



Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace



Ribeirão Preto, março de 2019

Edição: v. 10, n.2 (2019)

# ARRANJOS LABORAIS FLEXÍVEIS E SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS CONFLITOS TRABALHO-FAMÍLIA E A EXAUSTÃO DO TRABALHADOR

*FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS AND THEIR INFLUENCE ON WORK-FAMILY CONFLICTS  
AND WORKER'S EXHAUSTION*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v10i2.559>

**Harrison Bachion Ceribeli**

[harrisonbceribeli@ufop.edu.br](mailto:harrisonbceribeli@ufop.edu.br)

Universidade Federal de Ouro Preto

**Gislaine Jeanne Alfnas**

[gislainealf@hotmail.com](mailto:gislainealf@hotmail.com)

Universidade Federal de Ouro Preto

**Maria Cláudia Bachion Ceribeli**

[maria.ceribeli@ifes.edu.br](mailto:maria.ceribeli@ifes.edu.br)

Instituto Federal do Espírito Santo

**Data de envio do artigo:** 09 de Maio de 2018.

**Data de aceite:** 15 de Agosto de 2019.

## Resumo

A mesma tecnologia que eliminou os limites físicos para a realização do trabalho trouxe ainda um conjunto de possibilidades no que se refere à flexibilização laboral, viabilizando modelos como o home-office e o horário flexível, cujos efeitos sobre o trabalhador ainda carecem de investigação. Neste sentido, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a flexibilização dos arranjos laborais no âmbito organizacional, os conflitos trabalho-família e a exaustão emocional do trabalhador. Para atingir tal objetivo, adotou-se uma abordagem descritiva quantitativa. Para coleta de dados, optou-se pelo método survey, sendo a população do estudo composta pelos habitantes de Mariana e Ouro Preto, ambas cidades localizadas no Estado de Minas Gerais, que estavam empregados no momento em que os dados foram coletados. Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Com base nos resultados alcançados, constatou-se que, mesmo que a flexibilização laboral não afete diretamente a exaustão emocional do trabalhador, exerce sobre ela uma influência indireta, pois reduz os conflitos trabalho-família, que, por sua vez, impactam o desgaste individual experimentado no universo do trabalho.

Palavras-chave: Flexibilização do trabalho, esgotamento no trabalho, bem-estar do trabalhador.

## ABSTRACT

*The same technology that eliminated the physical limits to perform the work has also brought a set of possibilities with regard to labor flexibility, enabling models such as home-office and flexible hours, whose effects on the worker still need to be investigated. In this sense, the objective of this research was to analyze the relationship between the flexibilization of the work arrangements in the organizational environment, the work-family conflicts and the emotional exhaustion of the worker. In order to achieve the mentioned objective, a quantitative*

*descriptive approach was adopted. For data collection, the survey method was chosen. The population of the study was composed of the inhabitants of Mariana and Ouro Preto, both cities located in the State of Minas Gerais, who were employed at the time the data were collected. For data analysis, the Structural Equation Modeling technique was used. Based on the results achieved, it was observed that, although labor flexibility does not directly affect the emotional exhaustion of the worker, it exerts an indirect influence, reducing the labor-family conflicts, which, in turn, affect the individual exhaustion experienced in the universe of work.*

**Keywords:** Flexibilization of work, exhaustion at work, worker well-being.

## 1 INTRODUÇÃO

Em razão da crescente pressão por competitividade enfrentada pelas organizações na contemporaneidade, os profissionais tornaram-se alvo de uma cobrança cada vez mais intensa por capacitação, comprometimento, produtividade e inovação; com isso, o trabalho passou a ocupar uma parte progressivamente maior do tempo dos indivíduos, acentuando os conflitos entre demandas laborais e familiares (AGUIAR et al., 2014), o que despertou o interesse de diversos pesquisadores.

Na literatura internacional, é possível encontrar estudos abordando a questão dos conflitos trabalho-família já na década de 1980 (GREENHAUS; BEUTELL, 1985); no Brasil, por outro lado, as publicações sobre essa temática são mais recentes, surgindo a partir da década de 2000 (SANTUJÁ; BARHAM, 2005).

Entre os fatores que contribuem para os conflitos entre as diferentes esferas da vida do sujeito, tem-se, além da maior pressão organizacional por produtividade e aperfeiçoamento profissional e, por conseguinte, da escassez de tempo para se dedicar à família (AGUIAR et al., 2014), o avanço da tecnologia, especialmente daquela voltada para a comunicação móvel, rompendo as fronteiras entre a organização e a casa dos trabalhadores, que se tornaram acessíveis a qualquer momento, estando em

qualquer lugar (CAVAZOTTE; BROLLO; MORENO JUNIOR, 2009; CHESLEY, 2005).

Todavia, os mesmos avanços tecnológicos que forneceram condições para que o trabalho continuasse depois que o indivíduo deixasse a organização e se dirigisse a seu lar também trouxeram um conjunto de possibilidades no que se refere à flexibilização dos arranjos laborais, como a jornada flexível e o home-office (BEAUREGARD; HENRY, 2009; FERRAZ; CASTRO; CASTRO, 2016).

Os arranjos laborais flexíveis têm recebido cada vez maior atenção dos gestores, pois, ao mesmo tempo em que tendem a favorecer a conciliação das demandas profissionais, familiares e pessoais dos sujeitos, mostram grande potencial para contribuir com a redução das doenças psicossociais que têm acometido um número crescente de trabalhadores na atualidade, tais como a síndrome de Burnout.

Partindo desse contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a flexibilização dos arranjos laborais no âmbito organizacional, os conflitos trabalho-família e a exaustão emocional do trabalhador.

Como justificativa para o presente estudo, assinala-se, primeiramente, a necessidade de se refletir em torno de alternativas para atender aos anseios dos profissionais pertencentes às novas gerações, que se mostram menos dispostos a sacrificarem seus interesses pessoais e o tempo com a família em função das demandas laborais (RAFALSKI; ANDRADE, 2015; COMAZZETTO et al., 2016).

De forma complementar, destaca-se a possibilidade de contribuir com a promoção de práticas organizacionais que sejam capazes de mitigar eventuais choques entre as dimensões da vida dos indivíduos, criando condições para uma maior participação de todos os membros da família nas atividades e assuntos familiares.

