadas nestes itens indicam níveis elevados de CTF. Esta escala apresentou um índice de .86, reportando um bom nível de consistência interna (Nunnally, 1978, referido em Peterson, 1994).

Intenção de Saída. Esta variável foi medida através da questão: “Com que frequência pensou seriamente em despedir-se do seu emprego atual, nos últimos seis meses?”. Esta questão tinha a possibilidade de ser respondida através de 1 de 5 itens, nomeadamente: nunca, raramente, às vezes, frequentemente e muito frequentemente.

3.4. Análise de dados

A análise de dados foi efetuada através dos programas estatísticos *IBS Statistical Package for the Social Sciences 26.0* (SPSS) e *SPSS Analysis of Moment Structures 26.0* (AMOS).

Em primeiro lugar e com recurso ao programa SPSS, verificou-se a existência de valores em falta. Posteriormente, procedeu-se à análise fatorial confirmatória, recorrendo ao programa AMOS, de forma a verificar a adequação das variáveis latentes (i.e., Gestão de Fronteiras [Segmentadora], CTF e Intenção de Saída) ao modelo de medida, comparando-o com o modelo de fator único. Para tal, foram analisados os valores Qui-Quadrado (χ^2) e os índices de ajustamento - *Root Mean Squared Error of Approximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI), o *Incremental Fit Index* (IFI) e o *Tucker-Lewis Index* (TLI). Para se inferir um bom ajuste, o RMSEA deverá apresentar um valor inferior a .08 e o CFI, IFI e TLI deverão ser iguais ou superiores a .90. Também com recurso ao SPSS, e de forma a caracterizar a amostra da investigação relativamente ao sexo, idade,

estado civil, habilitações literárias, setor profissional e tempo na empresa, realizou-se uma análise estatística descritiva. Adicionalmente, foram calculadas as médias e correlações de *pearson* (r), que ilustram o grau de relação entre variáveis e a sua direção.

Para testar as hipóteses formuladas e com recurso ao AMOS, utilizou-se a metodologia de análise do Modelo de Equações Estruturais. Começou-se por analisar o Modelo dos Efeitos Diretos e, posteriormente, foram analisados dois modelos de mediação: Modelo de Mediação Total (modelo com caminho estrutural entre a variável independente e a variável mediadora, e a variável mediadora e a variável dependente) e Modelo de Mediação Parcial (em que acresce o caminho estrutural entre a variável independente e a variável dependente).

4. Resultados

4.1. Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória permitiu avaliar o ajuste das respostas face ao modelo teórico proposto (RMSEA = .09; IFI= .92; CFI= .92; TLI= .90; χ^2 (84) = 274.80, $p < .01$) e o ajuste face ao modelo de um fator, no qual todas as variáveis observadas representavam uma única variável latente (RMSEA = .17; IFI= .70; CFI= .70; TLI= .62; χ^2 (84) = 779.23, $p < .01$). O modelo de um fator demonstrou valores inferiores nos índices de ajustamento IFI, CFI e TLI, e um qui-quadrado significativamente mais elevado. Assim, foi considerado que o modelo que melhor se ajustou aos dados foi o modelo teórico, demonstrando que as variáveis latentes representam construtos distintos.

4.2. Média, Desvio Padrão e Correlações entre Variáveis

Segundo a tabela 1, os participantes deste estudo possuem uma perceção de CTF moderada (M = 2.50, DP = .60, sendo o ponto 3 “*Não concordo, nem discordo*”), níveis de Intenção de Saída moderado (M = 2.31; DP = 1.34, em que o ponto 3 corresponde a “*Às vezes*”) e a Gestão de Fronteiras (Segmentadora) com uma média moderada mais elevada (M = 3.28, DP = .77, com o ponto médio em 3 “*Não concordo, nem discordo*”). Em relação às correlações entre variáveis, a Gestão de Fronteiras (Segmentadora) apresenta uma relação negativa e significativa com o CTF ($r = -.22, p < .01$) e uma relação positiva e não significativa com a Intenção de Saída ($r = .03, p < .627$). Por fim, o CTF apresenta uma relação positiva e significativa com a Intenção de Saída ($r = .37, p < .01$). Estas correlações vão ao encontro das hipóteses definidas nesta investigação, nomeadamente a associação negativa entre a Gestão de Fronteiras (Segmentadora) e CTF (H1), e relação positiva entre CTF e Intenção de Saída (H2).

