

Congruência de Limites e o Efeito na Relação Família-Trabalho: a Influência dos Papéis Sociais

JULIANA ARCOVERDE MANSUR KOPP

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

KELLY WEIRES RODRIGUES SOARES AVELINO

FUNDACAO GETULIO VARGAS/EBAPE

CAMILA MARTINEZ Y ALONSO

FUNDACAO GETULIO VARGAS/EBAPE

CONGRUÊNCIA DE LIMITES E O EFEITO NA RELAÇÃO FAMÍLIA-TRABALHO: A INFLUÊNCIA DOS PAPÉIS SOCIAIS

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o estresse é um fator presente na vida da maioria das pessoas, principalmente àqueles que conciliam o trabalho com a família. As organizações vêm, cada vez mais, demandando foco e dedicação dos seus funcionários ao mesmo tempo que abrangem os limites entre o campo pessoal e profissional (Grub, 2016). Tal cenário demonstra a necessidade de definição de limites e a gestão de interferências entre os campos, objetivando a prevenção de exaustão psicológica, física e uma maior qualidade de vida do trabalhador (Glavin, Schieman & Reid, 2011; Frone, 2000; Voydanoff, 2005)

Considerando esse contexto de limites cada vez mais tênues entre a vida no trabalho e a vida fora dele (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2009; Park, Fritz, & Jerks, 2011), o objetivo deste estudo é investigar de que forma a congruência dos limites de preferência do indivíduo afeta a relação família-trabalho, atribuindo as diferenças dos papéis sociais femininos e masculinos como elemento de controle dessa relação. Em outras palavras, investigamos o impacto que a congruência entre os limites “impostos” pela empresa e as preferências do indivíduo pela segmentação dos domínios (*Boundary fit*) possui nos campos pessoais e profissionais. Especificamente, analisamos a predominância do papel masculino ou feminino como uma condição que modifica o efeito que o *fit de limites* possui nas interferências objetivas que ocorrem do trabalho na família, e vice-versa. Ou seja, enquanto há predominância do perfil agêntico, assertivo e pragmático, característico do papel social masculino (Bem, 1974; Johnson et al., 2008) a interferência do trabalho na família se mantém. De forma contrária, espera-se que predominância do perfil comunal, sensível e emocional, característico do papel social feminino (Bem, 1974; Johnson et al., 2008), mantenha níveis estáveis de interferência da família no trabalho.

Embora a literatura sobre limites seja ampla (e.g., Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000), e sua relação com interferência entre os domínios família e trabalho (Greenhaus & Powel, 2006; Nippert-Eng, 1996), conflitos (Greenhaus & Beutell, 1985; Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2009) e diversas variáveis no nível do indivíduo e da organização (e.g., Allen, Cho, & Meier, 2014; Frone, 2003; Glavin, Schieman, & Reid, 2011; Kreiner, 2006) sejam conhecidas, o presente estudo contribui para a teoria e prática da Administração de três maneiras distintas. Primeiro, poucos são os estudos que investigaram congruência dos limites de preferência individual e os limites “existentes” no contexto organizacional (Ammons, 2013), tampouco os seus impactos em medidas objetivas de conflito e interferência (e.g. Rothbard, Phillips, & Dumas, 2005). Segundo, das investigações existentes acerca da interação entre questões de gênero e limites ou conflito, quase a totalidade dos estudos explora o gênero declarado (homem/masculino x mulher/feminino) como moderador (e.g., Shockley et al, 2017) desconsiderando os papéis sociais assumidos pelo indivíduo. Por descreverem traços que sugerem maior dedicação ao trabalho ou à família, investigar essa relação, para além do “ser homem” ou “ser mulher” (Giovani & Tamayo, 2000), pode fomentar o debate sobre a necessidade de um olhar cuidadoso e na relação entre gênero e papéis sociais (Eagly & Karau, 2002; Moskowitz et al, 1994)). Finalmente, o estudo contribui para um maior entendimento das manifestações comportamentais em função do gênero e papéis sociais assumidos pelos indivíduos, uma vez que explora tais diferenças objetivamente nas relações entre família e trabalho.

Além da presente introdução, o artigo apresenta o referencial teórico, hipóteses do estudo e modelo proposto. Em seguida são apresentadas a metodologia, coleta e análise dos dados. Finalmente, os achados são discutidos à luz da literatura apresentada, contando com as limitações inerentes ao estudo e sugestões para futuras investigações sobre o tema.

REFERENCIAL TEÓRICO

Teoria dos limites

O estresse, a instabilidade emocional e o *burnout* são algumas das consequências da extensão do trabalho e da intensificação das cobranças tanto pessoais quanto profissionais (Clark, Early, Baltes & Krenn, 2018). Diariamente, vários são os desafios e oportunidades que se impõem ao indivíduo, seja no trabalho ou fora dele.

As demandas crescentes de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e as cobranças pessoais por ordenação de tempo, espaço e lugar, em que o estabelecimento de limites claros entre as esferas pessoais e profissionais se tornam necessárias, são a base para o desenvolvimento da “teoria dos limites” (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Nippert-Eng, 1996). A teoria oferece uma base para compreender as fronteiras existentes entre a vida pessoal e a profissional, como as pessoas lidam com a constante comparação entre essas realidades e como buscam pelo equilíbrio entre os limites existentes e os que desejam (Kreiner, 2006).

Diversa em campo de aplicação, a teoria dos limites aborda como as pessoas determinam, sustentam ou modificam limites, com o objetivo de tornar o mundo mais simples e inteligível (Ashforth, et al, 2000). No campo da psicologia e das relações sociais, os limites são utilizados para explicar e ordenar onde um papel começa e termina. Os limites podem demarcar, por exemplo, os domínios Trabalho e Família (Ashforth, et al., 2000; Nippert-Eng, 1996).