Por fim, cabe ressaltar que, na literatura nacional, há poucos estudos, principalmente de cunho quantitativo, dedicados a essa temática. Portanto, trata-se de uma pesquisa que irá auxiliar a suprir uma lacuna teórica associada a um assunto atual e relevante para a sociedade, organizações e trabalhadores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conflitos trabalho-família

A recente preocupação com a problemática da conciliação entre as demandas laborais e familiares dos indivíduos deve-se, entre outros fatores, a mudanças na estrutura dos lares brasileiros, que deixaram de ser exclusivamente patriarcais, ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho e à maior participação masculina no âmbito familiar (CHRISTIANO; NUNES, 2013).

A inserção feminina no mercado alterou as dinâmicas sociais, afetando diretamente as organizações: os homens eram os responsáveis pelo dinheiro e as mulheres, pelos afazeres domésticos; mas, com a entrada maciça dessas últimas no mercado de trabalho, resultando, muitas vezes, na sobrecarga decorrente do excesso de atividades sob sua responsabilidade (SILVA; LIMA, 2012), tornou-se necessário que as tarefas de casa e cuidados com os filhos fossem divididos de forma mais equilibrada entre os gêneros e que as organizações passassem a favorecer o balanceamento entre trabalho e família.

Especificamente no Brasil, a inserção da mulher no mercado de trabalho, se comparada a outros países ocidentais, em que se verificou esse fenômeno já no início da década de 1950 (MADALAZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010), foi tardia, intensificando-se apenas no final da década de 1960 e início da de 1970 (TEYKAL; ROCHA-COUTINHO, 2007); conseqüentemente, seus reflexos passaram a ser objeto de discussão no país também tardiamente, somente no início do século XXI. Apesar disso, as queixas são universais e evidenciam a incompatibilidade que muitas vezes existe entre trabalho e família: pouca renda disponível para contratar um terceiro para auxiliar em tarefas pessoais, falta de tempo para os filhos, dificuldade para desempenhar as tarefas pessoais, falta de tempo para lazer, etc. (BARHAM; VANALLI, 2012).

Neste sentido, percebe-se que foram as diversas transformações sociais e os anseios dos próprios indivíduos que trouxeram a necessidade de adaptação das políticas organizacionais, para que estas passassem a favorecer o equilíbrio entre as diferentes dimensões da vida dos trabalhadores (BAJZIKOVA et al., 2013).

Todavia, ainda há outros fatores que não podem ser ignorados: (1) o aumento da carga laboral dos indivíduos, (2) a crescente demanda para que eles mantenham-se atualizados e se desenvolvam continuamente e (3) a evolução dos meios de comunicação, permitindo que a organização os contate com facilidade mesmo fora de suas instalações e depois do horário de trabalho, têm pressionado os profissionais para que abdicuem cada vez mais do tempo que teriam para a família a favor dos interesses organizacionais (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016).

A demanda laboral muitas vezes estende-se ao lar, com a necessidade de verificação de e-mails, telefonemas e tomada de decisões, fazendo com que a rotina familiar seja invadida pelas tarefas do trabalho (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016). Com isso, não são raros os momentos em que o sujeito se vê em uma situação conflituosa pelo fato de o trabalho afetar sua vida pessoal e vice-versa, resultando em insatisfação e baixo desempenho (PEREIRA; VIEIRA; MATOS, 2017).

Assim sendo, torna-se indubitável que não apenas as transformações sociais e os anseios dos indivíduos, mas também diversos outros fatores que influenciam a relação entre empregados e empregadores na atualidade são responsáveis por tornar imperiosa a mudança das políticas de gestão de pessoas, com o intuito de facilitar a conciliação das necessidades e expectativas dos funcionários com as exigências competitivas do negócio (competitividade, inovação, eficiência, etc.) (MONTALI, 2000).

E, para que isso ocorra, práticas voltadas para a flexibilização dos arranjos laborais, proteção ao emprego e disponibilização de creches institucionais passaram a ser implantadas, visando promover o ajuste entre família e trabalho e aumentar a satisfação dos profissionais (SÁ; HAMID, 2016).

## 2.2 Conflitos trabalho-família e exaustão

É possível analisar os conflitos entre trabalho e família a partir de duas perspectivas diferentes: da família para o trabalho, quando as demandas familiares tiram o foco do indivíduo de suas tarefas profissionais, e do trabalho para a família, que é a mais comum e ocorre quando o cumprimento do papel familiar é afetado pelo trabalho (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016).

A dificuldade de conciliar essas duas esferas da vida, somada à crescente cobrança enfrentada pelos profissionais, fazem com que o ambiente de trabalho e o familiar, que deveriam fornecer bem-estar e satisfação, tornem-se estressantes e desgastantes, levando a elevados níveis de esgotamento individual (MACIEL et al., 2015; TRALDI; DEMO, 2012).

Neste sentido, verifica-se que os conflitos associados à dificuldade de conciliar trabalho e família, decorrentes da escassez de tempo para lidar, simultaneamente, com as exigências laborais, executar os afazeres domésticos e desempenhar os papéis familiares (responsabilidades perante os filhos, pais, cônjuge, etc.), afetam a energia dos indivíduos e comprometem seu desempenho de forma geral (AGUIAR et al., 2014).

Percebe-se, portanto, que há relação direta entre os conflitos trabalho-família e a exaustão emocional do trabalhador, que tende a se estender a outras esferas da vida, como a social (DIEHL; CARLOTTO, 2014). Neste sentido, traçou-se a primeira hipótese de pesquisa:

*H1: Os conflitos entre o trabalho e a família do indivíduo levam a um aumento de sua exaustão emocional.*

A exaustão emocional, que pode ser caracterizada como falta de energia ou esgotamento mental, traz inúmeros prejuízos para o indivíduo (TRINDADE et al., 2010), tanto sob a ótica profissional, tais como absenteísmo, queda do desempenho e redução da qualidade do trabalho, quanto sob a ótica pessoal, incluindo tensões familiares e redução da sensação de bem-estar (SANTOS; SOUSA; RUEDA, 2015).

Dados seus impactos perniciosos e amplos, tal estado psicológico experimentado pelos profissionais deve ser tratado como um desafio da gestão de pessoas na atualidade, que deve atuar de maneira efetiva, mesclando intervenções centradas no indivíduo e no coletivo, sem deixar de considerar as mudanças estruturais e funcionais nas famílias, que devem ser acompanhadas por políticas organizacionais adequadas (COXO, 2016).

Assim sendo, as políticas organizacionais tornam-se essenciais para mitigar os conflitos entre o trabalho e as demais dimensões da vida dos indivíduos, evitando o esgotamento físico e emocional dos mesmos, que tem como consequências ondas de estresse e crises psicológicas que afetam não só sua saúde mental, mas também o desempenho que apresentam no universo laboral (BERND; BEUREN, 2017).

