

## **CONFLITO TRABALHO-NÃO TRABALHO E OS SUCESSOS OBJETIVO E SUBJETIVO NA CARREIRA**

**ÉRICA CUSTÓDIA DE OLIVEIRA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
ericacol@yahoo.com.br

**TANIA CASADO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA  
tcasado@usp.br

# CONFLITO TRABALHO-NÃO TRABALHO E OS SUCESSOS OBJETIVO E SUBJETIVO NA CARREIRA

## Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a relação entre o conflito trabalho-não trabalho e os sucessos objetivo e subjetivo na carreira. A metodologia é quantitativa, descritiva e correlacional, e a coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey* autoadministrada eletrônica, contando com amostra não probabilística e por conveniência, formada por 338 profissionais que trabalham no Brasil atualmente. Para análise dos dados, fez-se uso de técnicas de estatística descritiva, coeficiente de correlação de Pearson e regressões lineares e quadráticas. Dos resultados encontrados, destacam-se: 1) a variação da alocação de tempo a diferentes dimensões do não trabalho; 2) as dimensões mais afetadas nesse conflito serem o lazer e a gestão da casa, sendo o lazer uma espécie de “dimensão coringa”, associada a menor conflito; 3) apenas seis fatores desse conflito associarem-se negativamente ao sucesso subjetivo; e 4) indícios de que a relação entre conflito e sucesso objetivo seja quadrática.

**Palavras-Chave:** conflito trabalho-não trabalho; sucesso na carreira; sucesso objetivo na carreira; sucesso subjetivo na carreira.

## 1. Introdução

Dentre as políticas de Recursos Humanos, as de Gestão de Carreira são as mais difíceis de introduzir nas empresas devido à necessidade de compatibilizar projetos organizacionais e pessoais. Essa realidade aparece não apenas em pesquisas brasileiras (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2005), mas também em europeias (BCG, 2007) e norte-americanas (SHRM, 2013), e tende a tornar-se mais desafiadora com a crescente interdependência entre trabalho e não trabalho na construção das carreiras contemporâneas (KREINER, 2006; GREENHAUS; KOSSEK, 2014).

Pelo menos desde a década de 1980, o não trabalho é investigado como sinônimo de família nos estudos sobre as relações entre trabalho e não trabalho (EBY; CASPER; LOCKWOOD; BORDEAUX; BRINLEY, 2005), mas mudanças sociais, tais como o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho (IBGE, 2000; 2010), dos casais em carreira dual (ambos os cônjuges trabalhando) e dos novos arranjos familiares (IBGE, 2013), geram um contexto que intensifica a lacuna de estudo sobre essas relações (PARASURAMAN; GREENHAUS, 2002): é cada vez mais raro o “trabalhador ideal”, aquele que pode sempre concentrar suas responsabilidades no trabalho (BAILY, 2006).

Assim como a sociedade, o conceito de carreira também evolui, e cada vez mais envolve o desenvolvimento contínuo do indivíduo que, como protagonista de sua trajetória, mostra desejo crescente por atender a expectativas internas, que podem ser diferentes dos sinais externos de sucesso: o **sucesso objetivo na carreira** não é mais suficiente (ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005), busca-se também **sucesso subjetivo** (NABI, 1999).

Essa busca ocorre em um cenário de instabilidade no emprego e intensificação do ritmo e da jornada de trabalho (WORRALL; JONAS; COOPER, 2003), o que aumenta a necessidade de melhor compreender como trabalho e não trabalho se relacionam, questão que a literatura tem tratado há mais tempo sob o conceito de conflito entre trabalho e família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985) e bem recentemente como interferência trabalho-vida ou **conflito trabalho-não trabalho** (KEENEY; BOYD; SINHA; WESTRING; RYAN, 2013). Tal conflito, inclusive, carece de ser reconhecido como um dilema que afeta pessoas, organizações e a sociedade de forma abrangente, e não como uma escolha individual (BAILY, 2006): é preciso maior dedicação acadêmica para compreender quais dimensões do não trabalho são mais afetadas e quais medidas sistêmicas podem atender às necessidades das pessoas e das empresas.

Diante da carência de estudos brasileiros sobre o conflito trabalho-não trabalho (CTNT), a primeira lacuna que este estudo pretende começar a preencher é teórica: sobre a relação entre o CTNT e os sucessos objetivo e subjetivo na carreira (SO e SS), dois possíveis consequentes desse fenômeno, portanto. Uma segunda lacuna, empírica, refere-se a quais dimensões do não trabalho há alocação de tempo, quais são mais afetadas nesse conflito e quais “níveis” de sucessos objetivo e subjetivo na carreira as pessoas vivenciam.

## **2. Problema de Pesquisa e Objetivos**

Diante do exposto, o problema de pesquisa a ser respondido é “*Qual é a relação entre o conflito trabalho-não trabalho e os sucessos objetivo e subjetivo na carreira?*”. O objetivo geral é, portanto, analisar a relação entre o conflito trabalho-não trabalho e os sucessos objetivo e subjetivo na carreira. E quatro são os objetivos específicos:

- a) identificar a quais dimensões do não trabalho há alocação de tempo;
- b) identificar quais são as dimensões mais afetadas no conflito trabalho-não trabalho;
- c) analisar os níveis dos sucessos objetivo e subjetivo na carreira;
- d) investigar a associação entre o conflito trabalho-não trabalho e os sucessos objetivo e subjetivo na carreira.

## **3. Fundamentação Teórica**

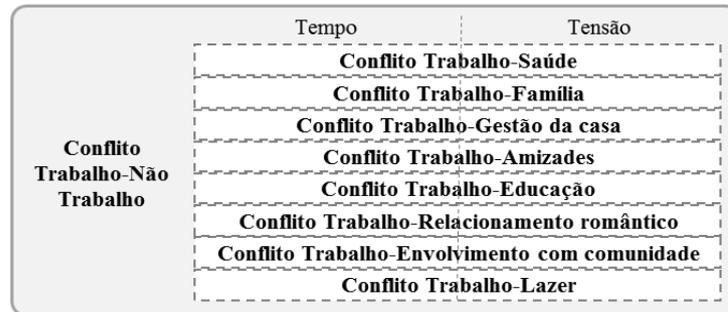
### **3.1 Conflito trabalho-não trabalho**

O conflito trabalho-não-trabalho (CTNT) pode ser definido como a “[...] dificuldade em participar nas dimensões do não trabalho em virtude da participação no trabalho.” (KEENEY *et al*, 2013, p. 221). Esse construto é considerado uma expansão do conflito trabalho-família (CTF) (GREENHAUS; BEUTELL, 1985) por seguir a mesma base conceitual do conflito de papéis (KAHN; WOLFE; QUINN; SNOEK; ROSENTHAL, 1964), mas ampliar o foco para papéis do não trabalho além dos relacionados à família.

Os primeiros estudos que investigaram o CTNT (OLSON-BUCHANAN; BOSWELL, 2006; KREINER, 2006; KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2009) utilizaram a nomenclatura vida ou casa, mencionando família e vida pessoal. Neste artigo, a opção pela nomenclatura “trabalho-não trabalho” ao invés de “trabalho-vida” segue a proposta de Bailyn (2006), defensora do trabalho como uma das dimensões da vida, e dela, portanto, inseparável.

A definição estabelecida por Keeney *et al* (2013) para o construto denominado como interferência trabalho-vida é a utilizada neste artigo para o CTNT devido à grande semelhança com a de conflito entre papéis (KAHN *et al*, 1964) e, por consequência, à de conflito entre trabalho e família (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Keeney *et al* (2013) destacaram a diversidade das experiências individuais no não trabalho, buscando por dimensões que gerassem satisfação ou estresse ou fossem significantes para o atingimento de objetivos pessoais, e chegando a oito: 1) saúde, 2) família, 3) gestão da casa, 4) amigos, 5) educação, 6) relacionamento romântico, 7) envolvimento na comunidade e 8) lazer.

