

Trabalho e Família: um Ensaio Teórico com base na perspectiva da Força do Limite

Autoria: Liliane Magalhães Girardin Pimentel Furtado

Resumo

As investigações sobre as relações entre trabalho e família e os impactos das mesmas na vida dos indivíduos e nas organizações têm crescido nos últimos anos. Diversas são as abordagens e perspectivas teóricas que buscam explicar a ligação entre esses dois domínios e que se debruçam sobre os efeitos mutuamente benéficos ou maléficos que o trabalho e a família podem exercer um sobre o outro. Algumas pesquisas analisam a relação a partir da diferença de gênero, outras relacionam as interações entre os domínios com o grau de amadurecimento e experiência do trabalhador, outras ainda estudam a relação a partir de mecanismos, programas e práticas implementadas pelas organizações com o objetivo de facilitar a relação. Entretanto, poucas são as pesquisas que buscam analisar a relação trabalho-família a partir da concepção dos limites existentes em cada domínio, limites estes criados, mantidos e alterados pelos próprios indivíduos durante a sua vida e que influenciam diretamente no modo como a interface trabalho-família é construída. Assim, o presente ensaio teórico tem por objetivo adentrar no universo dos limites que demarcam os domínios “trabalho” e “família”, a partir do quadro teórico proposto pela Teoria do Limite e pela Teoria da Identidade de Papel, para melhor compreender a origem da interface entre tais domínios e ampliar os entendimentos acerca da relação trabalho-família. O estudo analisa o conceito de limite, o porquê de criar e manter limites, as formas como os limites podem ser demarcados e como os limites permitem uma maior integração ou segmentação entre os domínios. Através do constructo da “força do limite”, o estudo explora proposições que relacionam como a força do limite que delimita os domínios pode estar associada ao tipo de organização na qual o trabalho é realizado – pública ou privada. Além disso, também são propostas relações entre a força do limite e seu efeito na motivação no trabalho. Por fim, o estudo aborda a força do limite como possível inibidora ou desencadeadora do estresse ocupacional, com base em estudos recentes que demonstram que o desequilíbrio na relação trabalho-família pode funcionar como um “estressor”. Espera-se que o tema amplie o foco de análise da relação entre trabalho e família e auxilie na compreensão da teoria e da prática organizacional. Nos dias atuais, nos quais os indivíduos normalmente são demandados a exercer papéis no trabalho e na família, é fundamental entender como estes domínios podem se relacionar, como esta relação é desenvolvida para que, tanto as organizações como os indivíduos consigam desenhar uma estratégia que evite consequências negativas e otimize o desempenho de ambos os papéis. O estudo ora apresentado se propõe a analisar o tema de maneira conceitual, a fim de apresentar as teorias que dão suporte ao mesmo e abrir espaços para sólidos estudos empíricos.

Introdução

Nas últimas décadas, a interseção entre os domínios do trabalho e família (work-family) tem recebido grande atenção na literatura (Eby, Maher & Butts, 2010; Bianchi & Milkie, 2010; Parasiraman & Greenhaus, 1997). Trabalho e família passaram por transformações e mudanças decorrentes de fatores econômicos, políticos e sociais, o que implicou em ajustes nos estilos de vida e na incorporação de novos valores e atitudes (Friedman, Christensen & Degroot, 1998). Portanto, a análise das relações entre trabalho e família tem implicações importantes tanto para os indivíduos como para as organizações (Greenhaus & Singh, 2003).

As alterações na natureza do trabalho e na composição da família realçaram as dificuldades de equilibrar estes domínios (Van Der Klis & Karsten, 2009; Olsen & Dahl, 2010). O crescente número de famílias com carreira dupla (Cherpas, 1985), por exemplo, tem levantado questões sobre como encarar o desafio de conciliar as demandas do trabalho e da família (Winslow, 2005). Algumas pesquisas destacam os efeitos benéficos da sinergia entre trabalho e família (Greenhaus & Powell, 2006) enquanto outras adotam uma perspectiva conflituosa resultante da integração entre tais esferas (Tézli & Gauthier, 2009).

Várias são as abordagens apresentadas para explicar as formas de relação entre trabalho e família. *Contaminação* – trabalho e família como domínios similares, com impacto de uma dimensão sobre a outra –, *compensação* – existência de insatisfação num domínio que leva a pessoa a aumentar seu envolvimento ou procurar recompensas no outro –, *segmentação* – separação do trabalho e da família, de modo que um domínio não influencia o outro –, *escoamento de recursos* – recursos como tempo, atenção e energia são tidos como limitados e aqueles despendidos num domínio ficam indisponíveis para outro e *conflito* – demandas do trabalho e da família definidas como mutuamente incompatíveis, de modo que cumprir as demandas em um domínio dificulta o cumprimento em outro, são alguns dos mecanismos utilizados para explicar a relação entre essas duas dimensões (Edwards & Rothbard, 2000).

Apesar das inúmeras pesquisas recentes que abordam a importância de se entender a interface entre trabalho e família, poucas enfocam sobre uma maneira de medir a força dos limites existentes entre o trabalho do indivíduo e sua vida familiar, responsável pela explicação de quão (im)permeável um domínio é em relação ao outro. O crescimento das demandas relativas à vida familiar obriga os empregados a tomar decisões sobre como gerenciá-las em conjunto com o papel desempenhado no trabalho, a fim de sustentar a produtividade e o desempenho satisfatório em ambas esferas (Kossek, Noe & DeMarr, 1999). As decisões tomadas pelos indivíduos estão diretamente relacionadas a como os limites estão demarcados, portanto, é importante entender se e como os indivíduos integram ou segmentam os domínios, bem como os antecedentes e consequentes de tal atitude (Olson-Buchanan & Boswell, 2005).

O presente ensaio teórico se destina inicialmente a explorar conceitualmente o constructo força-limite (boundary strength construct) entre os domínios trabalho e família para em seguida, por meio de proposições de pesquisa, apresentar ideias que refletem as relações existentes entre limites fortes/fracos e o tipo de organização (público/privada), bem como as possíveis implicações da força do limite na motivação no trabalho e no estresse ocupacional. O objetivo é refletir sobre um assunto que tem sido alvo de atenção dos

pesquisadores, porém sob uma nova perspectiva, a fim de levantar novas questões para serem estudadas em pesquisas futuras.