Tabela 1.

Média, desvio-padrão e correlações entre as variáveis em estudo.

	Média	DP	r		
			1.	2.	3.
1. GFSegm	3.28	.77			
2. CTF	2.50	0.60	-.22*		
3. Int Saída	2.31	1.34	.03	.36*	

Nota. N = 302; DP = desvio-padrão; r = correlação de *pearson*; GFSegm = Gestão de Fronteiras (Segmentadora); CTF = Conflito Trabalho-Família; Int Saída = Intenção de Saída; * $p < .01$.

4.3. Modelo de Equações Estruturais

De forma a testar as hipóteses em estudo, recorreu-se ao Modelo de Equações Estruturais. Numa primeira fase analisou-se o Modelo dos Efeitos Diretos, no qual se verificou a relação entre variáveis, sem se considerar a relação com a variável mediadora. Este modelo obteve níveis de ajustamento adequados [$\chi^2(97) = 298.50$; $p < .00$; IFI = .92; TLI = .90; CFI = .92; RMSEA = .08], com relações positivas e significativas entre a Gestão de Fronteiras (Segmentadora) e o CTF ($\beta = .72$; $p < .01$), e a Gestão de Fronteiras (Segmentadora) e a Intenção de Saída ($\beta = .18$; $p < .05$). Deste modo, a hipótese 1 encontra-se suportada. De seguida testou-se o Modelo de Mediação Total, que inclui relação entre a Gestão das Fronteiras e o CTF e relação entre o CTF e a Intenção de Saída, do qual resultaram índices de ajustamento adequados [$\chi^2(97) = 292.80$, $p < .01$; IFI = .92; TLI = .90; CFI = .92; RMSEA = .08]. No passo seguinte foi testado o Modelo de Mediação Parcial, que para além das relações consideradas no modelo anterior também inclui a relação entre a variável independente e a variável dependente, apresentando índices de ajustamento adequados [$\chi^2(96) = 287.84$, $p < .01$; IFI = .92; TLI = .90; CFI = .92; RMSEA = .08]. Quando se comparam os dois modelos, verifica-se que o Modelo de Mediação Parcial é significativamente mais ajustado ($\Delta\chi^2(1) = 4.96$, $p < .01$) (ver Tabela 2). Neste modelo, verificou-se uma relação direta negativa significativa entre a Gestão de Fronteiras (Segmentadora) e o CTF ($\beta = -.20$, $p < .01$), suportando a hipótese 1, e relação direta positiva significativa entre CTF e a Intenção de Saída ($\beta = .73$, $p < .01$). No entanto, em relação à hipótese 2, que pressupõe que a relação entre a Gestão da Fronteira (Segmentadora) e a Intenção de Saída é totalmente mediada pelo CTF, esta apenas foi suportada parcialmente porque se observa uma relação direta positiva significativa entre Gestão de Fronteiras (Segmentadora) e Intenção de Saída ($\beta = .20$; $p < .03$), revelando a existência de uma mediação parcial.

Tabela 2.