É importante reforçar que o trabalho não é um gerador de estresse, por si só, desde que seja bem gerenciado e equilibrado a outras necessidades pessoais do profissional, pois, nesse caso, aumenta sua qualidade de vida, à medida que traz benefícios como: renda, autoestima, reconhecimento social, segurança, qualidade de habitação, etc. (ABREU et al., 2002).

Por isso, faz-se necessário o estudo das práticas que atuam, concomitantemente, gerando maior satisfação para o funcionário no trabalho e equilíbrio de sua vida pessoal-laboral-familiar (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016), o que engloba a flexibilização dos arranjos laborais (BAJZIKOVA et al., 2013).

Cabe acrescentar que, neste caso específico, existem múltiplas possibilidades, como a redução das horas de trabalho diárias, que pode aumentar o tempo de dedicação do trabalhador à família, o banco de horas, que pode fornecer maior ajuste entre os compromissos do funcionário e tarefas a serem desempenhadas na organização, etc., todas elas levando à maior qualidade de vida do indivíduo e, ao mesmo tempo, redução de custos e retenção de talentos para as organizações (SÁ; HAMID, 2016).

## 2.3 Flexibilização do trabalho

Em meados da década de 1970, com a consolidação do sistema Toyota de produção, que se contrapôs ao Fordismo e Taylorismo, várias mudanças foram incorporadas aos modelos de gestão vigentes, tais como a estrutura horizontal, o foco na inovação, a polivalência do trabalhador e o controle da qualidade. Tal sistema, que apropriou o capital intelectual até então desprezado pelas organizações, ampliou a autonomia dos indivíduos para execução das atividades laborais e buscou imprimir maior flexibilidade aos processos produtivos (CARDOSO, 2013; LOCH; CORREIA, 2004; APOLINÁRIO, 2016).

Todavia, a crescente valorização da flexibilização no meio empresarial não se limitou aos processos produtivos. Com o avanço da tecnologia, as relações de trabalho gradualmente passaram a ser flexibilizadas, na tentativa de se reduzirem os conflitos entre o trabalho e a vida pessoal e família dos sujeitos (CERIBELI; FERREIRA, 2016).

Esse movimento de flexibilização do trabalho, respaldado inicialmente pela evolução tecnológica, acentuou-se em decorrência do ingresso das novas gerações no mercado de trabalho, menos dispostas a sufocarem interesses pessoais e familiares a favor das demandas laborais, o que levou à disseminação/consolidação de modelos de jornada reduzida, horário flexível, teletrabalho e home-office, com o intuito de se conciliarem os anseios dos novos profissionais e as necessidades organizacionais (RAFALSKI; ANDRADE, 2015; COMAZZETTO et al., 2016).

Segundo Ferraz, Castro e Castro (2016), a flexibilidade laboral pode ser introduzida por meio do home-office, que é a forma mais conhecida de teletrabalho (trabalho realizado a distância pelo profissional e intermediado por tecnologia). Ainda segundo os mesmos autores, o home-office, que pode ser parcial (quando o profissional tem que ir à empresa alguns dias na semana) ou integral (quando o funcionário trabalha exclusivamente em casa), traz benefícios para a empresa, que tende a reduzir

seu custo de operação e ter mais condições de reter talentos, e para os funcionários, que experimentam maior conforto, associado ao equilíbrio pessoal, profissional e familiar.

O teletrabalho, de modo geral, tem sido implantado com maior frequência pelas organizações nos últimos anos, devido ao desenvolvimento e maior acesso à tecnologia, que atualmente é capaz de dar suporte à possibilidade de atuação do profissional à distância (OLIVEIRA, 2013; MORGANSON et al., 2010).

Além da possibilidade de execução das atividades fora da organização, também é possível adotar a flexibilização laboral tornando o horário mais flexível (TEIXEIRA; NASCIMENTO, 2011) e, conseqüentemente, dando maior autonomia para que o profissional decida qual o melhor intervalo temporal para realizar suas tarefas, desde que seja cumprida a carga horária total pré-estipulada e os interesses do empregador sejam atendidos, o que pode ser feito mediante, por exemplo, a implantação do banco de horas, que viabiliza a compensação das horas que extrapolaram a jornada padrão, assim como dos atrasos e dias não trabalhados (PINA; STOTZ, 2011).

Todas as modalidades supramencionadas permitem adequar as relações de trabalho de acordo com os anseios de cada trabalhador, equacionando interesses pessoais e demandas laborais, o que, para o indivíduo, resulta em maior satisfação pessoal e identificação com seu empregador, enquanto, do ponto de vista organizacional, obtém-se uma melhor imagem corporativa pela maior qualidade de vida proporcionada aos funcionários (KIM; TONELLI; SILVA, 2017; SILVA, 2013). Logo, delineou-se como segunda hipótese de pesquisa que:

*H2: A flexibilização dos arranjos laborais reduz os conflitos trabalho-família vivenciados pelos trabalhadores.*

Outras vantagens associadas à flexibilização do trabalho incluem a maior disponibilidade do trabalhador para a família, o fator motivacional

no trabalho, a redução dos níveis de estresse, a redução dos custos com transportes e infraestrutura, a redução do tempo em trânsito, a autogestão da rotina laboral e a diminuição de horas extras, sendo esta última vantagem ligada, especificamente, à implantação de banco de horas (RAFALSKI; ANDRADE, 2015; AZEVEDO; TONELLI, 2014). Seguindo na mesma linha desses benefícios, delimitou-se como terceira hipótese de pesquisa que:

*H3: A flexibilização dos arranjos laborais reduz a exaustão emocional do trabalhador.*

Entretanto, também há algumas desvantagens, tais como a necessidade de acordo coletivo formal, a impossibilidade de implantar a flexibilização do trabalho em todos os setores da empresa, a necessidade de investimento em tecnologia em caso de trabalho a distância, a falta de socialização entre os funcionários, o possível isolamento profissional, a falta de contato direto com o supervisor, a menor visibilidade para promoção, assim como a exigência de disciplina por parte do indivíduo, evidenciando a necessidade de um planejamento adequado para se implantarem práticas dessa natureza nas organizações (OLIVEIRA, 2013; RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A fim de atender ao objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e transversal. Descritiva, à medida que visa registrar e descrever características de uma amostra ou população; quantitativa, pois recorre à linguagem matemática para mensurar informações de determinado estudo ou fenômeno, quantificando opiniões e informações dos envolvidos; e transversal, pois os dados foram coletados uma única vez no tempo (FONTELLES et al., 2009).