Segundo a teoria do limite, tais domínios possuem características singulares, que moldam e são moldados pelos papéis que os indivíduos podem assumir em cada uma dessas esferas. As diferenças entre essas esferas e os papéis assumidos nas mesmas, assim, fizeram com que os domínios se distanciassem, criando valores, objetivos, linguagem e sinais próprios. Como resultado, as diferenças entre os domínios acabaram por criar limites – cognitivos, afetivos e físicos – que os separam e os tornam específicos (Kreiner, 2006).

Enquanto no âmbito trabalho, de forma geral, a atuação dos indivíduos esteja ligada ao papel de profissional, colega de trabalho, colaborador, entre outros, no âmbito família a atuação está prioritariamente relacionada ao papel de cônjuge, responsável parental e gestor das atividades do lar (Boyar, Keough, Maertz & Pearson, 2003). Esses papéis assumidos no Trabalho e na Família possuem sentidos e significados específicos, os quais estruturam e delimitam os limites dos domínios. Segundo a Teoria dos limites, muitas são as formas de traçar limites entre esses domínios. Enquanto há pessoas que preferem integrar Trabalho e Família, outras preferem segmentar tais domínios.

A preferência por segmentação sugere que os indivíduos possuem uma inclinação para manter as diferenças entre os domínios (Edwards & Rothbard, 2000). Isto é, os indivíduos tratam as questões de cada domínio de forma separada e independente, evitando que questões de um campo “invadam” outro. Em contrapartida, a preferência por integração sugere que os domínios sejam agregados. Ou seja, quanto maior a integração, menor a distinção entre o Trabalho e Família, e menores as particularidades de cada domínio. De outra forma, enquanto a segmentação cria uma separação clara entre os domínios, a integração sobrepõe conteúdos do Trabalho e da Família.

A integração ou segmentação, de forma prática, se reflete na predisposição de um indivíduo em conseguir transitar entre um campo e outro quando muda o ambiente em que está presente (Nippert-Eng, 1996; Allen, Cho, & Meier, 2014), de tal forma que os conceitos representam partes de um contínuo (Desrochers & Sargent, 2004; Rothbard, Phillips & Dumas, 2005; Voydanoff, 2005). Nesse sentido, os limites podem ser categorizados como permeáveis ou impermeáveis (Clark, 2000).

Os limites permeáveis são aqueles que estão abertos à influência e propensos a integrar diferentes aspectos. Ou seja, refletem uma integração entre o pessoal e o profissional (Clark, 2000). Por exemplo, profissionais que possuem este tipo de limites, falam de assuntos de trabalho em casa e assuntos de família no trabalho. Já os limites impermeáveis seriam aqueles fechados à influência mútua entre os domínios, e promovem a segmentação, ou seja, a divisão entre os campos. Por exemplo, não revelar informações pessoais aos colegas de trabalho (Nippert-Eng, 1996).

Ambas integração e segmentação estão diferentemente relacionadas com o distanciamento psicológico do trabalho (Allen, Cho, & Meier, 2014), marcado pela capacidade do indivíduo, quando fora do ambiente do trabalho, se desligar das demandas associadas ao mesmo. Aspecto este considerado de grande relevância para a saúde, bem-estar e performance do indivíduo (Park, Fritz, & Jex, 2011; Nohe, Michel & Sonntag, 2014).

É importante salientar que as pessoas têm diferentes preferências e propensões em delimitar os limites em seu domínio psicológico, por isso circunstâncias que podem desencadear conflitos entre trabalho e família devem ser verificadas. Uma possível razão é a inconsistência entre os limites “impostos” pela organização a seus funcionários e os limites de preferência do indivíduo.

Por um lado, os trabalhadores possuem suas próprias preferências com relação aos limites (Kreiner, 2006; Olson-Buchanan & Boswell, 2006). Estudos indicam que a preferência por segmentação da família está relacionada a menos conflitos *work-to-family* e *family-to-work* (fonte), gerando um maior equilíbrio entre os dois campos. Já a preferência por integração está relacionada à força do *spillover*, seja ela positiva ou negativa. Por exemplo, a satisfação ou insatisfação da pessoa no trabalho terá impacto forte em sua família e, o mesmo valeria para algum problema familiar ao impactar na performance do profissional (Ilies, Fulmer, Spitzmuller, & Johnson, 2009).

Por outro lado, as organizações impõem suas preferências com relação aos limites (Kreiner, 2006). Organizações que estimulam a segmentação atuam de forma impessoal, ao estabelecer restrições sobre as relações entre colegas de trabalho e evitar a exposição de objetos pessoais dos funcionários, por exemplo. Já no caso das organizações que prezam pela integração, nota-se a disponibilização de programas *Family-friendly*, com horários flexíveis, ao mesmo tempo em que solicitam que o funcionário esteja disponível em seu horário de lazer para alguma demanda do trabalho através de celulares e computadores. Os dados revelam aumento dessas medidas por parte das empresas, mesmo sem haver uma comprovação de melhora no equilíbrio trabalho-casa (Kossek & Lambert, 2005; Osterman, 1995).

Com base nessa distinção, estudos sugerem que, para além do impacto que cada um dos lados exerce no trabalhador, a interação entre eles pode explicar diversas atitudes e comportamentos (Lecomte-Hinely, 2013). A congruência entre as preferências de limites relaciona-se ao encontro da expectativa do funcionário com a realidade que a empresa oferece (Kreiner, 2006), o que poderia ser considerado uma variação do modelo P-O fit (Cable & Judge, 1997).

O modelo de congruência pessoa – ambiente (person – environment fit) sugere que, quanto maior a congruência entre o que a organização impõe ao trabalhador e as preferências deste, menor o estresse e maior a satisfação pessoal (Kreiner, 2006). Ou seja, a existência de harmonia entre a expectativa pessoal e as demandas de trabalho gera maior bem-estar e qualidade de vida ao trabalhador, bem como a vivência de afeto positivo e sentimentos de maior conexão com a organização. Em contrapartida, a incongruência, geraria afeto negativo, distanciamento emocional e cognitivo, gerando baixos níveis de satisfação e compromisso do funcionário (Rothbard, Phillips, & Dumas, 2005).