Modelo de Equações Estruturais

Modelos	χ^2	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	TLI	IFI
Modelo de Mediação Total	$\chi^2(97) = 292.80$.08	.92	.90	.92
Modelo de Mediação Parcial	$\chi^2(96) = 287.84$	Comparação com o Modelo de Mediação Total $\Delta\chi^2(1) = 4.96, p < .01$.08	.92	.90	.92

5. Discussão

Esta investigação procurou estudar a possível relação entre Gestão de Fronteiras (Segmentadora) e Intenção de Saída, através da mediação do CTF. Numa sociedade em que cada vez mais os indivíduos se deparam com a permeabilidade das fronteiras físicas, temporais e psicológicas entre as esferas profissional e familiar, é importante perceber o impacto que as mesmas têm para as organizações e para os seus colaboradores (McCloskey, 2018).

Como previsto, a Gestão de Fronteiras Segmentadora parece estar negativamente associada ao CTF, ao promover uma maior resistência à ocorrência de *spillover* negativo de exigências trabalho-família (Ashforth et al., 2000; Hall & Richter, 1988), suportando a hipótese 1 deste estudo e reforçando a literatura nesse sentido (Nohe et al., 2014; Kossek et al., 2012; Powell & Greenhaus, 2010). Adicionalmente e, tal como esperado, verificou-se uma associação positiva significativa entre o CTF e a Intenção de Saída, reforçando o impacto direto da incompatibilidade dos papéis de vida do indivíduo na organização (Greenhaus et al., 1997; Greenhaus et al., 2001). Inesperadamente, o modelo que apresentou melhores índices de ajustamento foi o modelo de mediação parcial, identificando uma relação positiva e significativa entre a Gestão de Fronteiras Segmentadora e a Intenção de Saída, suportando parcialmente a hipótese 2. Esta relação demonstra que o CTF não explica o efeito total da Gestão de Fronteiras na Intenção de Saída e reforça a necessidade de se explorar a forma como os colaboradores procuram gerir as suas fronteiras.

Tendo em conta que a Gestão de Fronteiras Segmentadora se relacionou negativamente com o CTF, mas positivamente com a Intenção de Saída, parece que a segmentação de fronteiras não pode ser apenas identificada como uma estratégia para minimizar o impacto do *spillover* negativo entre esferas (Park et al., 2011; Carlson, Thompson, Kacmar, & Crwford, 2013). Estudos têm vindo a estudar a relação entre a Gestão de Fronteiras Segmentadora e outras variáveis, tais como a saliência do papel profissional na identidade do indivíduo e o compromisso e envolvimento dos colaboradores para com a empresa e a sua carreira (e.g., Olson-Buchanan & Boswell, 2006; Powell & Greehaus, 2010; Greenhaus et al., 2001).

De acordo com o *enactment effect*, indivíduos que se identifiquem fortemente com um papel parecem estar mais motivados a adotar tal papel em diferentes domínios, pois a adoção de um papel saliente é recompensador e intrinsecamente satisfatório (Ashforth et al., 2000), promovendo a autoidentidade do indivíduo (Olson-Buchanan & Boswell,

2006). Assim, indivíduos que tenham o seu papel profissional como saliente parecem aumentar a permeabilidade do papel profissional em casa, ao falar do seu trabalho a membros da família ou ao desempenhar tarefas profissionais em casa, por exemplo (Capitano, DiRenzo, Aten, & Greenhaus, 2017; Olson-Buchanan & Boswell, 2006; Park et al., 2011). Adicionalmente, colaboradores que apresentem uma forte identidade profissional parecem estar mais envolvidos e satisfeitos com o trabalho e, conseqüentemente, menos propícios a pensamentos de saída (Van Dick, Christ, Stellmacher, & Wagner, 2004; Griffeth et al., 2000; Mitchell, Holtom, Lee, & Sablinski, 2001). Deste modo, seria interessante estudos futuros explorarem a relação entre saliência de papel, integração-segmentação dos domínios e Intenção de Saída.