O método de pesquisa utilizado foi a survey, indicada para obter uma grande amostra por meio da aplicação de questionários, tendo como benefícios o baixo custo e o menor tempo

envolvido, já que é possível coletar os dados via e-mail, telefone, formulário online ou impresso, etc., além de possibilitar o rompimento de fronteiras geográficas entre o pesquisador e a população do estudo (FREITAS et al., 2000).

O instrumento de pesquisa foi elaborado com base em uma escala do tipo Likert, que permite mensurar o grau de concordância dos respondentes em relação a cada afirmativa (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014), sendo adotados sete pontos, dos quais apenas os extremos foram nomeados como “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. A escolha de tal formato de escala deveu-se à facilidade de compreensão por parte dos respondentes, assim como pela possibilidade de aferir o grau de intensidade associado à concordância ou não em relação a cada afirmativa (OLIVEIRA, 2001).

O questionário foi composto por quatro seções. A primeira incluiu questões demográficas destinadas à caracterização da amostra. A segunda contou com nove questões para mensurar os conflitos trabalho-família, retiradas da *Work-Family Conflict Scale* (WFCS), que foi desenvolvida e validada por Carlson, Kacmar e Williams (2000), englobando as dimensões tempo dedicado ao trabalho, tempo dedicado à família e tensão no trabalho. A terceira contou com nove questões para mensurar a exaustão emocional do indivíduo, retiradas da escala Maslach Burnout Inventory (MBI) (MASLACH; JACKSON, 1986). Por fim, a quarta seção incluiu nove questões para mensurar a flexibilização do trabalho, retiradas de Ceribeli e Ferreira (2016).

Para delimitar o tamanho da amostra, seguiu-se a recomendação de Hair Junior et al. (2009) de que, quando se tem o objetivo de empregar uma técnica de análise estatística multivariada, o número de unidades amostrais deve ser equivalente a, pelo menos, 10 vezes a quantidade de variáveis de pesquisa. Como foram utilizadas 27 variáveis, definiu-se que a amostra deveria conter 270 respondentes.

A população do estudo incluiu os habitantes das cidades de Ouro Preto e Mariana, ambas

localizadas no Estado de Minas Gerais (MG), que estavam empregados no momento em que os dados da pesquisa foram coletados.

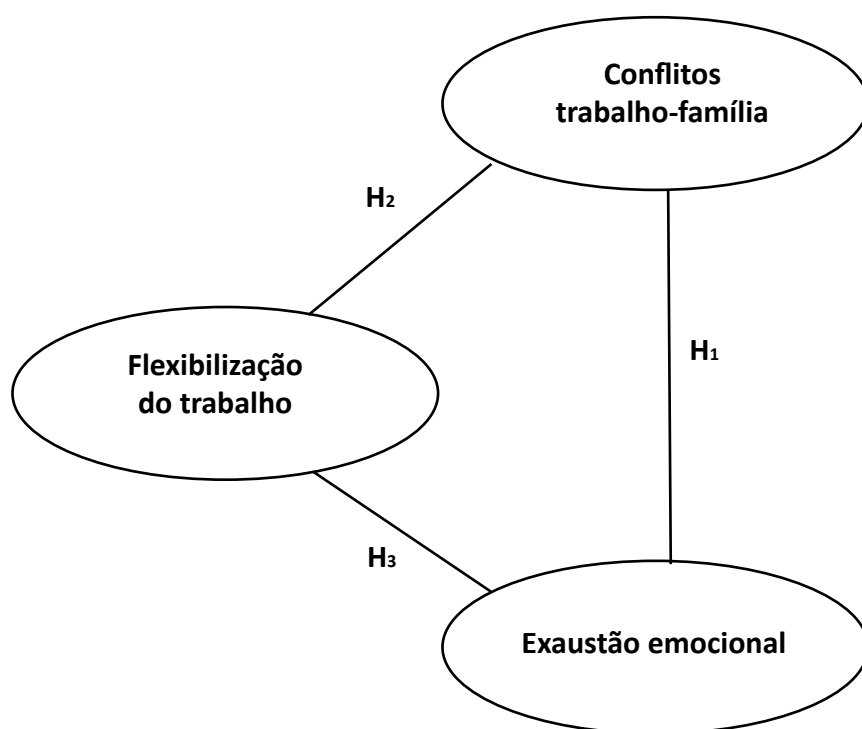
Cabe acrescentar que as duas cidades escolhidas para a realização desta pesquisa localizam-se próximas à capital mineira, Belo Horizonte, e possuem importância não apenas histórica, mas também econômica para o Estado, considerando que ambas estão entre os 30 municípios com maior nível de atividade industrial em Minas Gerais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

Para compor a amostra da pesquisa, adotou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que vincula a seleção das unidades amostrais ao quesito acessibilidade. Tal técnica foi empregada em decorrência do fato de que não seria possível obter uma relação completa de todos os elementos que fazem parte da população do estudo, inviabilizando uma escolha aleatória.

O questionário foi aplicado de modo virtual, sendo o link para acesso a ele divulgado via Facebook, e presencial, sendo a versão impressa distribuída em locais de grande circulação de trabalhadores nas cidades de Ouro Preto e Mariana. Os dados foram coletados nos meses de novembro e dezembro de 2017.

Para análise de dados, empregou-se a técnica de Modelagem de Equação Estrutural, sendo utilizadas duas abordagens: a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Análise de Caminhos. A primeira objetivou agrupar as variáveis observadas do estudo em três variáveis latentes, representando os construtos flexibilização do trabalho, exaustão emocional e conflitos trabalho-família, enquanto a segunda permitiu que fossem testadas as relações entre as variáveis latentes criadas (BILICH; SILVA; RAMOS 2006). O modelo de caminhos proposto pode ser visualizado na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo de caminhos.**



Fonte: Elaboração própria.

Para dar suporte à análise preliminar dos dados e posterior aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, utilizaram-se, respectivamente, os softwares SPSS e SPSS AMOS.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A amostra final da pesquisa foi constituída por 270 respondentes, dos quais 59,3% são do gênero feminino e 40,7% do gênero masculino. Em relação à faixa etária, aproximadamente 35,9% dos trabalhadores que contribuíram com o estudo possuíam idade entre 18 e 25 anos; 32,2%, entre 26 e 32 anos; 8,9%, entre 33 e 39 anos; 9,3%, entre 40 e 46 anos; e 13,7%, 47 anos ou mais.