No presente trabalho, investigaremos de que modo o *fit* ou a congruência entre os limites que a organização impõe ao trabalhador e as preferências individuais deste está relacionado com níveis objetivos de interferência trabalho-família e vice-versa.

Conflito entre família-trabalho e trabalho-família

O conceito do conflito família-trabalho envolve a interferência de uma das partes na outra, reduzindo a performance do indivíduo em certa tarefa (Greenhaurs & Beutell, 1985; Voydanoff, 2004). Definido como uma consequência de incompatibilidade mútua de papéis, em que a performance em um campo é dificultada pela participação em outro (Clark et al., 2018).

O conflito pode ser entendido a partir de três dimensões, quais sejam, o *time-based conflict*, o *strain-based conflict* e *behavior-based conflict* (Chen, Powell, & Greenhaus, , 2009). Essas dimensões têm maior reconhecimento por terem sido a base de desenvolvimento da escala de Carlson, juntamente com a bidirecionalidade do conceito família-trabalho (Carlson, 1999; Greenhaus & Beutell, 1985).

A dimensão *time-based* envolve a falta de tempo do indivíduo para exercer um papel, seja ele profissional ou pessoal, que acaba por afetar sua performance em cumprir o outro. Por exemplo, o profissional tende a realizar ligações pessoais enquanto está no trabalho ou tem que providenciar alguém para cuidar de seus animais domésticos. (Carlson, 1999; Greenhaus & Beutell, 1985).

Já a *strain-based* leva em consideração a tensão obtida na tentativa ou realização de uma tarefa que acarreta numa contínua tensão para cumprir outro papel. Isso pode ser evidenciado por uma tendência do indivíduo a se envolver em mais discussões com as pessoas em um domínio (família ou trabalho) e a repetir o mesmo comportamento no outro (Carlson, 1999; Greenhaus & Beutell, 1985).

Por fim, o *behavior-based conflict* representaria um comportamento específico que seria exigido da pessoa, que acabaria afetando o comportamento dela nas demais tarefas. Nesse caso, podemos citar a mudança de ideia de um casal em ter filhos por causa das crescentes demandas do trabalho, ou também o indivíduo estar constantemente com dois celulares (um para ligações pessoais e outro para o trabalho), por causa das expectativas estipuladas pelo trabalho (Carlson, 1999; Greenhaus & Beutell, 1985).

Independente da dimensionalidade, os limites de preferência entre o trabalho e família são conhecidos como antecedentes dessa interferência e do conflito vivido pelo trabalhador. Entretanto, pouco se sabe sobre quais os efeitos da congruência entre essas preferências na minimização das interferências e conflitos bidirecionais entre os domínios pessoal e profissional.

Por um lado, sugere-se que o *fit* ou a congruência entre as preferências de limites esteja relacionada à concordância do indivíduo, o que o faria se comportar em congruência com os próprios valores (Ryan & Deci, 1985). Ou seja, a tendência dos valores pessoais se assemelharem aos organizacionais motivaria o indivíduo no trabalho e na vida pessoal. A falta de *fit*, por outro lado, levaria à instabilidade/ redução da concordância, desmotivando-o, gerando frustrações e aumento de ansiedade que, conseqüentemente, geraria uma tensão contínua e percepção de falta de tempo para as atividades de lazer e família ou até mesmo uma mudança comportamental (Goldberg, 1978, Hackman & Oldham, 1975).

A interferência bidirecional entre os domínios pessoal e profissional pode ser compreendida por meio de dois construtos, quais sejam *Family interference with Work* (FIW) e *Work interference with Family* (WIF). Ambas causadas pela existência de conflito no

exercício dos papéis pessoais e profissionais do indivíduo – integração da vida pessoal e profissional, de tal forma que um domínio passa a interferir no outro (Byron, 2005), com propensão à manifestação de turnover, tensão, depressão e, até mesmo *burnout* (Clark et al., 2018). Entretanto, tais interferências não foram avaliadas sob uma perspectiva de congruência entre preferências pessoais e limites impostos pelo trabalho.

Logo, a congruência dos limites, ou a consonância entre as preferências por segmentação que o indivíduo possui e as que o trabalho apresenta, estará negativamente relacionada com a interferência do trabalho na família e da família no trabalho. Assim, propomos que:

Hipótese 1: A congruência de limites afeta a interferência do trabalho na família (WIF) e da família no trabalho (FIW) de tal modo que, quanto maior a congruência de preferências por segmentação, a) menor a WIF e b) menor a FIW.

Fator de relevância nesta discussão é a influência do gênero na vivência e gerenciamento dos conflitos FIW e WIF, particularmente, se homens e mulheres manifestam uma relação diferenciada na interferência de um campo no outro, bem como se há divergência na preferência pelo estabelecimento de limites (Glavin, Schieman, & Reid, 2011; Powell & Greenhaus, 2010; Shockley et al, 2017). Entretanto, o componente intrinsecamente binário na definição do gênero (Homem versus Mulher), não contempla a complexidade dos papéis sociais desempenhados pelo indivíduo e a consequente manifestação de características agênticas e comunais, associadas diretamente a à masculinidade e feminilidade, respectivamente (Bem, 1974). Características estas que podem ajudar a compreender variações nas vivências de tais conflitos, apesar do gênero. Sendo assim, apresentamos os papéis sociais como uma condição contingente em relação à hipótese anterior.

Papéis Sociais

É importante analisar o papel social com o qual o indivíduo se identifica para entender de que forma os limites entre os campos pessoal e profissional são estabelecidos. O papel social utilizado no estudo será como o indivíduo se identifica na sociedade a partir das características expressas em sua atuação (masculinidade e feminilidade).