A defesa do uso dessas oito dimensões baseou-se na variedade dos interesses dos indivíduos, no embasamento necessário a políticas e práticas mais inclusivas (que atendam a diferentes pessoas) e no uso genérico do não trabalho simplificar excessivamente o julgamento dos respondentes de pesquisas, impedindo o acesso ao construto desejado. No processo de validação da escala, as autoras afirmaram ter chegado a “[...] um ponto inicial útil para pesquisas futuras com um [...] suficientemente distinto grupo de dimensões da vida para investigação.” (*Ibid.*, p. 233), replicando o modelo dominante de medida do CTF, cujas principais fontes são tempo (horas trabalhadas) e tensão (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). O modelo resultante (ver Figura 1) representa o construto CTNT multidimensional (16 fatores: 8 dimensões X 2 fontes) e foi também validado para amostra brasileira (OLIVEIRA; CASADO, 2017, no prelo).



**Figura 1 – Conflito trabalho-não trabalho**

Fonte: Elaborada pelas autoras, baseada em KEENEY *et al*, 2013.

Como a abordagem que expande o não trabalho para além da família é relativamente recente, são destacados, no Quadro 1, os principais antecedentes e consequentes do CTF, construído do qual o CTNT representa uma expansão.

**Quadro 1 – Principais antecedentes e consequentes do CTF**

<b>Principais antecedentes do CTF</b>	<b>Principais consequentes do CTF</b>
Características relacionadas com o trabalho, tais como envolvimento no trabalho (WILEY, 1987) e estressores do trabalho (BEDEIAN; BURKE; MOFFETT, 1988; FRONE; RUSSELL; COOPER, 1992).	Associação positiva entre CTF e estresse, e também entre CTF e intenção de deixar a empresa (ANDERSON <i>et al</i> , 2002; OLIVEIRA <i>et al</i> , 2013).
Práticas organizacionais, como horário flexível (ANDERSON; COFFEY; BYERLY, 2002).	Associação negativa entre CTF e as satisfações com o trabalho (WILEY, 1987; RICE; FRONE; MCFARLIN, 1992; KOSSEK; OZEKI, 1998; ANDERSON <i>et al</i> , 2002; OLIVEIRA <i>et al</i> , 2013), a família (RICE <i>et al</i> , 1992) e a vida (BEDEIAN <i>et al</i> , 1988; RICE <i>et al</i> , 1992; KOSSEK; OZEKI, 1998).
E, principalmente, características sociais do ambiente de trabalho, tais como o suporte social ou do gestor e a percepção de possíveis penalizações na carreira (CARLSON; PERREWÉ, 1999; ANDERSON <i>et al</i> , 2002; OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013).	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Retomando o CTNT, enquanto Olson-Buchanan e Boswell (2006) investigaram a integração entre trabalho e não trabalho, encontrando conflito quando o trabalho se integra mais ao não trabalho, o que acontece quando o papel profissional é mais importante para o indivíduo, Kreiner (2006) verificou haver menor estresse para as pessoas neutras na preferência entre segmentação e integração, mas maior satisfação com o trabalho diante de proximidade entre preferência por integração e trabalho com menos mecanismos segmentadores.

Em estudo qualitativo, Kreiner *et al* (2009) focaram nas táticas específicas escolhidas pelos indivíduos para atingir o nível desejado de segmentação-integração entre trabalho e casa, chegando a três conclusões: 1) a incongruência gera tanto o conflito, um estado mais generalizado, quanto episódios eventuais chamados de “violações dos limites”; 2) essas violações podem gerar o conflito; 3) e as táticas de ação são invocadas individualmente para reduzir as três possíveis consequências – incongruência, violações eventuais e conflito.

Oliveira e Casado (2013) utilizaram indiretamente o CTNT ao investigar estimativas dos tempos gastos e desejados para as dimensões profissional, familiar e pessoal da vida. Considerando o não trabalho como composto pela família e pela vida pessoal, portanto, as autoras identificaram que as pessoas desejam realocar tempo da dimensão profissional para as outras duas, principalmente para a pessoal, o que indicaria conflito baseado no tempo, resultado mais acentuado para as mulheres, independentemente de terem ou não filhos.

Em Keeney *et al* (2013), a participação da amostra (norte-americana) se destacou nas dimensões gestão da casa, lazer, saúde e amizades (96% a 99% dos respondentes), ligeiramente distantes da dimensão família (91%) – resultado que reforça a necessidade de expandir a visão

do não trabalho para além da família. No CTNT, as dimensões mais afetadas foram saúde, lazer e família devido ao tempo, e relacionamento romântico e lazer devido à tensão.

### 3.2 Sucesso na carreira: sucessos objetivo e subjetivo (SO e SS)

Sucesso na carreira pode ser considerado como “[...] os resultados relacionados com o trabalho ou psicologicamente positivos ou realizações que o indivíduo acumula como um fruto de suas experiências de trabalho [...]” (JUDGE; CABLE; BOUDREAU; BRETZ JR., 1995, p. 486). Essa definição abriga a dualidade proveniente dos componentes objetivo e subjetivo da carreira, sendo crescente a participação da dimensão subjetiva nos últimos anos devido à necessidade de avaliar sucesso em tempos sem fronteiras (ARTHUR *et al*, 2005) e à insuficiência das hipóteses que norteiam os estudiosos do SO para explicar o sucesso na carreira, já que as pessoas não têm visões estáticas de sucesso durante a vida e as decisões de carreira nem sempre visam a maximizar recompensas extrínsecas (SO) (LAS HERAS, 2009 *apud* DEMEL; SHEN; HAS HERAS; HALL; UNITE, 2012)).

As investigações empíricas adiante mostram que a abordagem conceitual que separa SO e SS é pertinente, pois são dois construtos diferentes, embora positiva e moderadamente relacionados (JUDGE *et al*, 1995; NG; EBY; SORENSEN; FELDMAN, 2005). O SO (extrínseco) é observável, consistindo de resultados tangíveis, enquanto o SS (intrínseco) é a avaliação do indivíduo sobre o seu sucesso (JUDGE; KAMMEYER-MUELLER, 2007), o significado que ele lhe atribui segundo seu padrão único de expectativas (JUDGE; BRETZ JR, 1994). Essa diferença faz com que o SO possa ser verificado por um terceiro imparcial, enquanto o SS, apenas pela própria pessoa engajada na carreira (HESLIN, 2005).

Como exemplo de resultados extrínsecos, visíveis aos olhos alheios e mensuráveis objetivamente, a literatura utiliza comumente salário ou renda, promoções ou posições hierárquicas. Já os resultados intrínsecos são exemplificados, na literatura, por maior satisfação com a carreira, o trabalho e a vida, bem como por sucesso psicológico, autovalor, competência e realização (JUDGE; BRETZ JR, 1994; HESLIN, 2005) – ver Quadro 2.

**Quadro 2 – Medidas utilizadas para acessar os sucessos objetivo e subjetivo na carreira**

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Medidas para Sucesso Objetivo</b>	<b>Medidas para Sucesso Subjetivo</b>
Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990)	Probabilidade de ser promovido (definida pelo supervisor) e período de tempo na mesma posição hierárquica.	Escala com 5 itens, desenvolvida especificamente para o estudo.
Judge e Bretz Jr. (1994)	<b>Salário</b> , número da posição, <b>número de promoções</b> .	Satisfação com o trabalho e satisfação com a vida.
Nabi (1999)	<b>Salário</b> anual bruto autorreportado.	Escala com 18 itens: autopercepções sobre papel no trabalho e sucesso.
Seibert, Crant e Kraimer (1999)	<b>Salário e promoções</b> .	<b>Satisfação com a carreira</b> .
Seibert, Kraimer e Linden (2001)	<b>Salário</b> anual (com bônus) e número de <b>promoções</b> durante a carreira.	<b>Satisfação com a carreira</b> , segundo escala de 5 itens de Greenhaus <i>et al</i> (1990).
Ng, Eby, Sorensen e Feldman (2005)	<b>Salário</b> anual (com bônus) e número de <b>promoções</b> durante a carreira.	<b>Satisfação com a carreira</b> .