Quanto à escolaridade dos respondentes, 46,7% possuíam ensino superior em andamento; 19,6%, ensino superior completo; 16,7%, pós-graduação; e 17% possuíam até o ensino médio. Por fim, 64,1% dos respondentes eram solteiros; 28,5%, casados e 7,4% informaram outros estados civis.

Finda a caracterização da amostra, analisou-se a normalidade dos dados, utilizando-se duas medidas: a assimetria, cujo valor deve variar entre +1 e -1, e a curtose, que deve ficar entre +3 e -3 (HAIR JUNIOR et al., 2005). Com base na assimetria, eliminou-se a variável FLEX3 (“Minha rotina de trabalho permite que eu me desloque para a organização apenas em dias específicos, pois posso realizar minhas tarefas fora dela”), que obteve valor de 1,292. Por outro



lado, tomando como parâmetro a curtose, não foi necessária nenhuma exclusão.

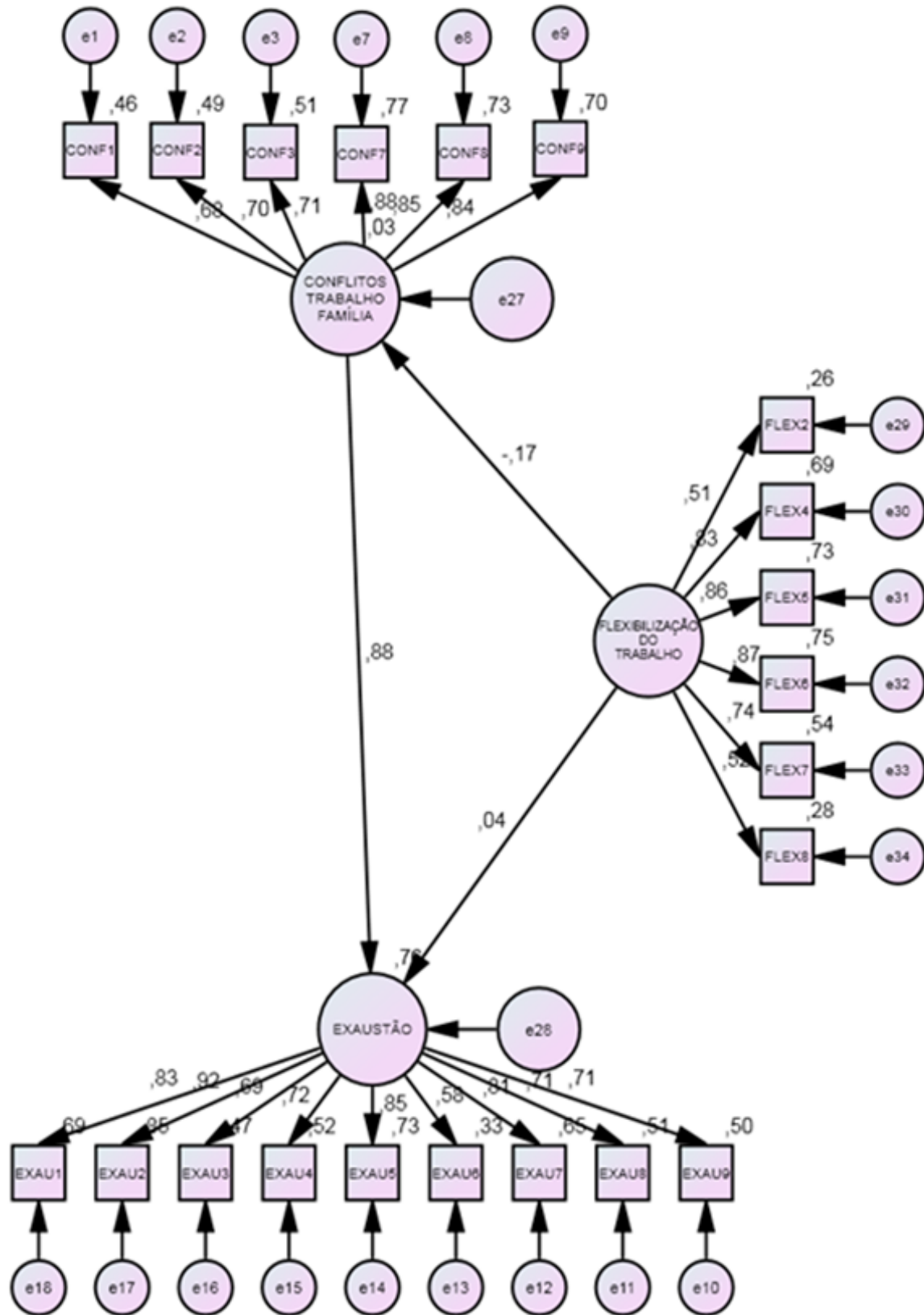
Posteriormente, calculou-se o Alfa de Cronbach para cada escala, sendo obtidos os coeficientes de 0,86, 0,908 e 0,856 para os conjuntos de variáveis utilizados para mensurar os conflitos trabalho-família, a exaustão emocional do trabalhador e a flexibilização dos arranjos laborais, respectivamente. Considerando que o valor do Alfa deve ser superior a 0,60 (HAIR JUNIOR et al., 2005), corroborou-se a confiabilidade das três escalas empregadas e a possibilidade de se aplicar uma técnica de agrupamento.

Na sequência, rodou-se um primeiro modelo estrutural, que contou com 26 variáveis observadas. Todavia, foi necessária a exclusão de FLEX9 (“Faltas e eventuais atrasos podem ser compensados através de bancos de horas e/ou horas extras”), CONF5 (“O tempo que eu gasto com minha família muitas vezes me faz não dedicar tempo às atividades no trabalho que poderiam ser úteis para minha carreira”) e CONF6 (“Abro mão das atividades de trabalho

devido ao tempo dedicado a responsabilidades familiares”), que obtiveram cargas fatoriais inferiores a 0,3, considerado o patamar mínimo aceitável (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Rodou-se, então, um segundo modelo estrutural, contando com 23 variáveis observadas. Novamente, foi necessário o descarte de novas variáveis, que apresentaram cargas fatoriais menores que 0,5, ou seja, que não possuíam, de fato, significância prática (HAIR JUNIOR et al., 2009). Com isso, excluíram-se as variáveis FLEX01 (“Tenho possibilidade de realizar parte de minhas atividades de trabalho em casa”) e CONF04 (“O tempo gasto em responsabilidades familiares geralmente interfere nas responsabilidades do meu trabalho”). Em seguida, rodou-se um terceiro modelo estrutural, desta vez contando com 21 variáveis observadas, das quais seis foram agrupadas na variável latente Conflitos Trabalho-Família, seis, na variável latente Flexibilização do Trabalho, e nove, na variável latente Exaustão Emocional, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo estrutural.