Teoria do Limite (Boundary Theory)

“Teoria do Limite” é a expressão que tem sido dada a um corpo de literatura que analisa a necessidade humana de criar e manter limites que distinguem e ordenam o tempo, espaço, etc (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Nippert-Eng, 1996a,b). Assim, a Teoria do Limite aborda as formas como as pessoas criam, mantêm ou alteram limites, a fim de simplificar e classificar o mundo ao seu redor (Ashforth *et al.*, 2000). A teoria do Limite tem sido aplicada em diversos contextos, incluindo psicologia, ciência política, teoria da organização e tem sido utilizada com sucesso para responder uma grande variedade de questões de pesquisa. Os cientistas políticos usam os limites para definir áreas geopolíticas, os teóricos da organização falam dos limites do sistema (system boundaries), os engenheiros utilizam limites para demarcar as propriedades físicas, os psicólogos usam limites para explicar onde o “eu” começa e termina e para diagnosticar a saúde das relações interpessoais (Ashforth *et al.*, 2000).

O processo de criar e manter limites para melhor ordenar os ambientes resulta na criação de pedaços da realidade – domínios (Nippert-Eng, 1996a). “Trabalho” e “Família” são exemplos de domínios demarcados pelos limites. Há muitas maneiras de traçar a linha limite entre os domínios da família e do trabalho. Algumas pessoas tendem a integrar estas esferas, enquanto outras tendem a segmentá-las. Integração e segmentação ocorrem em muitas dimensões. Algumas pessoas trabalham em casa e realizam negócios pessoais em seus trabalhos; mostram algumas fotos da família no trabalho e de produtos do trabalho em suas casas; algumas combinam as agendas de trabalho e da família, enquanto outras separam negócios e registros familiares (Nippert-Eng, 1996b).

Trabalho e família, de acordo com a Teoria do Limite, são domínios com características peculiares, capazes de moldar papéis sociais distintos. Os papéis delimitam posições sociais específicas, das quais se esperam comportamentos próprios, que são denominados “expectativas do papel” (Kahn, 1964 como citado em Marginson & Bui, 2009).

Com o desenvolvimento industrial e o surgimento das organizações, os domínios do trabalho e da família apresentaram uma significativa separação, transformando-se em domínios culturais diferenciados, ou seja, passaram a apresentar valores, objetivos e linguajar distintos. Assim, os papéis sociais do trabalho e da família criaram limites entre estes. Tais limites são as “bordas” cognitivas, emocionais e físicas que separam esses domínios (Clark, 2000). Conclui-se, portanto, que trabalho e família exigem papéis sociais próprios e específicos a cada domínio.

No trabalho, tais papéis abarcam uma gama de atividades (quantidade de trabalho, resultados, horário de trabalho, esforços físico, etc.), os relacionamentos interpessoais (colegas, chefias e subordinados), a carreira e o desenvolvimento profissional, entre outros. Na família, os papéis englobam, por exemplo, o relacionamento marital, os cuidados com os filhos, as tarefas domésticas, a manutenção material da família (Boyar, Keough, Maertz & Pearson, 2003).

De acordo com Nippert-Eng (1996a,b), ao delinear os domínios, os limites capacitam o indivíduo a dirigir seu foco para qualquer domínio que é importante para ele. Ao criar estes domínios, no entanto, a transição entre os papéis e demandas decorrentes de cada domínio

torna-se mais difícil, o que pode causar o conflito de papéis, entendido como a incapacidade ou dificuldade de atender às demandas concorrentes. De acordo com Ashforth *et al.* (2000), o conflito entre papéis pode ser afetado pelos custos associados à manutenção e transição entre os papéis. Os custos surgem a partir das transições que são feitas de maneira difícil (por exemplo, a pessoa é incapaz de cumprir um papel por causa da rigidez do limite do outro papel) ou de maneira fácil (por exemplo, a pessoa experimenta uma confusão sobre qual papel é o mais importante em um determinado momento).

As formas que os limites são criados podem variar muito. A Teoria do Limite tem sido utilizada para explicar como os indivíduos estruturam e delimitam os limites entre os papéis que mantêm nos domínios “família” e “trabalho” (Olson-Buchanan & Boswell, 2005). Algumas pessoas tendem a manter os papéis separados, enquanto outros permitem que eles sejam misturados. Fala-se que a integração de papéis é alta quando não existe distinção entre o que pertence ao “trabalho” ou à “família” e quando e onde eles estão envolvidos. Em contraste, a alta segmentação de papéis existe quando os domínios do trabalho e da família são tratados como separados, ou seja, quando questões relacionadas à família são “deixadas na porta” ao entrar no domínio do trabalho e vice-versa.

Portanto, a segmentação se refere à separação, ao passo que a integração se refere à sobreposição entre o trabalho e a família (Nippert-Eng, 1996b). Por exemplo, enquanto que aqueles que integram mais podem exibir fotos de crianças de destaque em seus escritórios, quem segmenta mais estaria menos propensos a fazer isto. Da mesma forma, enquanto que os integradores tendem a levar para casa o trabalho extra, segmentadores seriam mais propensos a concluir o trabalho extra somente no local de trabalho (Nippert-Eng, 1996b).

Pesquisadores da teoria do limite têm o cuidado de observar que a integração e segmentação repousa sobre um *continuum* (Ashforth *et al.*, 2000; Nippert-Eng, 1995; Rau e Hyland, 2002). Instâncias de segmentação completa ou integração são raras (Ashforth *et al.*, 2000; Nippert-Eng, 1995; Rau & Hyland, 2002). Ashforth *et al.* (2000) dão como exemplo de segmentação o caso de uma dançarina exótica que precisa esconder sua profissão da família e dos amigos. Eles também dão como exemplo de integração completa uma freira que tanto vive e trabalha em um convento. Tais casos são claramente a exceção, já que a maioria dos indivíduos tende a adotar versões menos extremas de segmentação ou de integração (Edwards & Rothbard, 2000; Lambert, 1990; Nippert-Eng, 1995). Ashforth *et al.* (2000) argumentam que o principal objetivo dos indivíduos na escolha pela integração ou segmentação é o de minimizar a dificuldade de encenar papéis tanto na família quanto no trabalho. Integração e segmentação têm vantagens e desvantagens para a gestão do limite entre os papéis que podem explicar por que as pessoas desejam uma maior integração ou segmentação.