5.1. Limitações

Ao ler este estudo deverão ser tidas em conta algumas limitações. Em primeiro lugar, a recolha de dados foi feita num único momento temporal e, como tal, estudos futuros deverão analisar este modelo conceptual através de estudos longitudinais de forma a estudar possíveis relações causa-efeito. Adicionalmente, o questionário utilizado para recolha de dados foi construído com base em questões de autoavaliação, o que revela a possibilidade de as respostas estarem sob o efeito de desejabilidade social e enviesamentos. Por fim, a amostra deste estudo integra colaboradores de diferentes organizações portuguesas. Como tal, também deverá ter-se atenção ao generalizar estes resultados para populações específicas (i.e., funções, indústrias e culturas não-ocidentais).

5.2. Implicações

A Intenção de Saída tem, cada vez mais, sido associada a conseqüências negativas e significativas para a organização e, como tal, diversos autores têm-se focado na temática da retenção de talento (Mitchell et al., 2001). Este estudo vem identificar uma relação pouco estudada entre a Gestão de Fronteiras e a Intenção de Saída. Organizações deverão começar a prestar atenção a esta temática, pois se por um lado, a segmentação das esferas reduz a probabilidade de promoção de CTF e conseqüentemente a Intenção de Saída, por outro lado, a segmentação parece estar associada positivamente com a Intenção de Saída. Estudos futuros deverão replicar este modelo conceptual e tentar ultrapassar as limitações deste estudo, introduzindo novas variáveis, como a preferência por integrar ou segmentar as esferas, saliência dos papéis de vida do colaborador e outras características, como compromisso e satisfação com o trabalho.

6. Referências Bibliográficas

- Ahrentzen, S. B. (1990). Managing Conflict by Managing Boundaries: How Professional Homeworkers Cope With Multiple Roles at Home. *Environment and Behavior*, 22(6), 723-752. doi:10.1177/0013916590226001
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. doi:10.5465/amp.24.2.48
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435. doi:10.1006/jvbe.2000.1774
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99-121. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330
- 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(2), 278-308. doi:10.1037//1076-8998.5.2.278
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in A Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25, 472-491. doi:10.5465/AMR.2000.3363315
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22. doi:10.1016/j.hrmr.2008.09.001
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-190.
- Capitano, J., DiRenzo, M. S., Aten, K. J., & Greenhaus, J. H. (2017). Role identity salience and boundary permeability preferences: An examination of enactment and protection effects. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 99-111. doi:10.1016/j.jvb.2017.07.001

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. L. (2000). Construction and Initial Validation for a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. doi: 10.1006/jvbe.1999.1713
- Carlson, D. S., Thompson, M. J., Kacmar, K. M., & Crawford, W. (2013). Boundary Management Tactics: Aligning Preferences in the Work and Family Domains. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 51-70. doi:10.5465/AMBPP.2013.11061abstract
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. doi:10.1177/0018726700536001
- Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 242-257. doi:10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x
- Glavin, P., & Shieman, S. (2012). Work-Family Role Blurring and Work-Family Conflict. *Work and Occupations*, 39(1), 71-98. doi:10.1177/0730888411406295
- Goode, W. J. (1960). A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496. doi:10.2307/2092933
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family. *The Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382. doi:10.2307/256833
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R., & Parasuraman, S. (1997). Work and Family Influences on Departure from Public Accounting. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 249-270. doi:10.1006/jvbe.1996.1578
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi:10.2307/258214
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91-100. doi:10.1037//1076-8998.6.2.91

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. doi:10.1177/014920630002600305
- Haar, J. M., Russo, M., Sunyer, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study across Seven Cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. doi:10.1016/j.jvb.2014.08.010
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help? *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 213-223. doi:10.5465/ame.1988.4277258
- Hancock, J., Allen, D., Bosco, F. A., & McDaniel, K. R. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603. doi:10.1177/0149206311424943
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388. doi:10.1177/0149206310383910
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and Consequences of Collective Turnover: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453. doi:10.1037/a0032380
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2009). A longitudinal examination of the work-nonwork boundary strength construct. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 839-862. doi: 10.1002/job.579
- Holtom, B. C., Goldberg, C. B., Allen, D. G., & Clark, M. A. (2016). How Today's Shocks Predict Tomorrow's Leaving. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 59-71. doi:10.1007/s10869-016-9438-9
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337-352. doi:10.1002/hrm.20074