Além da identificação social, o papel é produzido por interações sociais e agrupa comportamentos, regras e fatores que determinam padrões sociais (Eagly, 1987). Os papéis sociais sugerem que pessoas de diferentes sexos ajam em concordância ao seu gênero e ao se comportarem de maneira inconsistente, podem ser avaliadas negativamente (Rudman et al, 2012). Espera-se, por exemplo, que mulheres sejam mais gentis e prestativas, manifestando características comunais, e homens mais dominadores e seguros, apresentando agência (Broverman, Vogel, Clarkson, & Rosenkrantz, 1972; Eagly, 1987; Eagly, Wood, & Diekman, 2000; Heilman, 2001).

Diversas são as diferenças entre comportamentos e atitudes de líderes do sexo feminino e masculino, em especial no mundo corporativo. A citar a influência que estereótipos de gênero e protótipos de liderança possuem na avaliação de homens e mulheres líderes (Johnson, Murphy, Zewdie, & Reichard, 2008). A associação de características agênticas ao exercício de liderança (Eagly & Carli, 2003; Schein & Davison, 1993) por exemplo, podem gerar incompatibilidade quanto ao estereótipo de gênero quando exercido por uma mulher. Mulheres que possuem características predominantemente agênticas podem ter a sua liderança questionada ao se posicionarem contrariamente ao estereótipo do seu gênero, sendo exigido das mesmas conformidade quanto à manifestação de características comunais (Zheng, Surgevil, & Kark, 2018; Johnson, Murphy, Zewdie, Reichard, 2008).

Estudos evidenciam a necessidade de levar em conta não somente o gênero que as pessoas nasceram, mas também sua identificação social, para ir além da percepção dos funcionários sobre suas competências, mas também verificar como o próprio indivíduo se identifica para melhor compreender as preferências e os limites ideais e suportáveis para cada um (Johnson et al., 2008). É preciso mostrar que a estereotipagem de habilidades não corresponde necessariamente a como cada um se sente e imagina num cenário profissional ideal.

No caso da moderação aqui proposta, teremos como intuito mostrar a diferença na interferência do conflito família-trabalho quando os indivíduos apresentam diferentes papéis sociais. Os efeitos destes papéis podem se diferenciar a partir da preferência dos tipos. Por exemplo, um indivíduo do gênero masculino que se identifica com o papel feminino na vida do filho, poderá se sentir mais confortável com certos benefícios no trabalho.

Assim, a relação entre a congruência dos limites com as interferências entre trabalho e família pode ser alterada a partir do tipo de identificação social que o indivíduo possui. Isto porque o papel masculino, conhecido pela agência do indivíduo, poderia minimizar o efeito positivo que possuir congruência dos limites de segmentação teria em minimizar a interferência do trabalho na família. Tal efeito ocorreria porque os homens possuiriam características como agressividade, competitividade e rigidez, que mesmo com a minimização da segmentação, o foco do trabalho continuaria sobrepondo o foco na família.

Já o papel feminino, conhecido pela comunalidade do indivíduo, reduziria o efeito da congruência na interferência da família no trabalho. Tal efeito ocorreria porque as mulheres possuiriam características como compreensão, tolerância e sensibilidade, que fariam que, mesmo com a minimização da segmentação, o foco na família fosse maior do que o foco no trabalho.

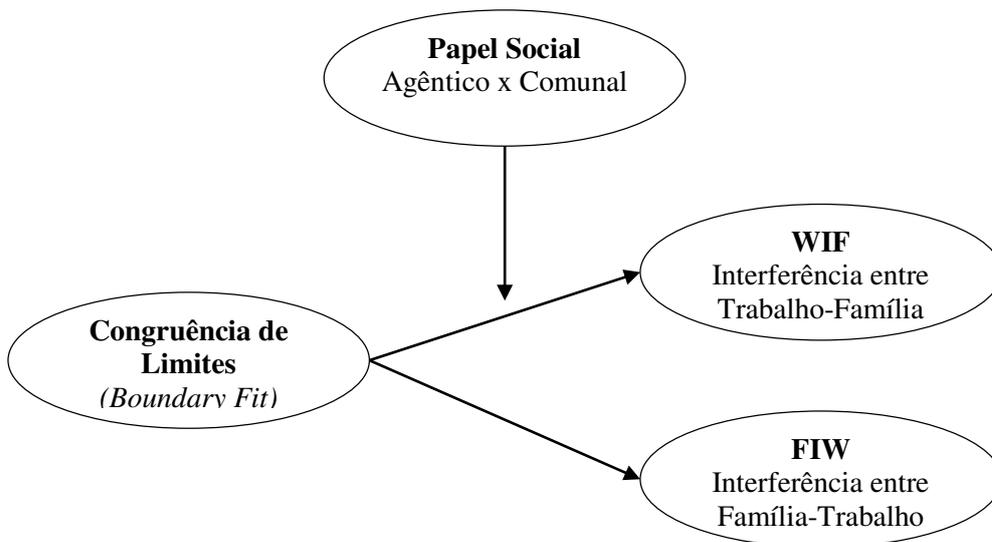
Assim, propomos que os papéis sociais influenciam o efeito da congruência dos limites nas interferências do trabalho na família e da família no trabalho. Ou seja, veremos se o papel agêntico, característico do papel social masculino, influencia o efeito da congruência de limites no WIF e se a comunalidade, característico do papel social feminino, influencia o efeito da congruência de limites no FIW. A partir dessa teoria, veremos a possibilidade da influência do perfil do indivíduo sobre a preferência na segmentação do trabalho, viabilizando um maior entendimento se o comportamento sobrepõe as preferências racionais na separação dos campos. Logo, testaremos que:

Hipótese 2: O papel social modera a relação entre a congruência de limites por segmentação na interferência do trabalho na família, de tal modo que, quando o indivíduo tem a prevalência do perfil agêntico, o efeito do Fit no WIF é reduzido.