Empregados podem desejar maior integração porque ao tornar os limites mais fracos, eles podem acomodar múltiplas identidades, ajudando-os assim a resolver alguns dos conflitos decorrentes da manutenção de múltiplos papéis (Meyerson & Scully, 1995 como citado em Rothbard, Phillips & Dumas, 2005). Além disso, essa atitude de maior integração e flexibilidade permite que os funcionários lidem com as múltiplas demandas em suas vidas, permitindo-lhes tratar as questões em qualquer domínio e a qualquer momento. Além disso, a integração reduz os esforços necessários para a transição “para frente e para trás” entre os papéis (Ashforth *et al.*, 2000).

Alternativamente, os empregados podem desejar uma maior segmentação com o objetivo de preservar e desenvolver sua vida familiar e profissional de forma mais plena. Ao manter a os papéis separados, os indivíduos tornam-se menos suscetíveis ao estresse, depressão, alterações de humor e extrema violência psicológica (Linville, 1987). Uma maior segmentação pode preservar os trabalhadores contra a interferência de emoções e experiências

negativas de um domínio para o outro (Edwards & Rothbard, 2000, Hall & Richter, 1988). Além disso, uma maior segmentação reduz as interrupções, o que permite concentrar-se mais exclusivamente no papel mais predominante (Ashforth *et al.*, 2000; Edwards & Rothbard, 2003).

Finalmente, os indivíduos podem querer segmentar família e trabalho para lidar com as diferentes expectativas ou normas de comportamento inerentes aos dois domínios (Hewlin, 2003).

A Figura 1 representa um esquema do *continuum* integração-segmentação.

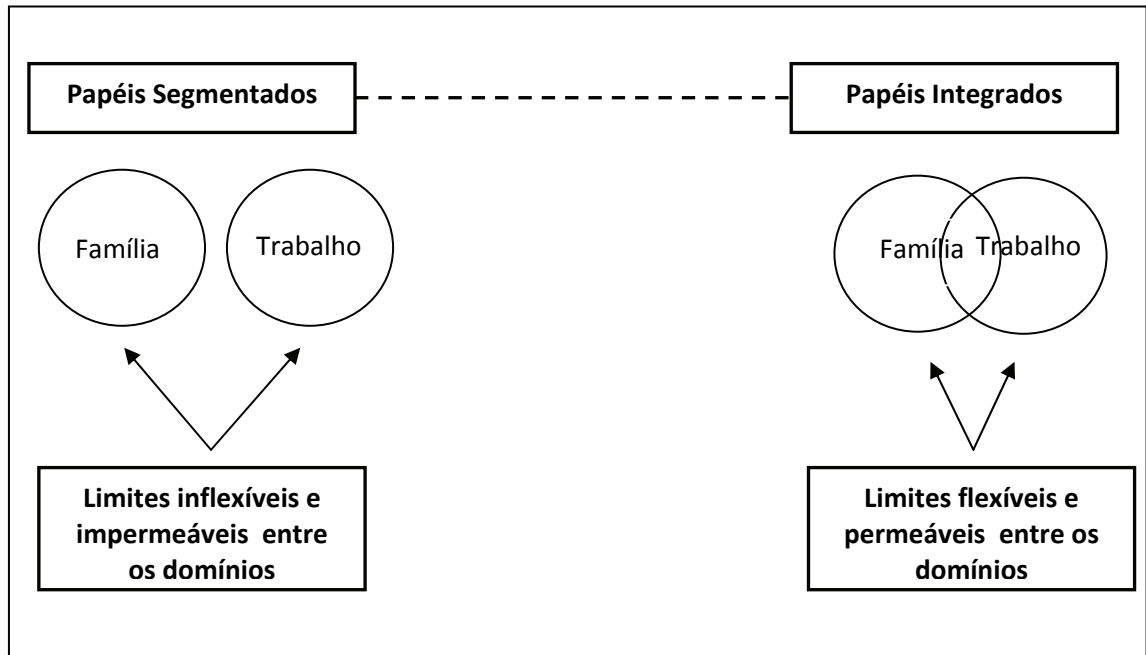


Figura 1

Teoria da Identidade de Papel

De acordo com a teoria da identidade, as pessoas têm uma matriz de identidades de papel (gerente, pai, filho, etc), cada um variando em predominância ou importância de acordo com a situação. Dentro de cada papel existem diretrizes normativas e valores que dão sentido e moldam o comportamento (Stryker, 1968). Alguns pesquisadores alegam que em situações onde as identidades múltiplas são mais predominantes, as pessoas vão escolher a identidade que é maior dentro de uma hierarquia de identidades de papel (Stryker e Serpe, 1982 como citado em Mannon, Minnotte & Brower, 2007). Outros estudiosos, no entanto, sugerem que se a multiplicidade de identidades aumenta, os indivíduos tendem a experimentar conflitos de papéis e sobrecarga. Uma forma utilizada pelos indivíduos para resolver essa tensão é através da segmentação de papéis, com a delimitação de limites (Nippert-Eng, 1996a). Quando estão no trabalho, por exemplo, os indivíduos podem escolher por separar as suas identidades pessoais de suas identidades de trabalho (Perlow, 1998).

Thoits (1992) define identidade de papel como a respostas para a pergunta: “Quem sou eu em termos de posição ou papéis que eu mantenho”. Assim, é possível falar de uma

identidade familiar, na qual o indivíduo está fortemente ligado a um papel na família, e uma identidade de trabalho, que está ligada ao papel no trabalho. De acordo com Greenhaus e Beutell (1985), o papel mais importante para o indivíduo recebe maior investimento de tempo e energia. Essa linha de pensamento é apoiada em numerosos estudos mostrando que a identidade de trabalho (família) influencia positivamente as horas gastas e energia despendidas nos domínios trabalho (família) (Rothbard & Edwards, 2003; Stryker & Serpe, 1982). Para Greenhaus e Powell (2006), indivíduos intencionalmente aplicam recursos (tempo, energia, esforço) em um papel de destaque porque eles colocam um valor elevado no bom desempenho deste papel que é central para sua auto-estima. Por outro lado, os indivíduos fazem menos esforço deliberado para aplicar recursos em um papel que não é uma fonte significativa de auto-identidade. Ainda segundo tais autores, os recursos são aplicados no desempenho de um papel apenas quando existe a crença de que a aplicação resultará em consequências positivas.