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A primeira escala (GREENHAUS *et al*, 1990) para mensurar o SS considerou o sentimento individual também sobre realizações perceptíveis externamente (renda e avanço), refletindo a dificuldade de transmitir a um instrumento empírico o que havia começado a ser teorizado na década de 70 (Hall escreveu sobre sucesso psicológico em 1976).

Buscando compreender os preditores dos dois tipos de sucesso na carreira, Nabi (1999) investigou variáveis individuais, estruturais e comportamentais e encontrou: a) para o SO, nível educacional, participação estendida no trabalho (horas trabalhadas), tamanho da organização,

ambição (negativamente) e canais estruturados para progressão interna; b) e para o SS, percepção de oportunidades estruturadas, ambição, relacionamento com contatos, desenvolvimento de habilidades e centralidade do trabalho.

Seibert *et al* (2001) testaram especificamente a influência do capital social sobre SO e SS, conectando-os por meio das variáveis acesso a informações, acesso a recursos e patrocínio à carreira, e descobriram que apenas a última relacionava-se simultaneamente aos três indicadores de sucesso usados – salário anual, número de promoções e satisfação com a carreira.

Parte das variáveis predictoras estudadas por Nabi (1999) reapareceu em meta-análise de Ng *et al* (2005), cujos resultados mostraram como distintos os três componentes utilizados para mensurar SO e SS: salário, número de promoções na carreira e satisfação com a carreira. Quanto à capacidade preditiva das variáveis, destacaram-se, para o SS, as relacionadas a patrocínio organizacional e diferenças individuais, enquanto que, para o salário, as variáveis sobre capital humano (inclusive horas trabalhadas) e status sociodemográfico.

As horas trabalhadas são uma das fontes do CTF (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). A associação encontrada entre essas horas (participação estendida no trabalho) e o sucesso objetivo (NABI, 1999; NG *et al*, 2005) conduz à primeira hipótese deste estudo: **H1: O conflito trabalho-não trabalho é associado positivamente ao sucesso objetivo.**

A aparente contradição entre a infinidade de significados pessoais para o sucesso na carreira e a típica unidimensionalidade das escalas utilizadas para aferi-lo, focadas na satisfação com a carreira (ARTHUR *et al*, 2005), é possivelmente a origem de dois estudos brasileiros (COSTA, 2011; MIRANDA, 2013), baseados no modelo de Dries, Pepermans e Carlier (2008). Enquanto Costa (2010) encontrou construto composto por onze fatores – promoções/posição hierárquica e remuneração (dois fatores externos), identidade profissional, percepção de competência, desenvolvimento, cooperação, contribuição, valores, empregabilidade e criatividade (oito fatores internos) e equilíbrio vida-trabalho (fator independente) –, Miranda (2013) encontrou seis fatores: trabalho pessoalmente significativo, reconhecimento, carreira tradicional, equilíbrio na vida, inovação e recompensas materiais.

Martins, Eddleston e Veiga (2002) e Lau, Wong e Chow (2013) relataram relação negativa entre o CTF e a satisfação com a carreira, variável frequentemente usada como indicadora do sucesso subjetivo (ver Quadro 2). Diante da ausência de estudos investigando a relação entre CTNT especificamente e esse sucesso, surge a segunda hipótese deste estudo: **H2: O conflito trabalho-não trabalho é associado negativamente ao sucesso subjetivo.**

Como o CTNT é um construto formado por 16 fatores (ver subcapítulo 3.1), cada uma das duas hipóteses deste estudo se desdobra em outras 16, conforme exemplos no Quadro 3.

**Quadro 3 – Exemplos do desdobramento das hipóteses deste estudo**

<b>Desdobramentos da Hipótese 1</b>	<b>Desdobramentos da Hipótese 2</b>
H1a: O conflito trabalho-saúde originado no tempo é associado positivamente ao SO na carreira. (...)	H2a: O conflito trabalho-saúde originado no tempo é associado negativamente ao SS na carreira. (...)
H1p: O conflito trabalho-lazer originado na tensão é associado positivamente ao SO na carreira.	H2p: O conflito trabalho-lazer originado na tensão é associado negativamente ao SS na carreira.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

#### **4. Metodologia**

O estudo é uma pesquisa quantitativa, descritiva e correlacional, cujas três principais variáveis são definidas conceitualmente a seguir, estando na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** o modelo com as hipóteses investigadas neste artigo:

- **Conflito trabalho-não trabalho (CTNT):** dificuldade em participar nas dimensões do não trabalho devido ao tempo gasto no trabalho ou à tensão dele decorrente (KAHN *et al*, 1964; GRENNHAUS; BEUTELL, 1985; KEENEY *et al*, 2013).

- **Sucesso objetivo na carreira (SO):** resultados observáveis, tangíveis, mensuráveis objetivamente e/ou verificáveis por um terceiro imparcial, relacionados com o trabalho do indivíduo ou por ele acumulados como fruto de suas experiências de trabalho (JUDGE *et al.*, 1995; HESLIN, 2005; JUDGE; KAMMEYER-MUELLER, 2007).
- **Sucesso subjetivo na carreira (SS):** avaliação do indivíduo sobre os resultados relacionados com o seu trabalho ou acumulados como fruto de suas experiências de trabalho, representando o significado pessoal atribuído ao sucesso (JUDGE; BRETZ JR, 1994; JUDGE *et al.*, 1995; JUDGE; KAMMEYER-MUELLER, 2007).

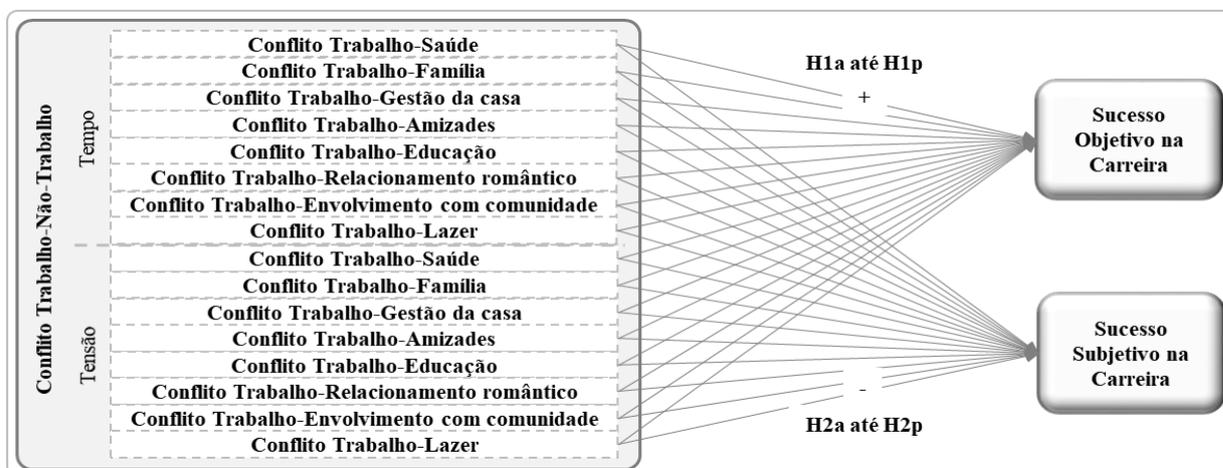


Figura 2 – Modelo com as hipóteses deste artigo

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A população são pessoas com nível superior que trabalham no Brasil, e a amostra, não-probabilística, intencional e por conveniência, totalizou 338 indivíduos. O método de coleta de dados foi a *survey* autoadministrada, empregando questionário com blocos definidos para facilitar a autoadministração (ver Quadro 4) visando à capacidade de captar as variáveis de interesse, à confiabilidade e à validade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Quadro 4 – Variáveis, definições operacionais e número de itens no questionário da pesquisa