- Igbaria, M., & Greenhaus, J. (1992). Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model. *Communications of the ACM*, 35(2), 35-49. doi:10.1145/129630.129631
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152-171. doi:10.1177/2041386611436264
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community Work & Family*, 2(1), 7-32. doi:10.1080/13668809908414247
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2005). Flexibility Enactment Theory: Implications of Flexibility Type, Control, and Boundary Management for Work-Family Effectiveness. Em E. E. Kossek, & S. J. Lambert, *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives* (pp. 243-261). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. W. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112-128. doi:10.1016/j.jvb.2012.04.003
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507. doi:10.1002/job.386
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730. doi:10.5465/AMJ.2009.43669916
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51-89. doi:10.2307/258835
- Lee, T., Mitchell, T., Holtom, B. C., & MsDaneil, L. S. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 450-462. doi:10.2307/257015

- Lee, T., Mitchell, T., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 5-36. doi:10.2307/256629
- Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363. doi:10.1177/001872679604901004
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AID-JOB843>3.0.CO;2-N
- McCloskey, D. W. (2018). An Examination of the Boundary Between Work and Home for Knowledge Workers. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 9(3), 25-41. doi:10.4018/IJHCITP.2018070102
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2005). Convergence Between Measures of Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 215-232. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.004
- Mitchell, T., Holtom, B. C., & Lee, T. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96-108. doi:10.5465/AME.2001.5897929
- Mitchell, T., Holtom, B. C., Lee, T., & Sablinski, C. J. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. doi:10.2307/3069391
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of "home" and "work". *Sociological Forum*, 11(3), 563-582. doi:10.1007/bf02408393
- Nohe, C., & Sonntag, K. (2014). Work–family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 1-12. doi:10.1016/j.jvb.2014.03.007

- Nohe, C., Michel, A., & Sonntag, K. (2014). Family-work conflict and job performance: A diary study on boundary conditions and mechanisms. *Journal of Organizational Behavior, 35*, 339–357. doi:10.1002/job.1878
- Olson-Buchanan, J., & Boswell, W. R. (2006). Blurring Boundaries: Correlates of Integration and Segmentation Between Work and Nonwork. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 432-445. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.006
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships Between Work-Home Segmentation and Psychological Detachment From Work: The Role of Communication Technology Use at Home. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(4), 457-467. doi:10.1037/a0023594
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research, 21*(2), 381-391.
- Pleck, J. (1977). The Work-Family Role System. *Social Problems, 24*(4), 417-427. doi:10.1525/sp.1977.24.4.03a00040
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. (2010). Sex, Gender, and the Work-to-Family Interface: Exploring Negative and Positive Interdependencies. *The Academy of Management Journal, 53*(3), 513-534. doi:10.5465/AMJ.2010.51468647
- Rau, B. L., & Hyland, M. A. (2006). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Applicant Attraction. *Personnel Psychology, 55*(1), 111-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation. *Organization Science, 16*(3), 243-258. doi:10.1287/orsc.1050.0124
- Somers, M. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior, 74*(1), 75-81. doi:10.1016/j.jvb.2008.10.006
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior, 54*(3), 392-415. doi:10.1006/jvbe.1998.1681

- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: combining variables from the "traditional" turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 893–914. doi:10.1002/job.281
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., & Wagner, U. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336. doi:10.1023/A:1016964515185
- Voydanoff, P. (2008). A Conceptual Model of the Work-Family Interface. In K. Korabik, D. Lero, & D. Whitehead, *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices* (pp. 37-55). Amsterdam & Boston: Elsevier. doi:10.1016/B978-012372574-5.50006-5
- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683. doi:10.1080/09585190801953673