Entretanto, como Greenhaus & Beutell (1985) sugerem, o tempo e a energia gastos em um domínio torna mais difícil a forma de lidar com as pressões e as responsabilidades de outros domínios. Assim, se uma pessoa coloca uma grande importância no seu papel de trabalho, ele vai dedicar mais tempo e energia para trabalhar. Posteriormente, ele terá problemas de interferência do trabalho com a família (Cinamon & Rich, 2002). Assim, estudos têm mostrado que o envolvimento no trabalho (família) tem uma influência direta sobre o conflito entre trabalho e família (Frone, Russell & Cooper, 1992).

Ainda de acordo com a teoria de identidade de papéis, a forte identificação com um papel em um domínio leva à integração deste com outros domínios, bem como à uma proteção de eventual incursão de outros papéis neste com maior identificação (Ashforth *et al.*, 2000).

Ashforth *et al.* (2000) argumentaram que a identificação de papéis influencia a força de limite entre vários papéis. Eles propuseram que a forte identificação com um papel em um domínio deve levar para a integração dessa função para outros domínios e para que a integração seja possível, os limites entre os domínios acabam sendo criados de maneira fraca. Pesquisa recente realizada por Olson-Buchanan e Boswell (2005) dá suporte a esta ideia. Eles descobriram que a identificação com o papel desempenhado no trabalho estava positivamente relacionada à permeabilidade do trabalho com atividades realizadas em período de não trabalho e que a identificação com o papel desempenhado fora do domínio do trabalho estava positivamente relacionada com a permeabilidade do não-trabalho-trabalho.

Força do limite (Boundary Strength)

A Força do limite está estreitamente associada com o modelo de integração-segmentação (Edwards & Rothbard, 2000). Com base nesse modelo, os estudiosos têm destacado diferentes formas em que “trabalho” e “família” podem ser segmentados ou integrados entre si, incluindo a permeabilidade (Ashforth *et al.*, 2000; Bulger, Matthews & Hoffman, 2007; Hall e Richter, 1988; Nippert-Eng, 1996b; Olson-Buchanan & Boswell, 2005), flexibilidade (Bulger *et al.*, 2007; Hall e Richter, 1988), o contraste de papel (Ashforth *et al.*, 2000). Embora vários aspectos do processo de integração-segmentação tenham sido identificados, o aspecto compartilhado por todas as conceitualizações é a permeabilidade (Hecht, & Allen, 2009). É nesta dimensão que esta pesquisa se concentra. A permeabilidade reflete a extensão na qual um indivíduo pode estar psicologicamente e/ou comportalmente

engajado em um domínio, enquanto fisicamente localizado em outro. Por exemplo, indivíduos com limites fortes em ambos domínios, tipicamente trabalham apenas no escritório, durante o expediente, e não pensam e nem realizam trabalhos em casa. Similarmente, eles lidam com questões familiares apenas fora do escritório, durante o horário particular, e não pensam sobre ou cuidam de seus negócios particulares no trabalho. De forma contrária, indivíduos com limites fracos, tipicamente fazem pouca distinção entre o tempo e o espaço que é devotado ao trabalho e a família. Assim eles podem pensar e se engajar em qualquer papel de qualquer domínio a qualquer hora.

Com base no aspecto da permeabilidade, limites finos/fracos são aqueles "permeáveis" (abertos à influência) e "integráveis" (propensos à fusão com aspectos de outros domínios), enquanto limites grossos/fortes são aqueles ditos "impermeáveis" (fechados para influências) e "segmentáveis" (sujeitos a fragmentar os aspectos dos domínios) (Ashforth *et al.*, 2000). Assim, a permeabilidade é o núcleo da força do limite e reflete a extensão na qual um indivíduo pode ser psicológica e/ou comportamentalmente envolvido em um domínio, enquanto fisicamente localizado em outro.

Embora algumas pesquisas sobre a integração-segmentação tratam a permeabilidade dos limites como uni-dimensional (Desrochers, Hilton & Larwood, 2005; Rothbard *et al.*, 2005), outras destacam que o limite trabalho-família é bi-direcional (Ashforth *et al.*, 2000; Bulger *et al.*, 2007; Olson-Buchanan & Boswell, 2005) e, portanto, tem duas dimensões. A segunda abordagem afirma que a medida em que trabalho e a família permeiam entre si depende de como se olha para tal permeabilidade: trabalho “transbordando” para a família ou família “invadindo” o trabalho. Por exemplo, alguns indivíduos mantêm sua vida pessoal fora do local de trabalho, mas não têm nenhum problema em permitir a entrada do trabalho na sua vida familiar, outros fazem o oposto (Hecht & Allen, 2009). A presente pesquisa trabalha com esta perspectiva bi-dimensional da permeabilidade. Portanto, assumindo que a a força do limite é bi-direcional, pode-se afirmar que a força nos domínios pode ser diferente, o que exige análise separada. Ou seja, ter um limite forte no trabalho não implica em ter um limite fraco na vida familiar.

Força do Limite e Organizações Públicas/Privadas

Para Pagani (2003), existem dois setores nos quais os trabalhadores podem procurar por um trabalho: um setor “seguro”, onde o trabalhador não pode ser demitido e um setor de “risco” no qual o trabalhador pode ser demitido. O primeiro é chamado de “setor público” e o segundo de “setor privado”.

Para Bellante e Link (1981) quando uma pessoa escolhe um setor de trabalho – setor público ou privado – ela na verdade escolhe um conjunto específico de características relacionadas ao trabalho. Entre essas muitas características está o grau de de risco financeiro associado ao setor de trabalho, um índice de risco financeiro como sendo a probabilidade de ficar desempregado.