Bloco	Variável	Definição Operacional (Medida)	No. Itens
1	Dois variáveis-filtro	Se trabalha no Brasil atualmente e escolaridade.	2
2	Sucesso subjetivo na carreira (SS)	Escala traduzida de Greenhaus <i>et al</i> (1990) – satisfação com a carreira –, Likert, de 1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente. <sup>i</sup>	5
3	Oito: alocação de tempo nas dimensões do não trabalho	Escala Likert variando de 1 = nenhum tempo até 7 = muito tempo.	8 ao todo (1 por variável)
4	Dezesseis variáveis: conflito trabalho-não trabalho	Escala traduzida de Keeney <i>et al</i> (2013), Likert, de 1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente.	48 ao todo (3 por variável)
5	Sucesso objetivo na carreira (SO)	Número de promoções nos últimos 5 anos e renda bruta mensal individual (em faixas).	2
6	Variáveis demográficas / caracterizadoras da amostra	Exemplos: Tempo de experiência profissional, sexo, estado civil, número de filhos menores de 18 anos etc.	14 ao todo

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na coleta dos dados, entre maio e junho de 2016, foi enviada mensagem eletrônica com os objetivos da pesquisa, a garantia de não divulgação de dados individuais e o endereço eletrônico do questionário: o site de pesquisa *SurveyMonkey*, que impediu que um indivíduo respondesse o mesmo questionário mais de uma vez (Internet Protocol) e possibilitou randomizar as assertivas referentes ao CTNT e ao SS, contribuindo para a confiabilidade da

pesquisa. Para acessar os respondentes foi utilizado principalmente o mailing de uma escola de pós-graduação *lato sensu* em Administração de São Paulo.

Os dados coletados foram analisados com o software *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS 20, por meio das seguintes técnicas:

- 1) Análise descritiva: caracterizar a amostra e estimar as intensidades dos fatores do CTNT e dos SO e SS – distribuição de frequência relativa (variáveis nominais e ordinais), média aritmética e desvio-padrão (variáveis intervalares ou razão).
- 2) Correlação de Pearson: testar as hipóteses H1 e H2, por envolverem a relação entre variáveis consideradas métricas.
- 3) Regressões lineares e quadráticas: aprofundar a investigação (para além da correlação linear de Pearson) sobre a associação entre as três variáveis centrais do estudo.

As premissas para realização das regressões (número mínimo de respondentes igual a 5 por variável independente, variância constante dos resíduos e distribuição normal dos resíduos) foram consideradas durante a coleta dos dados e a análise dos resultados.

Antes de testar H1, caracterizou-se a amostra quanto ao seu SO usando as duas variáveis mais frequentes na literatura: renda individual (70% de peso) e número de promoções (30% de peso – ver Quadro 2). Devido à coleta ter usado escalas diferentes (ordinal e razão), houve adaptação para a criação de um índice do SO, considerando como nova escala a mesma do SS (de 1 a 7) (ver Quadro 4), usando como fórmulas:

- Renda individual (escala original: 1 a 11):  $[(\text{renda respondente}_n - 1)/(11-1)] * [(7-1)] + 1$ .
- Número de promoções (valores originais: 0 a 6):  
 $[(\text{número de promoções respondente}_n - 0)/(6-0)] * [(7-1)] + 1$ .

Na análise das correlações, foram considerados o sinal do coeficiente, que indica a direção da correlação (positiva ou negativa), e seu valor, referente à magnitude: valores abaixo de  $|0,300|$  são considerados baixos, acima de  $|0,700|$  são tidos como altos e entre  $|0,300|$  e  $|0,700|$ , moderados (GOUVÊA, 2013). Nas regressões, analisou-se o coeficiente de explicação ( $R^2$ ): “[...] quanto maior seu valor, maior o poder de explicação da equação de regressão e, portanto, melhor a previsão da variável dependente.” (HAIR *et al*, 2009, p. 150).

## 5. Análise e Discussão dos Resultados

### 5.1 Caracterização da amostra

Os respondentes concentram-se na região Sudeste (93,2%), sendo divididos entre homens (50,3%) e mulheres (49,7%), com idade média de 35 anos e predominância dos casados (60,9%). A maioria não tem filhos (68,3%), sendo 18,9% da amostra com 1 filho e 10,9% com 2 filhos e, como para responder à pesquisa era preciso ter curso superior completo, os respondentes são ao menos graduados, sendo a maioria pós-graduada *lato sensu* (57,7%).

Quanto à principal ocupação profissional, há maior presença de especialistas (37,0%), gerentes (23,1%) ou supervisores/coordenadores (18,3%) na amostra. A maioria (66,6%) trabalha de 40 a 60 horas por semana, sendo a média, 46,6 horas por semana (e o desvio-padrão, 12,9). O tempo médio de experiência profissional é de 16,6 anos, com grande amplitude (entre 3 e 46 anos) e variação entre os respondentes (desvio-padrão é de 8,7 anos).

Como o principal canal de respostas à pesquisa foi o mailing de uma escola de pós-graduação *lato sensu* em Administração (82,8% dos respondentes), é esperado que grande parte da amostra estude atualmente (68,6%). Já que considerando a amostra toda, 69,8% têm pós-graduação completa, há respondentes que estão cursando uma pós-graduação pela segunda vez ao menos, indicando que boa parte da amostra se preocupa com sua educação.

Os 338 respondentes mencionaram como curso de graduação 40 diferentes possibilidades, predominando Administração (36,1% do total), Engenharia (11,5%) e Economia (6,5%). Três quartos da amostra (76,6%) foram promovidos ao menos 1 vez nos

últimos 5 anos, e, para a maioria, a promoção ocorreu 1 (30,2%) ou 2 vezes (39,5%). Em relação à renda individual, há bastante dispersão, com maior concentração entre R\$3.521,00 e R\$7.040,00 (31,1%) e R\$7.040,00 e R\$10.560,00 (25,4%). Essa dispersão também aparece no alto coeficiente de variação, de 51%, para uma renda média individual de R\$ 9.357,2.

## 5.2 Alocação de tempo às dimensões do não trabalho e conflito trabalho-não trabalho

Em relação às dimensões do não trabalho, os respondentes da amostra alocam mais tempo, em média, a educação (4,89), família (4,86) e relacionamento romântico (4,59) – ver Tabela 1.<sup>ii</sup> As duas dimensões em que há menos tempo alocado são a saúde (3,89) e o envolvimento com a comunidade (2,35).

**Tabela 1 – Alocação de tempo às diferentes dimensões do não trabalho**

Dimensões do não trabalho	Média	Desvio-padrão	CV*	Dimensões do não trabalho	Média	Desvio-padrão	CV*
Educação	4,89	1,31	27%	Amizades	4,19	1,39	33%
Família	4,86	1,33	27%	Gestão da casa	4,14	1,49	36%
Relacionamento romântico	4,59	1,53	33%	Saúde	3,89	1,46	38%
Lazer	4,36	1,25	29%	Envolvimento com comunidade	2,35	1,42	60%

\* CV = Coeficiente de variação: relação entre o desvio-padrão e a média.

Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

É possível observar também variação (desvio-padrão e CV) entre os respondentes no montante de tempo alocado às diferentes dimensões do não trabalho, o que indica heterogeneidade entre os interesses desses indivíduos. Essa constatação fortalece a necessidade de que as políticas de Recursos Humanos que visam a auxiliar na preservação do tempo de não trabalho contemplem essa diversidade, não se concentrando somente em questões da família.

Sobre o CTNT, as dimensões do não trabalho mais afetadas são o lazer devido ao tempo e a gestão da casa e a saúde devido à tensão, como mostra a Tabela 2: as percepções mais intensas da amostra são de que o tempo dedicado ao trabalho interfere no que gostariam de gastar com lazer e a tensão gerada pelo trabalho interfere nas atividades que gostariam de realizar para a gestão da casa e a saúde.

Também há variação entre os indivíduos considerando a intensidade de conflito reportada – como pode ser visto na Tabela 2, o coeficiente de variação dos 16 fatores do CTNT está entre 33% e 44% – e como todas as correlações estatisticamente significantes entre os 16 fatores do CTNT e as alocações de tempo às dimensões do não trabalho são negativas (embora baixas), pode-se afirmar que, para a amostra estudada, alocar tempo às dimensões do não trabalho relaciona-se negativamente à intensidade do CTNT, o que destaca-se para gestão da casa e saúde, duas das três dimensões mais afetadas pelo conflito (4,71 e 4,69, respectivamente - Tabela 2) e duas das três às quais a amostra menos aloca tempo (4,14 e 3,89, respectivamente).