Fonte: Elaboração própria.

Para validar a qualidade do ajuste fornecida pelo modelo estrutural, foram adotadas quatro medidas: Raiz da Média dos Quadrados dos Erros de Aproximação (RMSEA), Índice de Qualidade de Ajuste (GFI), Índice de Qualidade de Ajuste Calibrado (AGFI) e Qui-Quadrado Normado ( $\chi^2$  Normado).

Para o RMSEA o valor obtido foi de 0,064, sendo recomendado, na literatura, o parâmetro máximo de 0,08 (GARSON, 2012; HAIR JUNIOR et al., 2009); para o GFI, encontrou-se o valor de 0,862, sendo indicados valores iguais ou superiores a 0,9 (HAIR JUNIOR et al., 2009); por sua vez, o AGFI calculado foi de 0,828, sendo aceitos valores superiores a 0,8 (STACCIARINI; PACE, 2017); finalmente, o  $\chi^2$  Normado obtido foi de 2,102, inferior ao valor máximo aceitável de 5,0 (JORESKOG, 1970; SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

Avaliando conjuntamente essas quatro medidas, confirmou-se que o modelo de equações estruturais testado apresenta qualidade de ajuste satisfatória, validando-o. Com isso, pode-se prosseguir com a análise das estimativas obtidas na Análise Fatorial Confirmatória.

Adotando-se um nível de confiança de 95% e considerando que foram obtidos p-valores inferiores a 0,001 para as relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas, confirmou-se a significância estatísticas de todos os agrupamentos propostos.

Na sequência, calcularam-se a variância extraída (VE) e a confiança composta (CC), que devem ser superiores a 0,5 e 0,7, respectivamente (HAIR JUNIOR et al., 2009). As variáveis latentes Conflitos Trabalho-Família, Flexibilização do Trabalho e Exaustão Emocional apresentaram, nessa ordem, VE de 0,61, 0,57 e 0,54, todas superiores ao limite inferior recomendado pela literatura. Já em relação à CC, obtiveram-se, para as mesmas variáveis e na mesma ordem, valores de 0,93, 0,84 e 0,87, novamente maiores do que o parâmetro mínimo aceitável.

Examinando conjuntamente os p-valores obtidos, a análise da variância extraída e a confiança composta, foi possível validar a Análise Fatorial Confirmatória, sendo as variáveis observadas e as variáveis latentes nas quais elas foram agrupadas apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Variáveis observadas agrupadas em cada variável latente na AFC.**

Conflitos Trabalho-Família	Flexibilização do Trabalho	Exaustão Emocional
<p>CONF1: Meu trabalho não me permite fazer muitas atividades em família como eu gostaria.</p> <p>CONF2: O tempo que eu devo dedicar ao meu trabalho não permite que eu participe igualmente das atividades e responsabilidades domésticas.</p> <p>CONF3: Perco atividades familiares devido à quantidade de tempo que dedico às responsabilidades de trabalho.</p> <p>CONF7: Quando chego em casa do trabalho, muitas vezes estou muito cansado para participar de atividades ou responsabilidades familiares.</p> <p>CONF8: Muitas vezes, estou tão emocionalmente cansado quando chego em casa do trabalho que abro mão de contribuir com a minha família.</p> <p>CONF9: Devido a todas as pressões no trabalho, as vezes, quando eu chego em casa, estou muito estressado para fazer as coisas que eu gosto.</p>	<p>FLEX2: A organização onde trabalho adota mecanismos que permitem que os funcionários realizem parte de suas atividades à distância.</p> <p>FLEX4: Tenho flexibilidade para alterar minha jornada de trabalho diária (horário de entrada e saída).</p> <p>FLEX5: Posso definir minha carga horária de trabalho diária, desde que eu cumpra a carga horária de trabalho mensal pré-estabelecida pela organização.</p> <p>FLEX6: Tenho autonomia para definir meu horário de trabalho.</p> <p>FLEX7: No dia a dia tenho abertura para negociar alterações no meu horário de trabalho com meus superiores.</p> <p>FLEX8: A organização permite a realização de jornada de trabalho diferenciada em casos especiais, tais como: estudo, doenças, maternidade, etc.</p>	<p>EXAU1: Sinto-me emocionalmente esgotado (a) com o meu trabalho</p> <p>EXAU2: Sinto-me esgotado (a) no final de um dia de trabalho.</p> <p>EXAU3: Sinto-me cansado (a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.</p> <p>EXAU4: Trabalhar com pessoas o dia todo me exige um grande esforço.</p> <p>EXAU5: Meu trabalho deixa-me exausto (a).</p> <p>EXAU6: Sinto-me frustrado (a) com meu trabalho.</p> <p>EXAU7: Creio que estou trabalhando em demasia.</p> <p>EXAU8: Trabalhar diretamente com as pessoas causa-me estresse.</p> <p>EXAU9: Sinto-me no limite de minhas possibilidades.</p>

Fonte: Elaboração própria.

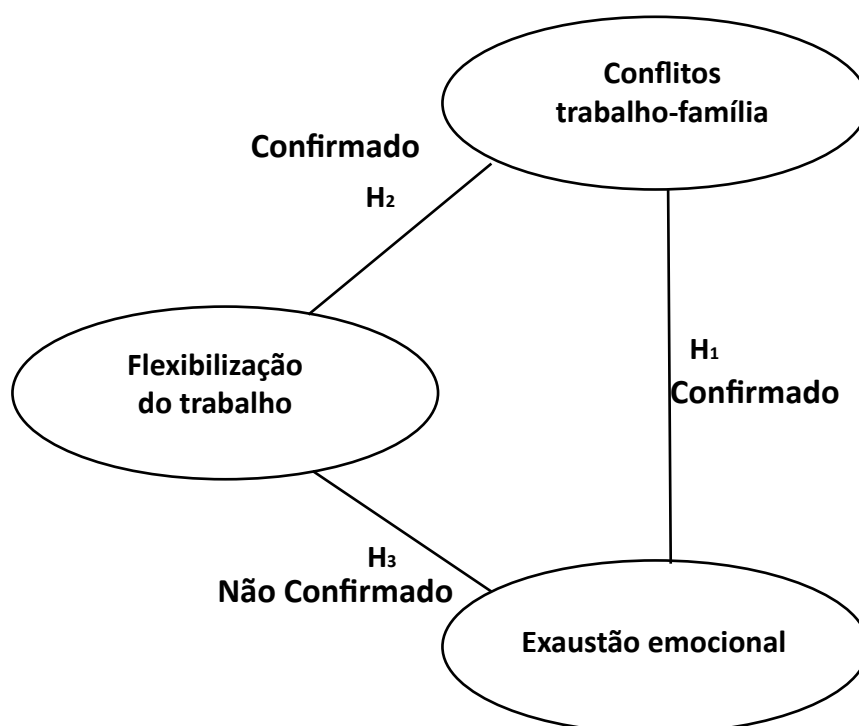
Em seguida, examinaram-se as relações testadas na Análise de Caminho, iniciando-se pela relação entre a flexibilização do trabalho e os conflitos trabalho-família, que obteve p-valor de 0,035, o que evidencia sua significância estatística com 95% de confiança. O beta encontrado foi de -0,169, indicando que se trata de uma relação inversamente proporcional. Logo, quanto maior a flexibilização dos arranjos laborais, menor o nível de conflito entre as demandas laborais e familiares do profissional. Sendo assim, confirmou-se H2.