O mercado de trabalho do setor público, evidentemente, é diferente do setor privado no que diz respeito a muitos aspectos, tais como: as partes envolvidas no processo de tomada de decisão, instrumentos usados para controlar os tomadores de decisão, situação legal, gestão de recursos humanos e da natureza da saída. O trabalho no setor público é percebido como isolado das forças competitivas do mercado privado, onde os salários e alocação de recursos respondem diretamente a oferta e a procura (Bellante & Link, 1981).

O alto grau de formalismo, legalismo e rigidez das práticas rotineiras das organizações públicas acarretam uma dinâmica mais lenta em relação às organizações privadas. Além disso, a submissão de decisões oriundas de setores eminentemente técnicos ao crivo do interesse político do governo impede, em alguns casos, o desenvolvimento pleno das atividades dos trabalhadores.

Essa diferença gera impactos nos comportamentos dos indivíduos nas respectivas organizações. Sharma, Bajpai e Holani (2011) encontraram evidências de que o comportamento organizacional para a cidadania é alto para organização do setor público em relação à organização do setor privado. Segundo os autores, “a razão pode ser explicada em termos de diferentes níveis de competitividade em ambos os organismos. Parece que dentro da organização do setor privado a competitividade é muito alta. Isso pode ser um motivo provável que dificulta os empregados do setor privado a demonstrar menos comportamentos de cidadania organizacional em relação a organização do setor público.

Empregados nos setores público e privado experimentam diferentes condições de trabalho e relações de trabalho. Portanto, pode-se supor que suas atitudes para com o seu trabalho e das organizações e as relações entre eles são diferentes. Markovits, Davis, Fay e Dick (2010) examinaram a relação entre comprometimento-satisfação com as diferenças entre o setor privado e público e encontraram resultados que confirmam o contexto organizacional como fator que influencia de maneira diferente o comportamento organizacional.

Pesquisadores documentaram muitas distinções entre organizações públicas e privadas que vão desde as diferenças de organização para a variação nas motivações dos trabalhadores, percepções e comportamento (Feeney, 2008).

Os pesquisadores também têm detalhados as distinções entre os valores dos indivíduos e dos compromissos (Lyon, Duxbury & Higgins, 2006), o desejo de segurança no trabalho (Frank & Lewis, 2004) e satisfação (Blunt & Spring, 1991), nos setores público e privado. Portanto, a literatura “público versus privado” descreve inúmeras distinções concretas e normativas entre os setores (Feeney, 2008) assim como suas consequências no comportamento organizacional.

Tendo em vista a notória diferença entre o setor público e o setor privado, é possível que tal diferença cause impacto na maneira como o limite no trabalho é delimitado pelos indivíduos inseridos em organizações públicas ou privadas.

No setor público existem instrumentos como estabilidade, baixa competitividade, planos de cargos e salários legalmente assegurados, bem como remuneração razoável e em alguns casos até mais alta do que a remuneração do setor privado, que concedem uma maior tranquilidade ao servidor público na execução do trabalho. Em contrapartida, servidores públicos normalmente encontram dificuldades para ocupar altos cargos, ainda que demonstrem competência, experiência e técnica, visto que tais cargos são normalmente ocupados por pessoas indicadas pelos governantes, muitas das quais, mesmo sem preparo e conhecimento, são agraciadas com a vaga por serem aliados do governo.

Com base nessas diferenças entre as condições de trabalho no setor público e no setor privado e consistente com o que foi apresentado anteriormente sobre Teoria do Limite, identidade de papel e força do limite, é possível vislumbrar que o limite do domínio “trabalho” de funcionários de organizações públicas é fraco e permeável, já que as circunstâncias em que ele trabalha não exigem uma abdicação total de outros papéis, ou seja, não existem prejuízos grandes em manter limites fracos e permitir a interferência do domínio família. Regra geral não é exigido do funcionário público, grandes sacrifícios, como por exemplo, trabalhar mesmo depois do horário de trabalho para perseguir as metas organizacionais. Esta proposição está de acordo com o estudo de Perlow (1998), que sugere

que o domínio mais poderoso seria capaz de ter limites mais fortes ao seu redor, para protegê-lo de interferências e desvio de foco de outro domínio, enquanto o domínio que não exija tanto esforço para a realização do papel, propiciaria a delimitação de limites mais fracos. Assim, para os funcionários públicos, o domínio do trabalho não tem tanto “poder”, o que implica em limites fracos ao seu redor, o que não significa, entretanto, que o limite na família é forte. Por ser a construção do limite família-trabalho bidirecional, a força do limite em um domínio é independente da força do limite em outro domínio (Hecht & Allen, 2009).

Proposição contrária também pode ser formulada. Indivíduos que estão inseridos em organizações privadas, por estarem em um setor de “risco”, em meio a pressões, cobranças por resultados, alta competitividade, grande dependência de fatores econômicos e ainda sujeitos a demissões a qualquer momento, criam um limite forte no domínio trabalho, para evitar que os recursos destinados a ele sejam drenados para o domínio família, causando uma dificuldade na execução do papel e possivelmente um conflito de papéis.

Baseado nestas considerações, é razoável sugerir as seguintes proposições:

Proposição 1A – *As circunstâncias contextuais do setor privado fazem com que o domínio “trabalho” dos empregados de organizações privadas seja delimitado por um limite forte para evitar incursões de questões atinentes ao domínio “família”, o que gera uma situação de alta segmentação entre tais domínios.*

Proposição 1B – *As circunstâncias contextuais do setor público fazem com que o domínio “trabalho” dos empregados de organizações públicas seja delimitado por um limite fraco que permite incursões de questões atinentes ao domínio “família”, o que gera uma situação de alta integração entre tais domínios.*

Sugere-se, portanto que o tipo de organização interfere diretamente na relação *força do limite-continuum integração-segmentação*, conforme Figura 2.