O maior destaque envolve o conflito trabalho-lazer originado no tempo, pois o lazer é a dimensão mais afetada para a amostra estudada (4,74) e alocar tempo a ele correlaciona-se negativamente com todos os 16 fatores do CTNT: o lazer funciona como uma “dimensão-coringa”, aquela em que a participação mais frequente gera menor percepção global de conflito proveniente do trabalho, independentemente da dimensão atingida do não trabalho.

Tabela 2 – Dimensões do não trabalho mais e menos afetadas no CTNT\*

Dimensões do não trabalho	Origem: Tempo			Origem: Tensão		
	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
Lazer	4,74	1,65	35%	4,34	1,77	41%
Gestão da casa	4,56	1,64	36%	4,71	1,63	35%
Saúde	4,58	1,66	36%	4,69	1,70	36%
Educação	4,65	1,60	34%	4,65	1,60	34%
Amizades	4,60	1,53	33%	4,26	1,67	39%
Família	4,52	1,60	35%	4,20	1,69	40%
Envolvimento com a comunidade	4,25	1,79	42%	4,16	1,85	44%
Relacionamento romântico	4,03	1,70	42%	4,09	1,79	44%

\*Média dos itens que compuseram cada um dos dezesseis fatores.

Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

### 5.3 Sucessos objetivo e subjetivo na carreira

Para a amostra como um todo, o SO obteve média de 3,5 e desvio-padrão de 1,2, e o SS, média de 5,1 e desvio-padrão de 1,1: há, portanto, maior percepção de SS na carreira em comparação com o SO, e para além dos valores médios de 5,1 e 3,5, já que as medianas são, respectivamente, 5,2 e 3,4. Essa superioridade da percepção da amostra sobre seu SS em relação ao SO indica priorização da carreira subjetiva em relação à objetiva (NABI, 1999). Relatada em estudos anteriores (JUDGE *et al*, 1995; NG *et al*, 2005), a correlação positiva entre SO e SS também foi encontrada para a amostra brasileira (0,303, com  $p < 0,01$ ).

Na escala utilizada para mensurar o SS, dois itens referem-se à percepção de satisfação com aspectos indicadores do SO: renda e avanço (ver Quadro 2). As correlações entre o item sobre satisfação com a renda e a renda média individual, e entre o item sobre satisfação com avanço e a ocupação profissional reforçam a diferença entre o aspecto em si e a percepção de cada sujeito sobre ele, pois apenas a primeira correlação foi significativa (0,302, com  $p < 0,01$ ), mas baixa. Em outras palavras, a escala captura uma percepção subjetiva mesmo sobre aspectos considerados como indicadores do SO.

### 5.4 Relação entre CTNT e sucessos objetivo e subjetivo na carreira

Para investigar a associação entre o CTNT e os sucessos objetivo e subjetivo na carreira, inicialmente foi calculada a correlação entre as médias dos valores atribuídos aos 16 fatores do CTNT e os valores correspondentes aos SO e SS, tendo sido encontrados oito casos em que tais correlações são significantes, destacados na (I e II).

Tabela 3 – Correlação entre 16 fatores do CTNT e os sucessos objetivo e subjetivo na carreira (I)

Fator	Sucesso Objetivo	Sucesso Subjetivo
Conflito Trabalho-Saúde (Tempo)	-0,052	-0,058
Conflito Trabalho-Família (Tempo)	-0,003	-,152**
Conflito Trabalho-Gestão da casa (Tempo)	0,004	-0,037
Conflito Trabalho-Amizades (Tempo)	0,011	-0,030
Conflito Trabalho-Educação (Tempo)	-,108*	-,165**
Conflito Trabalho-Relacionamento romântico (Tempo)	-0,005	-0,074

**Tabela 3 – Correlação entre 16 fatores do CTNT e os sucessos objetivo e subjetivo na carreira (II)**

Fator	Sucesso Objetivo	Sucesso Subjetivo
Conflito Trabalho-Envolvimento com a comunidade (Tempo)	-0,014	-0,003
Conflito Trabalho-Lazer (Tempo)	0,031	-0,091
Conflito Trabalho-Saúde (Tensão)	-0,029	-0,098
Conflito Trabalho-Família (Tensão)	-0,059	<b>-,198**</b>
Conflito Trabalho-Gestão da casa (Tensão)	-0,033	-0,092
Conflito Trabalho-Amizades (Tensão)	-0,023	-0,094
Conflito Trabalho-Educação (Tensão)	<b>-,114*</b>	<b>-,205**</b>
Conflito Trabalho-Relacionamento romântico (Tensão)	-0,026	<b>-,119*</b>
Conflito Trabalho-Envolvimento com a comunidade (Tensão)	-0,055	-0,037
Conflito Trabalho-Lazer (Tensão)	0,004	<b>-,133*</b>

\*\*Correlação significativa ao nível de 0,01 (bicaudal) e \*Correlação significativa ao nível de 0,05 (bicaudal).

Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Tais resultados indicam, para a amostra, uma relação inversamente proporcional, mas fraca, entre SS e os conflitos trabalho-educação, trabalho-família, trabalho-relacionamento romântico e trabalho-lazer – aqueles que percebem com menor intensidade o conflito do trabalho sobre essas quatro dimensões da vida, tendem a ter uma percepção mais elevada de SS (e vice-versa). Há, portanto, rejeição de todas as hipóteses derivadas de H1, pois apenas dois conflitos se associam ao SO, mas negativamente, e aceitação de seis hipóteses derivadas de H2: *H2b: O conflito trabalho-família originado no tempo é associado negativamente ao SS na carreira.; H2e: O conflito trabalho-educação originado no tempo é associado negativamente ao SS na carreira.; H2j: O conflito trabalho-família originado na tensão é associado negativamente ao SS na carreira.; H2m: O conflito trabalho-educação originado na tensão é associado negativamente ao SS na carreira.; H2n O conflito trabalho-relacionamento romântico originado na tensão é associado negativamente ao SS na carreira. e H2p: O conflito trabalho-lazer originado na tensão é associado negativamente ao SS na carreira.*

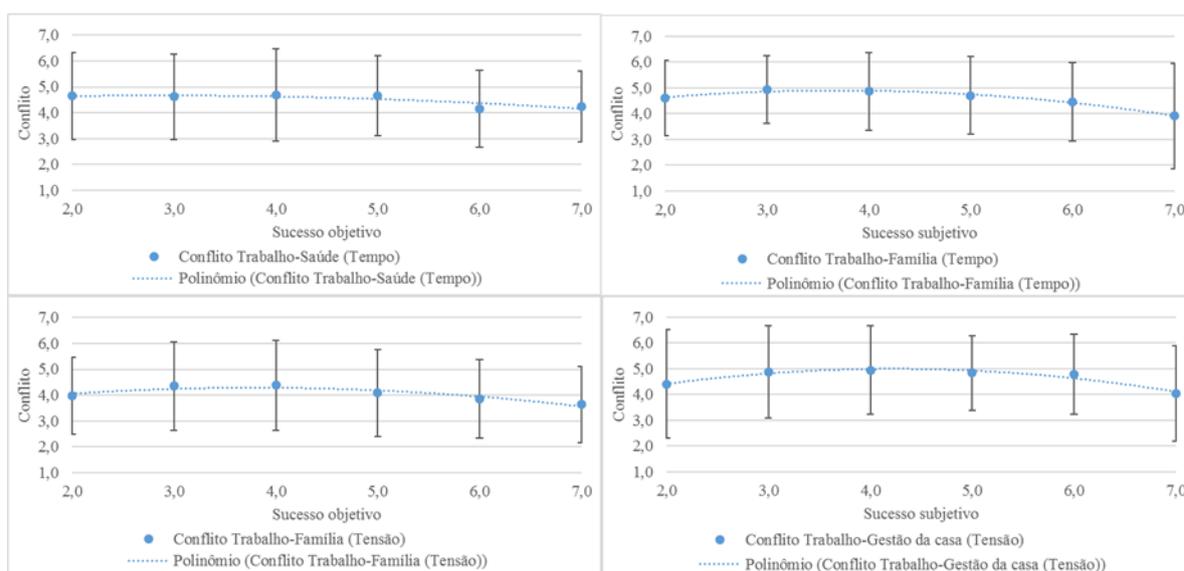
Considerando a expectativa de que satisfação com a carreira (escala utilizada para estimar o SS) e satisfação com o trabalho relacionem-se positivamente, os resultados encontrados convergem com estudos anteriores, em que foi encontrada relação negativa entre o CTF e a satisfação com o trabalho (WILEY, 1987; RICE *et al*, 1992; KOSSEK; OZEKI, 1998; ANDERSON *et al*, 2002; OLIVEIRA *et al*, 2013): apesar de terem sido apenas seis os fatores do CTNT associados ao SS, ambos os CTFs estão entre eles.