Hipótese 3: O papel social modera a relação entre a congruência de limites por integração na interferência da família no trabalho, de tal modo que, quando o indivíduo tem a prevalência do perfil comunal, o efeito do Fit no FIW é reduzido.

A Figura 1 apresenta o modelo proposto pelo estudo.

FIGURA 1. Modelo Proposto



METODOLOGIA

Os dados foram obtidos através de uma *survey* desenvolvida na plataforma Qualtrics (www.qualtrics.com). A amostra válida do estudo foi composta por duzentos e oitenta e nove participantes brasileiros funcionários de diferentes empresas, sendo 62,7% de mulheres, com idade média de 43,2 anos, 31,8% com graduação completa, 48,6% casados/morando juntos, 35,3% com filhos e 47,7% empregados sob a CLT. O questionário iniciou com um termo de consentimento livre e esclarecido, explicando em linhas gerais do que se trata o estudo e informando ao participante sobre o anonimato e confidencialidade das respostas. Após a fase inicial, eram apresentadas as medidas utilizadas no estudo: preferência de limites, interferências entre as relações entre trabalho e família e, finalmente, papéis sociais. A *survey* é finalizada com algumas perguntas demográficas, como o gênero do indivíduo, área de trabalho, entre outras informações.

Instrumentos de medida

Limites do trabalho. A escala de Kreiner (2006) foi utilizada para verificar as preferências de segmentação, além de verificar as características de imposição de limites pelo trabalho. Os participantes deveriam indicar em que medida concordavam com as afirmativas considerando uma escala de 1 a 7, onde 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. A confiabilidade da escala foi de 0,88.

Limites do indivíduo. Quatro itens foram utilizados para medir a preferência individual por segmentação, com base no instrumento de Sonnentag e Fritz (2007). A escala mede o distanciamento psicológico entre o trabalho e a vida familiar, sendo medido por afirmativas avaliadas numa escala de 7 pontos, onde 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. São exemplos de afirmativas “Eu não gosto de ter que pensar no trabalho quando estou em casa” e “Eu prefiro manter o trabalho no trabalho”. A confiabilidade da escala foi de 0,82.

Interferências do trabalho na família. Com o objetivo de verificar a interferência do trabalho na família (WIF), utilizamos 15 itens da escala recentemente desenvolvida por Clark et al. (2018). Os participantes devem indicar em que medida a interferência real do trabalho na família é importante, onde 1 = “nada importante” e 5 = “extremamente importante”. Um

exemplo de item é: “Eu sou menos atento(a) às necessidades ou interesses da minha família quando o trabalho exige muito de mim”. A confiabilidade da escala foi de 0,88.

Interferências da família no trabalho. Com o objetivo de verificar a interferência da família no trabalho (FIW), utilizamos 15 itens da mesma escala desenvolvida por Clark et al. (2018). Um exemplo de item é: “Eu chego tarde no trabalho quando tem muita coisa acontecendo com minha família”. A confiabilidade da escala foi de 0,89.

Papéis sociais. Para aferir os papéis sociais, utilizamos os 20 itens das sub escalas de masculinidade e feminilidade de Bem (1981), que possui 10 itens para cada escala. A confiabilidade das escalas foi de 0,57 para masculinidade e 0,77 para feminilidade. Exemplos de itens para o papel masculino são assertividade, dominância e para o papel feminino, dócil, sensível.

Variáveis de controle. Como variáveis de controle, foram consideradas a idade, gênero, indicação de possuir filhos, estado civil.

Estratégia de análise dos dados

Uma vez que as principais hipóteses do estudo envolvem a adequação das preferências individuais com os limites impostos pelo trabalho e o impacto dessa adequação na interferência de um domínio no outro, adotamos a análise da superfície de resposta, por meio da regressão polinomial. Assim, a relação entre os limites da pessoa (no caso, as preferências de segmentação), do trabalho (os limites impostos) e resultados (as interferências objetivas) é considerada nas três dimensões, sendo que a regressão polinomial gera uma superfície de resposta tridimensional que visualmente representa a relação combinada dos limites da pessoa com os limites do ambiente e o impacto nas interferências reais.

Os resultados foram calculados a partir de regressões múltiplas hierárquicas, considerando as preferências de limites de segmentação pela pessoa (P), os limites impostos pelo trabalho (T), a interação entre eles (P*T), o quadrado de T (T²) e o quadrado de P (P²). Estes cinco termos estão todos incluídos no modelo para incorporar os potenciais efeitos lineares e curvilíneos. A equação pode ser representada da seguinte forma, onde Z representa o resultado das interferências (WIF e FIW). Para testar os efeitos dos papéis sociais, a amostra foi dividida de acordo com os valores obtidos pela medida de masculinidade e feminilidade. Os escores foram subtraídos um pelo outro (Fem - Mas) e padronizados. Valores acima de zero são mais femininos; valores abaixo de zero, mais masculinos.

Conforme sugerido por Edwards (1994, 1996, 2001), as regressões hierárquicas para testar as duas variáveis dependentes (WIF e FIW) foram rodadas em 3 passos. No primeiro, as variáveis de controle foram incluídas no modelo (Passo 1), os efeitos principais das preferências e limites na segunda etapa (Passo 2); e a interação de preferências do indivíduo e limites do trabalho, o quadrado de preferências e o quadrado de limites na terceira etapa (Passo 3). Quando R² aumenta significativamente na terceira etapa, ou quando termos individuais de ordem superior são significativos, uma relação não linear é indicada. Ainda conforme sugerido por Edwards (1994, 1996, 2001), quatro testes foram conduzidos para avaliar se o modelo polinomial é suportado pelos dados. Os resultados detalhados de cada regressão polinomial são encontrados na Tabela 2.

RESULTADOS

A tabela 1 apresenta as médias, desvio padrão e correlação entre as variáveis do estudo (gênero do respondente, idade, se possui filhos, estado civil, preferências da organização, preferências do indivíduo, papel social, WIF e FIW).