Figura 2

Força do Limite e Motivação no Trabalho

Como uma construção hipotética, motivação geralmente significa o que "energiza, dirige e sustenta o comportamento." Em termos de taquigrafia, é o grau e o tipo de esforço

que um indivíduo apresenta em uma situação de comportamento. No entanto, precisa-se tomar cuidado para não igualar a motivação simplesmente a uma enorme quantidade de esforço. Ele também tem a ver com a direção e a qualidade desse esforço (Perry & Porter, 1982).

Segundo Locke & Latham (2004) o conceito de motivação refere-se a fatores internos que impulsionam a ação e a fatores externos que podem atuar como estímulos para a ação. Os três aspectos da ação que a motivação pode afetar são: direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência). A motivação pode afetar não apenas a aquisição de competências e habilidades das pessoas, mas também como e em que medida elas utilizam suas capacidades e habilidades.

Simon (1997) define claramente em sua pesquisa porque a motivação é fundamental. O desafio que todas as empresas enfrentam hoje em dia é motivar seu pessoal para trabalhar para os objetivos organizacionais.

A maioria das organizações empregam um ou mais métodos para obter dos seus empregados o cumprimento do papel profissional e o comportamento dirigido às metas. Estas técnicas motivacionais geralmente se destinam a maximizar os benefícios para a organização, mas a sua utilidade varia consideravelmente. A lista de técnicas motivacionais atualmente utilizadas pelos empregadores é extensa: incentivos monetários, definição de objetivos, horário flexível, o alargamento do trabalho, enriquecimento do trabalho, a disciplina de modificação de comportamento, a participação do prêmio, e planos de reconhecimento, e aconselhamento (Locke & Latham, 2004).

Para Perri e Porter (1982), qualquer olhar abrangente nas bases motivacionais do comportamento em ambientes organizacionais exige a análise de um conjunto de variáveis que influenciam a motivação. Um sistema de classificação, proposto por Porter e Miles (1974) identifica quatro principais categorias de variáveis: (1) características individuais, (2) características do trabalho (3) características do ambiente de trabalho e (4) características do ambiente externo. Segundo os autores, para a motivação ser afetada, uma ou mais dessas variáveis devem ser alteradas.

A motivação no trabalho encontra-se em muitos estudos associada à componente da produtividade organizacional. As empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e conseqüentemente dêem respostas mais eficazes face aos indicadores de desempenho organizacional.

Sob as considerações acima apresentadas, concluímos que um dos pontos essenciais na avaliação do nível de motivação no trabalho diz respeito à energia dispensada no trabalho com foco no alcance de determinado objetivo. Para tanto, o indivíduo precisa de alguma maneira se sacrificar, direcionar o foco para o trabalho, ficar concentrado nas questões profissionais.

De acordo com a Teoria da Identidade de Papéis, o indivíduo quando tem uma forte identificação com o papel de um domínio tende a direcionar seus recursos para este domínio, além de criar limites fortes neste domínio, que o preservem de interferências de outro domínio. Em consonância com o que foi apresentado, é possível elencar as seguintes proposições:

Proposição 2A – *Indivíduos que demonstram forte identificação com o papel desempenhado no domínio “trabalho” tendem a criar limites fortes para este domínio,*

preservando-o de interferências do domínio “família” e direcionando esforços para o trabalho, o que facilita o alcance de um alto nível de motivação no trabalho.

Proposição 2B – *Indivíduos que demonstram fraca identificação com o papel desempenhado no domínio “trabalho” tendem a criar limites fracos para este domínio, permitindo interferências do domínio “família” e compartilhando esforços entre ambos os domínios, o que dificulta o alcance de alto nível de motivação no trabalho.*

Força do Limite e Estresse no Trabalho

O estresse ocupacional tem sido fonte de grande preocupação e alvo constante de pesquisas. Pesquisadores concordam que o estresse ocupacional é um problema sério em muitas organizações (Cooper & Cartwright, 1994; Varca, 1999; Ornelas & Kleiner, 2003) e por isso têm investigado suas causas e consequências.

O estresse ocupacional é definido como a percepção de uma discrepância entre as exigências ambientais (estressores) e capacidades individuais para satisfazer estas exigências (Topper, 2007; Ornelas & Kleiner, 2003; Varca, 1999).

Para Lazarus (1995), o estresse ocupacional ocorre quando o indivíduo avalia as demandas do trabalho como excessivas para os recursos de enfrentamento que possui.

Johnson (2001) defendeu a necessidade de identificação ou determinação dos sinais de estresse, com o levantamento das possíveis causas e o desenvolvimento de possíveis soluções para tais sinais.

Estresse ocupacional contribui para a baixa motivação e moral, diminuição no desempenho, alta rotatividade, licença por motivo de doença, acidentes, insatisfação no trabalho, má comunicação interna e conflitos (Schabracq e Cooper 2000; McHugh, 1993).

Por ser a percepção das demandas estressores o núcleo para o entendimento do estresse, inúmeras pesquisas têm identificado variáveis de natureza situacional e pessoal que podem influenciar o estresse ocupacional.

A interação entre trabalho e família é um dos alvos do interesse de pesquisadores da área. Para alguns pesquisadores, a existência de conflito entre papéis desempenhados nessas duas dimensões pode ser tratada como um estressor (Cooper et. al, 1988 *apud* Paschoal & Tamayo, 2005).

Segundo Perry-Jenkins, Repetti e Crouter (2000), estudos que se preocuparam em investigar os impactos da família sobre trabalho sugerem que relações familiares conturbadas e estresse relacionado à vida conjugal tendem a se relacionar positivamente com absenteísmo e negativamente com desempenho no trabalho. Frone, Yardley e Markel, (1997) e MacEwen e Barling (1994) investigaram a relação entre conflitos de família com trabalho e comportamentos organizacionais. Os resultados mostraram que quando acontecimentos e demandas familiares começam a interferir nas demandas do trabalho e a entrar em conflito com elas, o desempenho no trabalho tende a diminuir (Frone *et al.*, 1997) e o desgaste no trabalho a aumentar (MacEwen & Barling, 1994). Em ambos os casos, o estresse foi tido como consequência dessa interação trabalho-família.