A constatação de baixa correlação linear entre conflitos e sucessos reflete-se em pouco poder explicativo do modelo que contempla SO e SS como função dos 16 fatores do CTNT ( $SO = f(16 \text{ fatores do CTNT})$  e  $SS = f(16 \text{ fatores do CTNT})$ ), conforme Figura 2): para ambos os sucessos, apenas o conflito trabalho-educação originado na tensão contribui (Sig < 0,05), mas com R<sup>2</sup> de apenas 1% e 4%, respectivamente. O destaque para os conflitos trabalho-educação como preditores de consequentes relacionados ao trabalho (satisfação com o trabalho e intenção de saída) é bem maior em Keeney *et al* (2013) e, para explica-lo, são cogitadas duas possibilidades: seria frustrante para um profissional depender do investimento em educação para ser promovido e não conseguir tempo para fazê-lo, e/ou frequente recorrer à educação como forma de preparar-se para mudar de trabalho.

Há respaldo teórico para considerar os sucessos como consequentes dos 16 fatores do CTNT (como Figura 2), já que estudos sobre o tema tratam variáveis relacionadas com a satisfação como consequentes (por exemplo, MARTINS *et al*, 2002; KEENEY *et al*, 2013; LAU, *et al*, 2013). Entretanto, como não há como investigar relação de causalidade entre os

conflitos e os sucessos devido a este estudo não ser longitudinal, para maior entendimento sobre a associação entre as variáveis foi feita uma nova análise, invertendo a relação de dependência. Utilizando, então, como modelos, “Cada fator do CTNT = f(SO)” e “Cada fator do CTNT = f(SS)”, o resultado é semelhante aos anteriores: o SO contribui somente para explicar dois fatores do CTNT (Sigs < 0,05), os conflitos trabalho-educação, e o SS, para explicar seis fatores, mas com R<sup>2</sup> permanecendo muito baixos, variando entre 1% e 4%.

Como última tentativa de encontrar novos indícios sobre a associação entre conflitos e sucessos, os respondentes foram agrupados em 7 categorias: aqueles cujo sucesso teve valor até 2,0; e assim sucessivamente até 6,01 a 7,0. A análise gráfica das distribuições dos 16 fatores do CTNT considerando os sete grupos dos sucessos – ver Gráfico 1 – levantou a hipótese de que a relação entre esses dois blocos de variáveis (conflitos e sucessos) pudesse ser quadrática – “Cada fator do CTNT = f(grupo SO; grupo SO<sup>2</sup>)” e “Cada fator do CTNT = f(grupo SS; grupo SS<sup>2</sup>)”. Por isso, foram feitas regressões polinomiais de 2º grau para avaliar (R<sup>2</sup>) esses modelos.



**Gráfico 1 – Exemplos de fatores do CTNT por agrupamentos dos sucessos objetivo e subjetivo**  
 Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Considerando, então, modelos quadráticos gerados a partir das médias dos fatores do CTNT e dos sucessos em cada um dos sete grupos de SO e de SS, há grande aumento do poder de explicação, como indicado pela maior frequência de coeficientes R<sup>2</sup> acima de 70%: a metade deles varia entre 70% e 98%. O retorno da análise considerando os valores individuais dos sucessos, mas mantendo a relação quadrática – cada fator do CTNT = f(SO; SO<sup>2</sup>) e cada fator do CTNT = f(SS; SS<sup>2</sup>) – mostra melhora nos coeficientes de explicação (R<sup>2</sup>), mas eles ainda permanecem muito baixos, indicando que o poder explicativo do sucesso é pequeno para esta amostra: o modelo proposto carece de variáveis que auxiliem a conectar o CTNT e os SO e SS.

#### 5.4.1 Variação do CTNT considerando níveis relativos de sucesso

Em busca de maior compreensão descritiva sobre os 16 fatores do CTNT para níveis diferentes de sucesso, a amostra foi dividida em três tercis: no caso do SO, considerando como valores-limite 2,86 e 4,00 e no caso do SS, com valores-limite de 5,00 e 5,60. Cada tercil de respondentes foi, então, relativamente denominado como grupo de menor sucesso (1º tercil), de sucesso intermediário (2º tercil) e de maior sucesso (3º tercil), e teve seu perfil analisado.

Considerando os três grupos do SO, é possível perceber que há associação positiva com idade, frequência de filhos, número de horas trabalhadas, anos de experiência profissional e

renda média por anos de experiência. Além disso, há praticamente a inversão da participação de mulheres e homens nos níveis de menor e maior SO, já que no primeiro grupo, 60% são mulheres e no último, 63% são homens. Essa última constatação é coerente com a renda média desses dois grupos da amostra: 20% menor para as mulheres em relação aos homens.

Já nos três grupos do SS é possível perceber maior homogeneidade, principalmente na idade, nos anos de experiência profissional, na renda média (inclusive por anos de experiência). Destacam-se indícios de relação decrescente entre SS e horas trabalhadas, e uma menor inversão da participação entre mulheres e homens, entre os grupos de SS intermediário (57% de mulheres) e maior SS (56% de homens). Para a amostra, é plausível, então, considerar que trabalhar menos está associado a sentir-se melhor sucedida(o) com a própria carreira.

A apuração dos 16 fatores do CTNT para cada nível relativo do SO mostra diferenças significativas entre as médias de 8 desses fatores, sempre com o conflito maior para o grupo de sucesso intermediário, como mostra a Tabela 4.

**Tabela 4 – Diferenças nos 16 fatores do CTNT entre os três grupos do SO e entre os três grupos do SS**

Fator	Grupos					
	Menor SO	SO Inter.	Maior SO	Menor SS	SS Inter.	Maior SS
Conf_Trab_Saúde_Tempo	4,51	4,81	4,43	4,71	4,51	4,45
Conf_Trab_Família_Tempo	<b>4,34</b>	<b>4,91</b>	<b>4,33</b>	4,74	4,42	4,28
Conf_Trab_Gestãodacasa_Tempo	<b>4,35</b>	<b>5,02</b>	<b>4,35</b>	4,59	4,63	4,46
Conf_Trab_Amizades_Tempo	<b>4,41</b>	<b>4,95</b>	4,46	4,59	4,71	4,52
Conf_Trab_Educação_Tempo	4,70	<b>4,90</b>	<b>4,33</b>	<b>5,00</b>	4,58	<b>4,23</b>
Conf_Trab_Relacionamentoromântico_Tempo	3,92	4,19	3,98	4,15	4,19	3,71
Conf_Trab_Envolvimento_comunidade_Tempo	4,16	4,53	4,07	4,32	4,17	4,22
Conf_Trab_Lazer_Tempo	<b>4,49</b>	<b>5,10</b>	4,66	4,91	4,77	4,48
Conf_Trab_Saúde_Tensão	<b>4,52</b>	<b>5,14</b>	<b>4,44</b>	4,84	4,81	4,42
Conf_Trab_Família_Tensão	4,15	4,50	3,95	<b>4,45</b>	4,28	<b>3,78</b>
Conf_Trab_Gestãodacasa_Tensão	4,60	5,12	4,43	4,83	4,79	4,49
Conf_Trab_Amizades_Tensão	4,15	4,55	4,07	4,39	4,34	4,00
Conf_Trab_Educação_Tensão	4,63	<b>5,00</b>	<b>4,31</b>	<b>5,04</b>	4,52	<b>4,22</b>
Conf_Trab_Relacionamentoromântico_Tensão	4,12	4,18	3,96	<b>4,27</b>	<b>4,36</b>	<b>3,62</b>
Conf_Trab_Envolvimento_comunidade_Tensão	4,10	<b>4,57</b>	<b>3,81</b>	4,24	4,26	3,98
Conf_Trab_Lazer_Tensão	4,14	4,69	4,20	<b>4,61</b>	4,43	<b>3,90</b>
No. Respondentes	124	109	105	148	81	108

\*Nesta tabela, os dados em destaque são os que apresentaram diferença estatística.

Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Essa superioridade de 8 fatores do CTNT no grupo de SO intermediário reforça a possibilidade de que a relação entre CTNT e SO seja quadrática. É possível pressupor que haja características desse grupo que estejam relacionadas com a percepção mais elevada de conflito nesses 8 fatores, características que este estudo ainda não conseguiu determinar, já que não houve diferenças significantes naquelas que foram aqui estudadas. Por isso, essa é a principal sugestão de pesquisa futura: investigar o formato quadrático da relação e suas “causas”.

Já considerando os três grupos do SS, há diferenças significativas para menos fatores do CTNT (5 dos 16), sempre com o conflito menor para o grupo de maior SS e maior para o grupo de menor SS. Essa concentração de menor conflito no grupo de maior SS reforça a possibilidade de que a relação entre CTNT e SS seja inversamente proporcional, mantendo a coerência com as correlações negativas encontradas entre 6 dos fatores e o SS (ver Figura 2). É plausível considerar que uma intensidade menor de conflito está relacionada à menor dificuldade de considerar aspectos do não trabalho durante o desenvolvimento da carreira, pondo em prática a “perspectiva trabalho-casa sobre carreiras” (GREENHAUS; KOSSEK, 2014).

## 6. Conclusão

A análise teórica mostra que, na área de gestão, os estudos sobre a relação entre trabalho e não trabalho se concentram há mais tempo na família, sendo ainda incipientes as discussões sobre quais outras dimensões do não trabalho “sofrem” pela invasão do trabalho. E que não há estudos abordando a relação entre conflito trabalho-não trabalho e sucesso na carreira, especialmente em tempos de responsabilização do indivíduo pelo seu desenvolvimento e pela escolha de caminhos profissionais que conduzam a um sucesso mais “personalizado”. Essas constatações deram origem ao objetivo geral deste artigo: analisar o conflito trabalho-não trabalho e sua relação com os SO e SS na carreira. O modelo teórico inicialmente proposto é parcialmente confirmado, já que seis fatores do CTNT relacionam-se negativamente com o sucesso subjetivo na carreira (H2). A rejeição de H1, com indícios de que a relação entre fatores do CTNT e o SO seja quadrática, deixa a principal hipótese a ser verificada em estudos futuros.

Inicialmente verificou-se que a amostra aloca tempo a diferentes dimensões do não trabalho, reforçando a existência de interesses diversificados, que não apenas a família. Além disso, há variação entre os indivíduos quanto à intensidade de tempo alocado a essas dimensões, refletindo prioridades também diferentes na vida fora do trabalho. Sobre as dimensões mais afetadas no CTNT, o destaque é para gestão da casa e lazer. No caso da gestão da casa, é curioso que a alocação de tempo seja a terceira menor (4,14), possivelmente como reflexo do número de empregados domésticos no Brasil, mas o conflito trabalho-gestão da casa tensão seja o segundo maior (4,71). O conflito trabalho-lazer tempo (4,74) é o maior de todos, enquanto a alocação de tempo ao lazer é a única que se relaciona negativamente com todos os fatores do CTNT: as pessoas sentem a falta de tempo para o lazer, mas quando conseguem dedicar-se a ele, têm uma sensação global menor do CTNT. É como se o lazer fosse uma “dimensão-coringa”, a que tem melhores condições de gerar um sentimento mais positivo quanto ao CTNT.

O retrato obtido sobre sucesso na carreira mostra um SS maior do que o SO (médias de 5,1 e 3,5, respectivamente), indicando a priorização de aspectos pessoais na construção da carreira. E enquanto características como idade, número de horas trabalhadas e anos de experiência profissional são crescentes entre os três grupos relativos de SO (menor SO, SO intermediário e maior SO), merece destaque a semelhança entre os três grupos relativos de SS (menor SS, SS intermediário e maior SS), já que apenas o número de horas trabalhadas é decrescente entre esses grupos. Ir vivendo, persistir, trabalhar mais ajudam a ter mais SO, mas o SS é associado a outras características, sendo trabalhar menos a única presente neste estudo.

Por fim, merece reforço a maior surpresa deste estudo, gerada pela rejeição de H1: apenas dois fatores do CTNT mostraram-se relacionados negativamente com o SO e a análise detalhada dessa relação aponta que ela pode ser quadrática – o desejo de atender a um padrão socialmente compartilhado de sucesso (SO) pode explicar que suporte-se níveis maiores de conflito em um momento intermediário da jornada em busca desse sucesso. A Figura 3 destaca a relação esperada e a sugerida entre CTNT e SO, e também entre CTNT e SS.

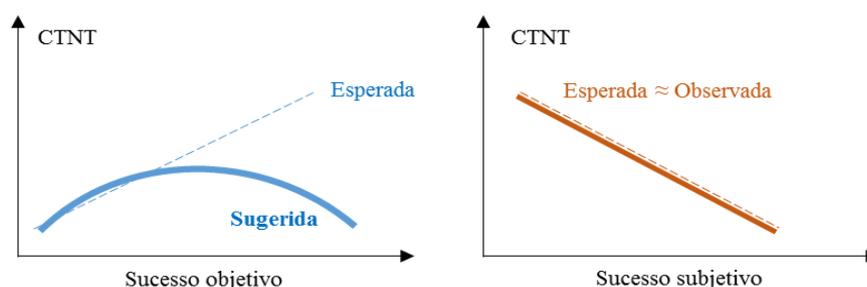


Figura 3 – Comparação conceitual: relações esperadas e encontradas entre CTNT e SO e SS

Fonte: Elaborada pelas autoras.

As principais limitações deste estudo decorrem da amostra não probabilística e por conveniência, e da coleta por autopreenchimento, opção escolhida para captar a percepção individual sobre os fenômenos pesquisados (conflitos e sucessos) e executada sob cuidados para minimizar vieses: garantia de anonimato aos respondentes, destaque à inexistência de respostas certas, randomização das alternativas nas perguntas do questionário e escolha de amostra com escolaridade compatível com a compreensão sobre os conteúdos demandados e o formato.

Sugere-se, para estudos futuros, aprofundar qualitativamente o estudo sobre a relação entre conflito-trabalho não trabalho e os sucessos na carreira, principalmente o SO, já que os resultados encontrados referentes ao SS (seis hipóteses derivadas de H2 foram aceitas) são coerentes com estudos anteriores que mostram a relação inversamente proporcional entre conflito e variáveis de satisfação, como é o caso do SS.