Subsequentemente, testou-se a relação entre a flexibilização do trabalho e a exaustão emocional do trabalhador, para a qual foi obtido p-valor de 0,458, o que não permitiu a confirmação de sua significância estatística. Não foi possível, portanto, ratificar H3.

Finalmente, testando a relação entre os conflitos trabalho-família e a exaustão emocional do trabalhador, obteve-se um p-valor inferior a 0,001, o que indica sua significância estatística a um nível de 95% de confiança. O beta calculado foi de 0,878, evidenciando tratar-se de uma relação diretamente proporcional. Com isso, constatou-se que conflitos recorrentes entre as esferas laboral e familiar da vida do sujeito tendem a ampliar seu nível de desgaste emocional, o que respalda a ratificação de H1.

Finda a execução da Análise de Caminhos, os resultados obtidos em relação às hipóteses de pesquisa previamente formuladas podem ser visualizados de maneira sumarizada na Figura 3.

**Figura 3 – Síntese dos resultados**



Fonte: Elaboração própria.

Após a análise dos resultados alcançados, corroborou-se que a flexibilização dos arranjos laborais tende a proporcionar melhor qualidade de vida ao sujeito (KIM; TONELLI; SILVA, 2017; SILVA, 2013), à medida que lhe possibilita maior autonomia para decidir quando e onde realizar seu trabalho (PINA; STOTZ, 2011), equacionando demandas organizacionais e interesses pessoais, e favorecendo sua maior disponibilidade para a família (RAFALSKI; ANDRADE, 2015; AZEVEDO; TONELLI, 2014).

De forma complementar, verificou-se que, quando o trabalho não se harmoniza com outras dimensões da vida do indivíduo, especialmente a familiar, este tende a experimentar maior esgotamento emocional, o que traz como efeito deletério no longo prazo o desenvolvimento de distúrbios psicológicos que comprometem a saúde mental do profissional e seu desempenho laboral (BERND; BEUREN, 2017), estendendo-se o problema, muitas vezes, para outras esferas de sua vida, como a social (DIEHL; CARLOTTO, 2014).

Percebe-se, portanto, que mesmo que a flexibilização laboral não afete diretamente a exaustão emocional do trabalhador, exerce sobre ela uma influência indireta, pois reduz os conflitos trabalho-família, que, por sua vez, impactam o desgaste individual experimentado no universo do trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço tecnológico alcançado pela sociedade contemporânea, as fronteiras entre o lar e o trabalho dos indivíduos tornaram-se mais frágeis, o que, somado ao aumento da competição enfrentada pelas organizações, fez com que a pressão sobre os profissionais aumentasse de forma severa.

Todavia, a mesma tecnologia que eliminou os limites físicos para a realização do trabalho trouxe ainda um conjunto de possibilidades no que se refere à flexibilização dos arranjos laborais, viabilizando modelos como o home-office e o horário flexível, cujos efeitos sobre o trabalhador ainda carecem de investigação.

Partindo desse contexto, definiu-se como objetivo de pesquisa analisar a relação entre a flexibilização dos arranjos laborais no âmbito organizacional, os conflitos trabalho-família e a exaustão emocional do trabalhador.

Com base nos resultados alcançados, constatou-se que os arranjos de trabalho flexíveis não afetam de forma direta a exaustão do trabalhador; todavia, reduzem os conflitos que ele vivencia em decorrência da incompatibilidade entre suas atividades laborais e demandas familiares, mitigando, dessa forma, seu esgotamento mental.

Percebe-se, portanto, que a flexibilização dos arranjos laborais proporciona maior qualidade de vida aos indivíduos, que passam a usufruir mais ampla autonomia para gestão do próprio tempo, tendo a possibilidade de equilibrarem melhor suas demandas profissionais e pessoais e, com isso, participarem mais ativamente dos assuntos que envolvam suas respectivas famílias.

De modo complementar, os resultados aqui obtidos chamam a atenção para a necessidade de se adotar uma visão mais holística quando se discute saúde e bem-estar nas organizações, pois indicam que, para que a exaustão emocional dos trabalhadores seja efetivamente mitigada, faz-se necessária maior harmonia não apenas dentro do ambiente laboral, mas também no ambiente familiar, sendo essencial, para isso, que o trabalho não entre constantemente em conflito com a vida pessoal do sujeito.

Embasando-se em tais constatações, é possível tecer algumas sugestões para que os trabalhadores não sejam acometidos de maior esgotamento, tais como a adoção, por parte dos empregadores, de práticas como o home-office, mesmo que parcial, ou seja, em alguns dias da semana ou mesmo em um único dia. Tem-se também como alternativa a adoção de um banco de horas, permitindo ao indivíduo deliberar acerca da própria jornada diária, desde que a carga horária mensal de trabalho seja cumprida integralmente e que suas atividades e tarefas sejam executadas sem prejuízo à organização. Ademais, há ainda um