Em pesquisa que buscou estudar os impactos da interferência família-trabalho no Estresse Ocupacional, Paschoal e Tamayo (2005) encontraram resultados no sentido de que quanto maior o escore de interferência família/trabalho, maior o estresse. Os resultados da pesquisa indicaram que acontecimentos familiares, quando começam a interferir no trabalho,

podem ser favorecedores do aparecimento de estressores e/ou potencializar percepções e afetos que orientam a avaliação de eventos laborais como estressores.

Entretanto, como apresentado acima, a relação entre trabalho e família pode ser mais ou menos integrada, sendo que a integração ou segmentação depende de quão fortes são os limites que delimitam tais domínios.

Portanto, os estudos acerca de estresse ocupacional que analisam a interferência trabalho-família como um possível fator estressor, não abordam a questão de que os domínios podem estar separados por meio de limites que evitam a transposição de acontecimentos de uma esfera para a outra.

Quando os indivíduos possuem um controle dos limites dos domínios, eles conseguem estabelecer com maior precisão os direitos e deveres de cada domínio, conforme a Teoria do Limite. Conseqüentemente, o maior controle em ambos os domínios apresenta uma maior possibilidade de equilíbrio entre os limites do trabalho e da família e evitam interferências negativas de um domínio sobre o outro.

Assim, de acordo com o que foi dito, é possível supor que se os limites são fortes, o estresse ocupacional pode ser evitado ou reduzido e, de maneira inversa, se o indivíduo, ao delimitar os limites entre os domínios, cria fronteiras fracas e permeáveis, as demandas de ambos os domínios se podem se misturar e a incapacidade de lidar com elas pode redundar em estresse ocupacional.

Portanto, o que foi acima apresentado pode ser enunciado na seguinte proposição:

Proposição 3 – *Indivíduos que delimitam limites fortes nos domínios “trabalho” e “família” minimizam as chances da interação trabalho-família funcionar como estressor, pois conseguem evitar interferências de demandas de um domínio sobre o outro, enquanto indivíduos que delimitam limites fracos nos respectivos domínios estão mais sujeitos a enfrentar o estresse ocupacional por permitirem uma permeabilidade das demandas dos domínios.*

Considerações Finais

Este ensaio teórico procurou contribuir para o estudo da relação trabalho-família através de uma abordagem diferente da tradicional: o estudo dos limites. Emergido no referencial teórico da Teoria do Limite e da Teoria da Identidade de Papel, este estudo analisou como os indivíduos criam os limites entre os domínios “trabalho” e “família”, aproximando-os ou separando-os, conforme a necessidade de segregar ou integrar as demandas oriundas dos mesmos. A partir do constructo “força do limite”, buscou-se verificar como as relações entre os domínios “trabalho” e “família” se desenrolam.

Buscou-se, também, avaliar as relações que podem existir entre limites fortes e fracos no domínio “trabalho” e o tipo de organização em que o trabalho é exercido, sendo desenvolvida a proposição de que limite forte no domínio “trabalho” está associado a funcionários de organizações privadas, que enfrentam maiores pressões relativas à manutenção do emprego, produtividade, dentre outras, e conseqüentemente precisam estar altamente concentrados no exercício das atividades e evitam interferências de demandas que não são relativas ao domínio do trabalho, enquanto funcionários de organizações públicas delimitam limites mais fracos entre os domínios “trabalho” e “família” por não exercerem o trabalho em um setor no qual a cobrança por resultados e desempenho é determinante para a manutenção e promoção do emprego.

Este estudo analisou, ainda, os impactos que a força do limite pode gerar no comportamento organizacional, especificamente, na motivação no trabalho e com base nas afirmações e resultados de pesquisas anteriores, foi proposta uma relação em que a motivação no trabalho está positivamente relacionada à força do limite “trabalho”, ou seja, quanto mais forte o limite no trabalho, maior a possibilidade do indivíduo alcançar altos níveis de motivação.

Por fim, foi analisado como a força do limite pode funcionar como inibidora ou desencadeadora de um panorama de estresse ocupacional. A partir da abordagem de que o estresse ocupacional é uma percepção de discrepância entre as exigências ambientais (estressores) e a capacidades do indivíduo para satisfazer estas exigências, foi elaborada a proposição de que limites fracos entre os domínios “trabalho” e “família” permitem uma transposição de demandas entre os mesmos o que pode aumentar a sensação de incapacidade de cumprimento e satisfação das mesmas, desencadeando assim um processo de estresse.

A abordagem do tema numa perspectiva teórica é uma forma de trazer novos aportes conceituais para um tema que vem sendo estudado sobre outras perspectivas e reconhecer a necessidade de pesquisas exploratórias que mergulhem de maneira profunda na questão. Os próximos estudos devem buscar comprovar empiricamente as proposições levantadas, bem como considerar a relação da força do limite com outras variáveis não incluídas neste trabalho, como personalidade do indivíduo e tipo de trabalho.

Referências Bibliográficas

- 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: 472–491.
- Bellante, D., & Link, A. N. (1981). Are public sector workers more risk averse than private sector worker?. *Industrial & Labor Relations Review*, 34(3), 408-412.
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage & Family*, 72(3), 705-725.
- Blunt, B. E. & Spring, K. A. (1991). MPA graduates and the dilemma of job satisfaction: Does crossing the sector line make a difference. *Public Personnel Management*, 20:449–55.
- Boyar, S. L., Keough, S., Maertz, C.P. J. R., & Pearson, A. W. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-190.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A. & Hoffman, M. E. (2007). Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration Continuum. *Journal of Occupational Health Psychology* 12(4), 365-375.
- Cherpas, C. C. (1985). Dual-Career Families: Terminology, Typologies and Work and Family Issues. *Journal of Counseling & Development*, 63(10), 616.
- Cinamon, R. G., Rich, Y. (2002). Profiles of attribution of importance to life roles and their implications for work-family conflict. *Journal of Counseling Psychology*, 49, 212-220.

- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Cooper, C., Sloan, S. & Williams, S. (1988). Occupational stress indicator management guide. London: Thorbay Press.
- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organisation – A Proactive Approach to Occupational Stress. *Journal of Human Relations*, 47(1): 455-71.
- Desrochers, S., Hilton, J.M., and Larwood, L. (2005). Preliminary validation of the work-family integration-blurring scale. *Journal of Family Issues*, 26, 442-466.
- Eby, L. T., Maher, C. P., & Butts, M. M. (2010). The Intersection of Work and Family Life: The Role of Affect. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 599-622.
- 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.
- Feeney, M. K. (2008). Sector Perceptions among State-Level Public Managers. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18(3), 465-494.
- Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees—Working hard or hardly working. *American Review of Public Administration*. 34:36–51.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Frone, M. R., Yardley, J. K. & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145-167.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhauss, J. H., & Singh, R. (2003). Work-family linkages. Sloan work and family research network: encyclopedia entry. Recuperado em 17 de março, 2011, de http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=263&area=All
- 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.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?. *Academy of Management Executive*, 2(3), 213-223.
- Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L. (2005). A Longitudinal Study of the Effects of Dual-Earner Couples' Utilization of Family-Friendly

Workplace Supports on Work and Family Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799-810.

Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2009). A longitudinal examination of the work–nonwork boundary strength construct. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 839-862.

Hewlin, P. (2003). And the award for best actor goes to...: facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-642.

Higgins, C.A., Duxbury, L.E., Irving R.K. (1992). Work-family conflict in the dual-career family, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 51-57.

Johnson, S. J. (2001), *Occupational Stress Among Social Workers and Administration Workers within a Social Services Department*, unpublished. MSc. dissertation, University of Manchester Institute of Science and Technology, Manchester. In: Ongori, H., & Agolla, J. (2008). Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 8(3), 123-135.

Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32(2), 198-215.

Kossek, E., Noe, R. A., & DeMarr, B. J. (1999). Work-family role synthesis: individual and organization determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 102-129.

Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. In: R. Crandall, & P. L. Perrewé (Orgs.), *Occupational stress: A handbook* (pp. 3-14). Washington, USA: Taylor & Francis.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.

Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.

MacEwen, K. E. & Barling, J. (1994). Maternal employment experiences affect children's behavior via mood, cognitive difficulties, and parenting. *Journal of Marriage and the Family*, 56(2), 507-510.

Mannon, S. E., Minnotte, K., & Brower, C. (2007). Work-Family Identities and Work-Family Conflicts: Exploring the Relationship with Evidence from Utah. *Marriage & Family Review*, 42(1), 65-80.

Marginson, D., & Bui, B. (2009). Examining the Human Cost of Multiple Role Expectations. *Behavioral Research in Accounting*, 21(1), 59-81. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Recuperado em 17 de março, 2011, de <https://www.msu.edu/user/kossek/enactment.pdf>

- Olsen, K. M., & Dahl, S. (2010). Working time: implications for sickness absence and the work–family balance. *International Journal of Social Welfare*, 19(1), 45-53.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- McHugh, M. (1993). Stress at Work: Do Managers Really Count the Costs. *Journal of Employee Relations*, 15(1): 182-32.
- Nippert-Eng, C. E. (1996a). Calendars and keys: The classification of "home" and "work." *Sociological Forum*, 11,563-582.
- Nippert-Eng, C. E. (1996b). Home and work: Negotiating boundaries through everyday life. *Chicago: University of Chicago Press*.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2005). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Academic Press Inc*.
- Ornelas, S. & Kleiner, B. H. (2003). New Development in Managing Job Related Stress. *Journal of Equal Opportunities International*, 2(5): 64-70.
- Pagani, L. (2003). Why Do People from Southern Italy Seek Jobs in the Public Sector?. *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 17(1), 63-91.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (1997). The changing world of work and family. In Parasuraman, S. & Greenhaus, J. H. (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 3-14). Westport, CT: Quorum Books.
- Paschoal, T. & Tamayo A. (2005) Impacto dos valores laborais e da interferência família: trabalho no estresse ocupacional. *Psic.: Teor. e Pesq.*, 21(2), p.173-180.
- Perlow, L. A. (1998). Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-tech Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 328-357.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry-Jenkins, M., Repetti, R. L. & Crouter, A. C. (2000). Work and family in the 1990s. *Journal of Marriage & the Family*, 62(4), 981-999.
- Porter, L. W., & Miles, R. P. (1974). Motivation and management. In J. W. McGuire (Ed.), *Contemporary management: Issues and viewpoints*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 545-570.
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.

- Rothbard, N. P., & Edwards, J. R. (2003). Investment in work and family roles: a test of identity and utilitarian motives. *Personnel Psychology*, 56(3), 699-729.
- 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.
- Sandlin, J. A., & Chia-Yin, C. (2007). Stress on the Job: How Family Literacy Program Directors Perceive Occupational Stress. *Adult Basic Education & Literacy Journal*, 1(1), 12-20
- Schabracq, M. J. and Cooper, C. L. (2000). The Changing Nature of Work and Stress. *Journal of Managerial Psychology*, 15(3): 227-42.
- Sharma, J., Bajpai, N., & Holani, U. (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business & Management*, 6(1), 67-75.
- Stryker, S. (1968). Identity Salience and Role Performance: The Relevance of Symbolic Interaction Theory for Family Research. *Journal of Marriage & Family*, 30(4), 558-564.
- Stryker, S. & Serpe, R.T. (1982). Commitment, identity salience, and role behavior: Theory and research example. In W. Ickes & E.S. Knowles (Eds.), *Personality, roles, and social behavior*. NY: Springer-Verlag.
- Tézli, A., & Gauthier, A. H. (2009). Balancing work and family in Canada: an empirical examination of conceptualizations and measurements. *Canadian Journal of Sociology*.
- Thoits, P.A. (1992). Identity structures and psychological well-being: Gender and marital status comparisons. *Social Psychology Quarterly*, 55, 236-256.
- Topper, E. F. (2007). Stress in the Library. *Journal of New Library*, 108(11/12): 561-564.
- Van der Klis, M., & Karsten, L. (2009). The commuter family as a geographical adaptive strategy for the work-family balance. *Community, Work & Family*, 12(3), 339-354.
- Varca, P. E. (1999). Work Stress and Customer Service Delivery. *Jouranal of Services Marketing*, 13(3): 229-241.
- Winslow, S. (2005). Work-Family Conflict, Gender, and Parenthood, 1977-1997. *Journal of Family Issues*, 26(6), 727-755.