### Referências Bibliográficas

- ANDERSON, S. E.; COFFEY, B. S.; BYERLY, R. T. *Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes*. **Journal of management**. [S.I.], v. 28, n. 6, p. 787-810, 2002.
- ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. PM. *Career success in a boundaryless career world*. **Journal of organizational behavior**. [S.I.], v. 26, n. 2, p. 177-202, 2005.
- BAILY, L. *Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives*. 2<sup>nd</sup> edition. ILR Press, 2006.
- BEDEIAN, A. G.; BURKE, B. G.; MOFFETT, R. G. *Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals*. **Journal of management**. [S.I.], v. 14, n. 3, p. 475-491, 1988.
- Boston Consulting Group – BCG & EAPM. *The future of HR in Europe: Key challenges through 2015*. London: EAPM, 2007.
- CARLSON, D. S.; PERREWÉ, P. L. *The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict*. **Journal of management**. [S.I.], v. 25, n. 4, p. 513-540, 1999.
- COSTA, L. V. Construção e Validação de uma Escala de Percepção de Sucesso na Carreira. In: **Anais do Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD**. Rio de Janeiro: XXXV EnANPAD, 2011.
- DRIES, N.; PEPEMANS, R.; CARLIER, O. *Career success: Constructing a multidimensional model*. **Journal of Vocational Behavior**. [S.I.], v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.
- EBY, L. T.; CASPER, W. J.; LOCKWOOD, A.; BORDEAUX, C.; BRINLEY, A. *Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)*. **Journal of Vocational Behavior**. [S.I.], v. 66, n. 1, p. 124-197, 2005.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. *Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area*. **International Journal of Human Resource Management** [serial online]. [S.I.], v. 16, n. 7, p. 1211-1227, July 2005.
- FRONE, M. R.; RUSSELL, M.; COOPER, M. L.. *Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface*. **Journal of applied psychology**. [S.I.], v. 77, n. 1, p. 65-78, 1992.
- GOUVÊA, M. A.. Notas de aula – **Modelos Multivariados Aplicados à Administração I e II**, Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2013 e 2014.
- GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. *Sources of conflict between work and family roles*. **Academy of management review**. [S.I.], v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

GREENHAUS, J. H.; KOSSEK, E. E. *The Contemporary Career: A Work–Home Perspective*. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**. [S.I.], v. 1, n. 1, p. 361-388, January 2014.

GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, S.; WORMLEY, W. M. *Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes*. **Academy of Management Journal**. [S.I.], v. 33, n. 1, p. 64-86, 1990.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 6a. edição.

HALL, D. T. *Careers in Organizations*. Santa Monica, Califórnia: Goodyear Publishing, 1976.

HESLIN, P. A. *Conceptualizing and evaluating career success*. **Journal of Organizational behavior**. [S.I.], v. 26, n. 2, p. 113-136, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=-1,1,2,-2,-3,128,129&ind=4728>. Acesso em: 09/09/2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Síntese de Indicadores – 2013**, 2ª. edição. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94414.pdf>. Acesso em: 30/10/2016.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais – Uma Análise das Condições de Vida – 2013**. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv66777.pdf>. Acesso em: 09/09/2015.

JUDGE, T. A.; BRETZ JR., R. D. *Political influence behavior and career success*. **Journal of management**. [S.I.], v. 20, n. 1, p. 43-65, 1994.

JUDGE, T. A.; CABLE, D. M.; BOUDREAU, J. W.; BRETZ JR., R. D. *An empirical investigation of the predictors of executive career success*. **Personnel Psychology**. [S.I.], v. 48, n. 3, p. 485-519, 1995.

JUDGE, T. A.; KAMMEYER-MUELLER, J. D. *Personality and career success*, p. 59-78. In: GUNZ, Hugh P.; PEIPERL, Maury (Ed.). **Handbook of career studies**. Califórnia: Sage Publications, 2007.

KAHN, R. L.; WOLFE, D. M.; QUINN, R. P.; SNOEK, J. D.; ROSENTHAL, R. A. **Organizational stress**. New York: Wiley, 1964.

KEENEY, J.; BOYD, E. M.; SINHA, R.; WESTRING, A. F.; RYAN, A. M.. *From “work–family” to “work–life”*: Broadening our conceptualization and measurement. **Journal of Vocational Behavior**. [S.I.], v. 82, n. 3, p. 221-237, June 2013.

KOSSEK, E. E.; OZEKI, C. *Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research*. **Journal of applied psychology**. [S.I.], v. 83, n. 2, p. 139-149, 1998.

KREINER, G. E. *Consequences of work-home segmentation or integration: a person–environment fit perspective*. **Journal of Organizational Behaviour**. [S.I.], v. 27, n. 4, p. 485–507, February 2006.

KREINER, G. E.; HOLLENSBE, E. C.; SHEEP, M. L. *Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics*. **Academy of Management Journal**. [S.I.], v. 52, n. 4, p. 704-730, August 2009.

LAS HERAS, M. *Psychological career success, preferred success set and its dynamism*. Doctoral dissertation, Boston University, Boston, MA *apud* DEMEL, Barbara; SHEN, Yan; HAS HERAS, M.; HALL, D. T.; UNITE, J. *Career success around the world: its meaning and perceived influences in 11 countries*. In: BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas Tim; MAYHOFER, Wolfgang (Ed.) **Careers around the world: individual and contextual perspectives**. New York: Routledge Taylor e Francis Group, 2012.

LAU, V. P.; WONG, Y. Y.; CHOW, C. W. C. *Turning the tables: Mitigating effects of proactive personality on the relationships between work-to-family conflict and work- and nonwork-*

*related outcomes. Career Development International.* [S.I.], v. 18, n. 5, p. 503-520, July 2013.

MARTINS, L. L.; EDDLESTON, K. A.; VEIGA, J. F. *Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. Academy of Management Journal.* [S.I.], v. 45, n. 2, p. 399-409, 2002.

MIRANDA, B. S. **A associação entre percepção de sucesso na carreira e valores individuais.** São Paulo, 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NABI, G. R. *An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. Career Development International.* [S.I.], v. 4, n. 4, p. 212-225, 1999.

NG, T. W.; EBY, L. T.; SORENSEN, K. L.; FELDMAN, D. C. *Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. Personnel psychology.* [S.I.], v. 58, n. 2, p. 367-408, 2005.

OLIVEIRA, E. C.; CASADO, T. Balanço entre Vida Profissional, Familiar e Pessoal – Um Estudo Exploratório Quantitativo. In: **8<sup>th</sup> IAM – Iberoamerican Academy Conference**, 2013.

OLIVEIRA, E. C.; CASADO, T. (no prelo) Validação do Construto Conflito Trabalho-Não Trabalho no Contexto Brasileiro In: **Anais dos Seminários em Administração – SemeAD**, São Paulo: XX SemeAD, 2017.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, Raul Ricardo. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **RAC-Revista de Administração Contemporânea.** [S.I.], v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

OLSON-BUCHANAN, J. B.; BOSWELL, W. R. *Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. Journal of Vocational Behavior.* [S.I.], v. 68, n. 3, p. 432-445, June 2006.

PARASURAMAN, S.; GREENHAUS, J. H. *Toward reducing some critical gaps in work-family research. Human resource management review.* [S.I.], v. 12, n. 3, p. 299-312, 2002.

RICE, R. W.; FRONE, M. R.; MCFARLIN, D. B. *Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. Journal of Organizational Behavior.* [S.I.], v. 13, n. 2, p. 155-168, 1992.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. 3<sup>a</sup>. edição. **Metodologia de Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SEIBERT, S. E.; CRANT, J. M.; KRAIMER, M. L. *Proactive personality and career success. Journal of Applied Psychology.* [S.I.], v. 84, n. 3, p. 416, 1999.

SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L.; LIDEN, R. C. *A social capital theory of career success. Academy of Management Journal.* [S.I.], v. 44, n. 2, p. 219-237, 2001.

Society for Human Resource Management – SHRM. **Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR Professional.** [S.I.; S.N.], 2013.

WILEY, D. L. *The Relationship Between Work/Nonwork Role Conflict and Job-Related Outcomes: Some Unanticipated Findings. Journal of management.* [S.I.], v.13, n.3, p. 467-472, Fall 1987.

WORRALL, L.; JONES, B.; COOPER, C. L. **Redefining organizational wellbeing: Just what is a work/life balance in today's climate.** UK: SCOS XXI Cambridge, 2003 July.

<sup>i</sup> As escalas Likerts, usualmente consideradas ordinais, puderam ser utilizadas como intervalar, como em Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), devido à paridade entre a nomenclatura associada às opções 1 a 7.

<sup>ii</sup> O destaque para a educação poderia ser um viés decorrente do principal canal utilizado para coleta de dados ter sido uma escola de pós-graduação, mas não houve influência da variável “estudar ou não atualmente” sobre o principal construto deste estudo, o CTNT (a variável não gerou diferença significante entre os dois grupos).