## REFERÊNCIAS

- ABREU, K. L. D.; STOLL, I.; RAMOS, L. S.; BAUMGARDT R. A., KRISTENSEN, C. H. Estresse ocupacional e Síndrome de Burnout no exercício profissional da psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 22, n. 2, p. 22-29, 2002.
- AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B.; JESUS, E. S. D; LAGO, L. N. A. Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 3, p. 283-291, 2014.
- APOLINÁRIO, V. Análise do Toyotismo e dos seus princípios racionalizantes aplicados à gestão da produção e do trabalho. **Revista Interface**, v. 13, n. 2, p. 5-19, 2016.
- AZEVEDO, M. C.; TONELLI, M. J. Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 191-220, 2014.
- BAJZIKOVA, L.; SAJGALIKOVA, H.; WOJCAK, E.; POLAKOVA, M. Are flexible Work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 771-783, 2013.
- BARHAM, E. J.; VANALLI, A. C. G. Trabalho e família: perspectivas teóricas e desafios atuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 47-59, 2012.
- BEAUREGARD, T. A.; HENRY, L. C. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 1, p. 9-22, 2009.
- BERND, D. C.; BEUREN, I. M. A síndrome de Burnout está associada ao trabalho dos auditores internos? **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, p. 146-169, 2017.
- BILICH, F.; SILVA, R.; RAMOS, P. Análise de flexibilidade em economia da informação: modelagem de equações estruturais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 3, n. 2, p. 93-122, 2006.
- BRAUN, A. C.; VIERHELLER, B.; OLIVEIRA, M. Z. Conflito trabalho-família em executivos: uma revisão sistemática de 2009 a 2014. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 1, p. 19-30, 2016.
- CARDOSO, A. C. M. Organização e intensificação do tempo de trabalho. **Sociedade e Estado**, v. 28, n. 2, p. 351-374, 2013.
- CARLSON, D.S.; KACMAR, K. M.; WILLIAMS, L.J. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 56, p. 249-279, 2000.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; BROLLO, M. S.; MORENO JUNIOR, V. A. Mobilidade computacional no trabalho: um estudo sobre as experiências dos usuários de telefones inteligentes. In: XXXIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 10, n. 3, p. 37-56, 2016.

CHESLEY, N. Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. **Journal of Marriage and Family**, v. 67, n. 5, p. 1237-1248, 2005.

CHRISTIANO, R. M.; NUNES, N. R. D. A. A Família na contemporaneidade: os desafios para o trabalho do serviço social. **Em Debate**, n. 11, p. 32-56, 2013.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

COXO, J. F. **O conteúdo do trabalho e o Burnout em empregadas por turnos: o papel do conflito trabalho-família**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2016. 19 p. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2016.

DIEHL, L.; CARLOTTO, M. S. Conhecimento de professores sobre a Síndrome de Burnout: processo, fatores de risco e consequências. **Psicologia em Estudo**, v. 19, n. 4, p. 741-752, 2014.

FERRAZ, F.; CASTRO, S.; CASTRO, T. Impacto do teletrabalho na gestão socialmente responsável dos stakeholders. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE, 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: INOVARSE, 2016.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES M. G.; ALMEIDA J. C.; FONTELLES, R. G. Metodologia da pesquisa: diretrizes para o cálculo do tamanho da amostra. **Revista Paraense de Medicina**, v. 24, n. 2, p. 57-64, 2009.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GARSON, G. D. *Structural Equation Modeling*. Asheboro: Statistical Publishing Associates, 2012.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

HAIR JUNIOR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Produto Interno Bruto dos municípios**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/mariana/pesquisa/38/47001?tipo=ranking&ano=2016&indicador=47007&localidade1=314610>>. Acesso em: 14 jan. 2019.



JORESKOG, K. G. A general method for analysis of covariance structures. **Biometrika**, v. 57, n. 2, p. 239-251, 1970.

KIM, H. N.; TONELLI, M. J.; SILVA, A. L. Do formal ao informal: executivos que migraram para o trabalho flexível. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 63, p. 133-152, 2017.

LOCH, C. L.; CORREIA, G. S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 9-30, 2004.

MACIEL, R. H.; MARTINS, J. C. O.; PIMENTEL, F. H. P.; PINHEIRO, A. A. G. Experiência de ócio como possibilidade de prevenção à Síndrome de Burnout. **Psicologia Revista**, v. 24, n. 2, p. 311-326, 2015.

MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Estudos Feministas**, v. 18, n. 2, p. 547-566, 2010.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. Maslach Burnout Inventory. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1986.

MONTALI, L. Família e trabalho na reestruturação produtiva: ausência de políticas de emprego e deterioração das condições de vida. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 15, n. 42, p. 55-71, 2000.

MORGANSON, V. J.; MAJOR, D. A.; OBORN, K. L.; VERIVE, J. M.; HEELAN, M. P. Comparing telework locations and traditional work arrangements: differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion, **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 6, p. 578-595, 2010.

OLIVEIRA, F. S. Terceirização e flexibilização das normas trabalhistas. **Prolegómenos**, v. 16, n. 31, p. 189-201, 2013.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**, v. 2, n. 2, 2001.

PEREIRA, A. V.; VIEIRA, J. M.; MATOS, P. M. Interface trabalho-família, vinculação romântica e parentalidade. **Análise Psicológica**, v. 35, n. 1, p. 73-90, 2017.

PINA, J. A.; STOTZ, E. N. Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, p. 162-176, 2011.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. D. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

SÁ, P. M.; HAMID, F. Conciliação trabalho/família em organizações de excelência. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 17, n. 1, p. 77-89, 2016.

SANTOS, S. M. P.; SOUSA, V.; RUEDA, F. J. M. Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital. **ABCS Health Sciences**, v. 40, n. 1, p. 11-15, 2015.

SANTUJÁ, G.; BARHAM, E. J. Uma análise do equilíbrio trabalho e família no contexto brasileiro. **Nucleus**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2005.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. A beginner's guide to structural equation modeling. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SILVA JÚNIOR, S. D. S.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, 2014.

SILVA, D. M.; LIMA, A. O. Mulher, trabalho e família na cena contemporânea. **Contextos Clínicos**, v. 5, n. 1, p. 41-51, 2012.

SILVA, V. Prontos para o teletrabalho? Um estudo sobre o trabalho docente do ensino superior brasileiro. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 4, n. 2, p. 635-651, 2013.

STACCIARINI, T. S. G.; PACE, A. E. Análise fatorial confirmatória da escala: appraisal of self care agency scale - revised. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 25, 2017.

TEIXEIRA, R.; NASCIMENTO, I. Conciliação trabalho-família: contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 2, p. 215-226, 2011.

TEYKAL, C. M. O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. **Psico**, v. 38, n. 3, p. 262-268, 2007.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de Administração de uma universidade federal. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

TRINDADE, L. L.; LAUTERT, L; BECK C. L. C.; AMESTOY S. C.; PIRES D. E. P. Stress and Burnout syndrome among workers of the Family Health team. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 23, n. 5, p. 684-689, 2010.