TABELA 1: Médias, Desvio Padrão e Correlações entre as variáveis do modelo.

Variáveis	M	D.P.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gênero ^a	1,57	0,50	-							
2. Idade	40,02	14,15	-0,11	-						
3. Filhos ^b	1,39	0,489	-0,05	-0,21**	-					
4. Estado Civil	1,79	0,722	-0,14*	0,51**	0,27**	-				
5. Papel social ^c	-	-	-0,21**	-0,24**	0,18**	0,01	-			
6. Lim Org.	3,88	1,74	0,05	-0,15*	0,06	-0,11	0,15**	-		
7. Lim Ind	4,35	1,67	0,01	0,08	0,03	0,09	0,01	0,31**	-	
8. WIF	2,97	0,90	0,06	-0,01	-0,03	0,01	-0,31**	-0,41**	-0,42**	-
9. FIW	2,55	0,8	0,08	-0,21**	-0,00	-0,14*	-0,13*	-0,09	-0,28**	0,53**

^a Codificado como: 1 = Feminino e 2 = Masculino;

^b Codificado como: 1 = Sim e 2 = Não;

^c Variável dummy, codificada como: 1 = Agêntico; -1 = Comunal

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Com relação à H1a, que previa que a congruência estaria negativamente relacionada com WIF, respectivamente, os resultados indicam que quanto maior a congruência de limites ($P = T$) menor o WIF ($\beta = -0,30, p < 0,001$). Permitindo-nos suportar a hipótese. Os efeitos da incongruência não foram significantes ($\beta = 0,01, p = n.s.$). Ainda, os efeitos diretos isolados dos limites do indivíduo e do trabalho estão negativamente relacionados com WIF, ou seja, quanto maiores os limites de segmentação do indivíduo ($\beta = -0,28, p < 0,001$) e do trabalho ($\beta = -0,29, p < 0,001$), menores as interferências do trabalho na família.

Com relação à hipótese H1b, apenas os limites individuais possuem efeito significativo ($\beta = -0,22, p < 0,01$). Isto é, quanto mais os indivíduos buscam segmentação, menor o FIW. As análises de congruência apontam para dois resultados. O primeiro diz respeito ao efeito da congruência ($P = T$), que aponta que, à medida que os limites do indivíduo aumentam proporcionalmente com os do trabalho, menor o FIW ($\beta = -0,11, p < 0,01$). O segundo diz respeito ao efeito da incongruência ($P = -T$), que aponta que, à medida que os limites do indivíduo aumentam inversamente proporcionais aos do trabalho, maior o FIW ($\beta = 0,10, p < 0,05$). A tabela 2 apresenta tais resultados.

Com relação à H3 e H4, os resultados apontam para um efeito significativo do papel social, no sentido da agência. Ou seja, quando o indivíduo possui predominância do papel agêntico, tanto WIF ($\beta = -0,29, p < 0,001$) quanto o FIW ($\beta = -0,18, p < 0,01$) são reduzidos, independentes dos limites do indivíduo ou do trabalho. Entretanto, quando analisadas de forma separada, as amostras de indivíduos agênticos e comunais apresentam diferenças significativas.

No caso de indivíduos mais agênticos, o efeito da congruência ($P = T$) aponta que, à medida que os limites do indivíduo aumentam proporcionalmente com os do trabalho, menor o WIF ($\beta = -0,35, p < 0,01$). O segundo diz respeito ao efeito da incongruência ($P = -T$), que aponta que, à medida que os limites do indivíduo aumentam inversamente proporcionais aos do trabalho, maior o WIF ($\beta = 0,10, p < 0,05$). Com relação ao FIW, o efeito da congruência ($P = T$) aponta que, à medida que os limites do indivíduo aumentam proporcionalmente com os do trabalho, menor o FIW ($\beta = -0,20, p < 0,01$). O efeito da incongruência ($P = -T$), não foi significativo ($\beta = 0,08, p = n.s.$).

No caso de indivíduos mais comuns, o efeito da congruência ($P = T$) aponta que, à medida que os limites do indivíduo aumentam proporcionalmente com os do trabalho, menor o WIF ($\beta = -0,26, p < 0,01$). O efeito da incongruência ($P = -T$), não foi significativo ($\beta = 0,05, p = n.s.$). Com relação ao FIW, tanto o efeito da congruência ($P = T$) quanto da incongruência ($P = -T$), não foram significativos ($\beta = -0,06, p = n.s.$; $\beta = 0,12, p = n.s.$). A tabela 3 apresenta tais resultados.

TABELA 2. Resultados da regressão polinomial

	Work interfering family			Family interfering work		
	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 1	Passo 2	Passo 3
Variáveis de Controle						
Gênero	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06	-0,06
Idade	-0,04	-0,05	-0,06	-0,20**	-0,19**	-0,20**
Filhos	-0,04	-0,01	-0,01	-0,04	-0,03	-0,02
Estado Civil	0,04	0,04	0,05	-0,02	-0,01	-0,00
Efeitos principais						
Lim Individuais (b1)		-0,32***	-0,29***		-0,25***	-0,22***
Lim Organização (b2)		-0,32***	-0,28***		-0,05	-0,00
Lim Individuais ² (b3)			-0,10+			-0,11+
Lim Organização ² (b5)			0,15**			0,15**
Lim Ind xLim Org (b4)			-0,02			-0,10
Teste F	0,37	16,98***	12,83***	3,74**	6,49***	5,69***
R2 (ΔR^2 após fit)	0,01	0,26 (0,25)	0,29 (0,03)	0,05	0,12 (0,07)	0,16(0,04)
Efeitos do fit						
Linear $P = T$		a1: $b1 + b2 = -0,30***$		a1: $b1 + b2 = -0,11**$		
Linear $P = -T$		a3: $b1 - b2 = 0,01$		a3: $b1 - b2 = 0,10*$		

^a = Coeficientes estão padronizados. N=289; + $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

a1 = A inclinação da linha de fit ($P = T$) como relacionada a WIF e FIW é dada por $a1 = (b1 + b2)$, onde b1 é o coeficiente beta não padronizado para a variável P centralizada e b2 é o coeficiente beta não padronizado para a centrada T.

a3 = A inclinação da linha de misfit ($P = T$) como relacionada a WIF e FIW é dada por $a3 = (b1 - b2)$, onde b1 é o coeficiente beta não padronizado para a variável P centralizada e b2 é o coeficiente beta não padronizado para a centrada T.

TABELA 3. Efeitos de congruência e incongruência de limites em função do papel social

Efeitos do fit	Work interfering family	Family interfering work
Geral		
Linear $P = T$	a1: $b1 + b2 = -0,30***$	a1: $b1 + b2 = -0,11**$
Linear $P = -T$	a3: $b1 - b2 = 0,01$	a3: $b1 - b2 = 0,10*$
Agêntico		
Linear $P = T$	a1: $b1 + b2 = -0,35***$	a1: $b1 + b2 = -0,20**$
Linear $P = -T$	a3: $b1 - b2 = 0,10*$	a3: $b1 - b2 = 0,08$
Comunal		
Linear $P = T$	a1: $b1 + b2 = -0,26***$	a1: $b1 + b2 = -0,06$
Linear $P = -T$	a3: $b1 - b2 = 0,05$	a3: $b1 - b2 = 0,12$

^a = Coeficientes estão padronizados. N=289; + $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

De acordo com os resultados, os papéis sociais fazem diferença na análise do impacto do Fit dos limites entre trabalho e família e respectivo impacto no WIF e no FIW. Como apresentado na tabela 3, quando o indivíduo possui um papel social mais agêntico, possuir *fit* de limites minimiza ainda mais as interferências do trabalho na família. O *misfit*, ao contrário, aumenta as interferências do trabalho na família. Com relação às interferências da família no trabalho, apenas o *fit* minimiza as interferências quando o indivíduo é mais agêntico.

Quando o indivíduo é mais comunal, possuir *fit* de limites minimiza as interferências do trabalho na família em menor grau que agêntico. O *misfit*, diferentemente, não aumenta as interferências do trabalho na família. Com relação às interferências da família no trabalho, nem o *fit* ou o *misfit* possuem efeito significativo nas interferências. Isto é, a interferência da família no trabalho permanece o mesmo.

DISCUSSÃO

O principal objetivo desse estudo foi o de verificar como a congruência dos limites impostos pela organização e dos limites preferidos pelo indivíduo poderiam afetar a interferência de um campo no outro, tendo como fator moderador a saliência do papel social. Conforme o teste do modelo proposto, verificamos que as interferências podem ser afetadas diferentemente pela congruência de limites dependendo da permeabilidade ou impermeabilidade destes (Nippert-Eng, 1996).

Conforme a literatura nos mostra (Kreiner, 2006), o equilíbrio dos limites existentes com os desejáveis é uma conciliação que os indivíduos que trabalham e possuem família procuram realizar. Nesse estudo, verificamos como as preferências da organização e do indivíduo podem interferir nos conflitos entre trabalho e família. No caso da interferência do trabalho na família (WIF), o mesmo diminui quando há limites entre indivíduo e organização congruentes. O mesmo ocorre com FIW. Quando há o *misfit*, há um aumento do FIW, mas não do WIF.

Ao evidenciarmos o efeito dos papéis sociais, verificamos que, em relação ao papel agêntico, tanto o efeito do *fit* quanto o efeito do *misfit* modificam o WIF. Os resultados sugerem que, no caso de indivíduos mais agênticos, o WIF diminui na existência de *fit*, e aumenta na existência de *misfit* (Johnson et al., 2008). No caso do FIW, apenas o *fit* diminui o efeito, mas não o *misfit*.

Já em relação ao perfil mais comunal, quando há um *fit* pela preferência de segmentação, há uma redução do WIF, ao contrário de quando há *misfit*, que elevaria o WIF. A análise nos permitiu verificar que independentemente de qual preferência do indivíduo e organização o efeito do FIW é o mesmo, ou seja, com ou sem congruência, o FIW permanece o mesmo.

Contribuições teóricas

Podemos citar como contribuições teóricas o fato deste estudo ter sido um dos poucos que exploram o *fit* de limites (*boundaries fit*). A maioria dos estudos que exploram os limites entre trabalho e família exploram o efeito ou a intensidade do efeito das preferências por limites em cada um dos campos separadamente, e como estes estão relacionados com variáveis como o conflito entre os campos, saúde e bem-estar, e questões relacionadas à carreira (Clark et al., 2018). Assim, a partir do olhar da congruência entre uma expectativa do indivíduo e uma expectativa do seu trabalho com relação aos limites que são estabelecidos, o presente estudo

aponta para o efeito que essa adequação tem nas interferências que os campos desenvolvem entre si.

Ainda, o presente estudo investigou de que forma essa congruência de limites está relacionada com uma interferência objetiva do trabalho na família e vice-versa. Isto é, o conflito que objetivamente ocorre entre os campos, e não uma percepção de interferência, uma avaliação subjetiva do conflito entre família-trabalho, como comumente realizada em estudos anteriores (Clark et al., 2018; Kreiner, 2006).

Finalmente, investigamos a influência dos papéis de gênero, controlados pelo gênero (sexo), na relação entre *fit* de limites, WIF e FIW. Novamente, considerando as mudanças de estereótipos de gênero e a androgenia com relação aos papéis sociais, investigamos o efeito de perfis mais agênicos ou comunais como condições contingentes aos efeitos benéficos do *Fit*. Conforme apontado pelos resultados obtidos, os papéis de gênero são, de fato, condições para que os conflitos entre família e trabalho sejam impactados pelo efeito do *fit* e do *misfit*.

Contribuições práticas

O estudo pode promover o entendimento de que a consonância de valores e uma personalidade adequada para a organização, ou seja, a similaridade entre o indivíduo e a empresa, não é suficiente para garantir o bem-estar individual e a redução de conflitos entre os campos do trabalho e da vida pessoal. É vantajoso clarificar as expectativas por limites que os indivíduos carregam consigo e àqueles que a organização valoriza, de modo a garantir maior proximidade (*fit*) entre ambos.

Importante mencionar que, ao tratar de congruência, as organizações devem estar atentas às questões de gênero/sexo. Não basta definir expectativas com relação ao homem ou mulher, mas sim às demandas que possuem na sociedade, ou seja, seu papel social. Desta forma, o estudo gera reflexão sobre políticas de recursos humanos das organizações e gestão da diversidade.

Limitações e sugestões para futuros estudos

A primeira limitação que marcou o presente estudo foi o tamanho da amostra. Para rodar uma análise com um maior índice de confiabilidade, seria necessário que a *survey* tivesse sido respondida por um maior número de pessoas. Para realização da análise, foram obtidos duzentos e oitenta e quatro participantes, apenas. Ainda, como inerente a um *survey* com todas as questões respondidas pela mesma fonte, os resultados podem estar enviesados (*common method bias*), embora o efeito moderador minimize o problema.

Outra limitação do estudo foi a utilização de variáveis binárias em relação ao *gender type*. Isto é, as variáveis foram medidas a partir de uma escala Likert, entretanto foram transformadas em variáveis binárias com base nas médias obtidas. Embora uma *dummy* facilite a análise e interpretação dos resultados, não é possível verificar a força dos papéis sociais.

Com relação a futuros estudos, uma sugestão é a de explorar o *fit* individual dos limites e os efeitos para o indivíduo, ou seja, o papel da consonância entre os desejos pessoais do indivíduo (limite ideal) com a realidade que ele se impõe (limite real). Além dos efeitos desse *fit* para o conflito, sugere-se avaliar os efeitos positivos do *fit* – desenvolvimento profissional, proximidade/participação na vida familiar, entre outras questões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trata de temas clássicos e centrais na literatura de gestão de pessoas e psicologia – limite entre família e trabalho e papéis de gênero. Todavia, poucas pesquisas exploram as interações propostas no presente estudo. Enquanto grande parte da literatura

existente cita o gênero (sexo) e seu papel na explicação dos impactos que as preferências e os limites ideais e suportáveis para cada um têm em variáveis individuais e da organização (Johnson et al., 2008), escassas são as tentativas de aprofundamento do tema e mudança paradigmática (Clark et al., 2018).

A confirmação das hipóteses com a moderação acrescenta à literatura por mostrar a relevância de continuar este estudo abrangendo o tópico de papéis sociais, para haver um melhor entendimento de como, na atualidade, os profissionais das organizações se comportam e entender as preferências deles para conseguir criar um ambiente de trabalho mais propício à uma melhor performance dos trabalhadores.

Por fim, este objeto de estudo nos permitiu ter uma nova visão e entender melhor a importância que as discussões de gênero tem em diversas esferas, aqui, tendo foco o equilíbrio entre a vida do indivíduo em sua vida profissional e pessoal, levando em consideração a congruência de limites.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, T D., Cho, E., & Meier, L L. (2014). Work Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 99-121.
- Ammons, S. K. (2013). Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of vocational behavior*, 82(1), 49-58.
- Allen, T D., Cho, E., & Meier, L L. (2014). Work Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 99-121.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of consulting and clinical psychology*, 42(2), 155.
- Bem, S.L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354-364.
- Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-role stereotypes: A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28(2), 59-78.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996) Person – Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied psychology*, 82(4), 546.
- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 236-253.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276..
- Chen, Z., Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of vocational behavior*, 74(1), 82-93.
- Clark, M. A., Early, R. J., Baltes, B. B., & Kreen, D. (2018). Work-Family Behavioral Role Conflict: Scale Development and Validation. *Journal of Business and Psychology*, 34 (1), 1-15.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.

- Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/Border theory and work-family Integration. *Organization Management Journal*, 1(1), 40-48.
- Eagly, A. H. (1987). John M. MacEachran memorial lecture series; 1985. *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.
- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Frone, M. R. (2000). Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied psychology*, 85(6), 888.
- Giavoni, A., & Tamayo, Á. (2000). Inventário dos esquemas de gênero do autoconceito (IEGA). *Psicologia: teoria e pesquisa*, 16(2), 175-184.
- Glavin, P., Schieman, S., & Reid, S. (2011). Boundary-spanning work demands and their consequences for guilt and psychological distress. *Journal of Health and Social behavior*, 52(1), 43-57.
- Goldberg, D. (1978) *Manual of the general health questionnaire*, Windsor, England: NFER Publishing.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hartmann, E. (1991). *Boundaries in the mind: A new psychology of personality*. New York, NY, US: Basic Books.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39-60.
- Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (Eds.). (2005). *LEA's organization and management series. Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507.

- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal*, 52(4), 704-730.
- Nippert-Eng, C.E. (1996). *Home and Work: Negotiating Boundaries through Everyday Life*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
- Nohe, C., Michel, A., & Sonntag, K. (2014). Family–work conflict and job performance: A diary study of boundary conditions and mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 339-357.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational behavior*, 68(3), 432-445.
- Osterman, P. (1995). Skill, Training, and Work Organization in American Establishments. *Industrial Relations*. 34(2), 125-146.
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of occupational health psychology*, 16(4), 457.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78..
- Schein, V. E., & Davidson, M. J. (1993). Think manager, think male. *Management Development Review*, 6(3).
- Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2017). Disentangling the relationship between gender and work–family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1601.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 491.
- Zheng, W., Surgevil, O., & Kark, R. (2018). Dancing on the Razor's Edge: How Top-Level Women Leaders Manage the Paradoxical Tensions between Agency and Communion. *Sex Roles*.