

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e95327>

LIDERANÇA E CONFLITOS TRABALHO-FAMÍLIA: UM ESTUDO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NA PERSPECTIVA LEADERS-MEMBER-EXCHANGE

LEADERSHIP AND WORK-FAMILY CONFLICTS: A STUDY IN HIGHER EDUCATION FROM THE LEADERS-MEMBER-EXCHANGE POINT OF VIEW

Carlos Antônio Santos Cardoso Junior, Graduado

<https://orcid.org/0009-0007-5577-407X>

junior-cardoso1999@hotmail.com

Universidade Federal do Pará | Faculdade de Administração
Belém | Pará | Brasil

Carlos André Corrêa de Mattos, Doutor

<http://orcid.org/0000-0002-3027-7479>

cacmattos@gmail.com

Universidade Federal do Pará | Faculdade de Administração
Belém | Pará | Brasil

Recebido em 05/julho/2023

Aprovado em 26/setembro/2023

Publicado em 05/fevereiro/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Liderança e conflito trabalho-família destacam-se como temáticas de interesse para organizações contemporâneas por motivos diversos, porém, fortemente associados ao desempenho organizacional e as discontinuidades do mundo moderno. Considerando esses aspectos, o objetivo deste artigo é analisar a relação entre liderança LMX e conflitos trabalho-família e, complementarmente, entre os conflitos família-trabalho e trabalho-família entre si. Para tanto, foi feita uma pesquisa de campo, com abordagem transversal e amostragem não probabilística com 222 servidores públicos de uma universidade federal brasileira. O instrumento de pesquisa foi o questionário, organizado com base nas escalas Conflito Trabalho-Família (ECTF) e *Leader-Member Exchange* (LMX-7). O tratamento de dados foi quantitativo por meio de modelagem de equações estruturais com estimação pelo método *Partial Least Square* (PLS-SEM). Os resultados mostraram que o aprimoramento das relações líder-membro contribui para a redução de conflitos trabalho-família e que os conflitos família-trabalho agravam os conflitos trabalho-família, com os quais conservam relação positiva e significativa. A conclusão recomenda o aprimoramento das lideranças e o desenvolvimento de programas de capacitação de servidores para lidar com o estresse e distinguir os papéis na relação trabalho e não trabalho.

Palavra-Chave: Universidades. Liderança. Conflitos. Comportamento Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Leadership and work-family conflict stand out as topics of interest to contemporary organizations due to different reasons; however, they are strongly associated with organizational performance and the discontinuities of the modern world. Considering these aspects, this paper aims to analyze the relationship between leadership of *Leader-Member Exchange* (LMX) and work-family conflicts and, in addition, family-work and work-family conflicts among themselves. For that, field research was carried out with a cross-sectional approach and non-probabilistic sampling with 222 civil servants from a Brazilian federal university. The research instrument was a questionnaire organized based on the Work-Family Conflict (ECTF, Brazilian acronym) and LMX-7 scales. Data processing was quantitative by structural equation modeling with estimation by the Partial Least Square method (PLS-SEM). Results showed that the improvement of leader-member relationships favors the reduction of work-family conflicts and that family-work conflicts worsen work-family conflicts, with which they maintain a positive and significant relationship. The conclusion recommends improving leadership and developing training programs for employees to deal with stress and distinguish roles in the work and non-work relationship.

Keyword: Conflicts. Leadership. Organizational Behavior. People Management. Universities.

1 INTRODUÇÃO

Essenciais para a vida moderna, o trabalho e a família frequentemente revelam incompatibilidades (VADVILAVCIUS; STELMOKIENE, 2020; KOEKEMOER; OLCKERS; NEL, 2021), despertando, assim, o interesse de pesquisas científicas desde a década de 1980 com os estudos seminais de Greenhaus e Beutell (1985). Conhecido na literatura científica como conflito trabalho-família, os desencontros entre as demandas profissionais e familiares são estressores de destaque no ambiente organizacional, com reflexos negativos para trabalhadores, famílias e organizações (VADVILAVCIUS; STELMOKIENE, 2020). Por conseguinte, estudos recentes (ZHAO *et al.*, 2020; KOEKEMOER; OLCKERS; NEL, 2021; TUFFOUR; BORTEY, 2022 e outros) colocam em perspectiva a necessidade de buscar equilíbrio entre trabalho e família.

As origens dos conflitos trabalho-família são múltiplas e podem ser reunidas em duas categorias - os conflitos com origem no (1) trabalho e na (2) família. Assim, os conflitos trabalho-família são tipificados como conflitos bidirecionais de reforço mútuo, e a denominação como trabalho-família ou família-trabalho ocorre conforme sua origem no trabalho ou na família respectivamente. Portanto, os conflitos trabalho-família e vice-versa exemplificam uma ampla gama de situações nas quais os trabalhadores precisam ter habilidade para lidar com aspectos de difícil conciliação, capazes de consumir recursos pessoais (TAFVELIN; LUDMARK, 2022).

Nesse contexto, no âmbito das organizações inserem-se as lideranças que no papel de supervisores e gerentes devem, além de organizar recursos, garantir que as políticas e normas da organização sejam respeitadas e cumpridas (CAMPOS-GARCIA; GUEVARA; IDROVO-CARRIER, 2021). Assim, líderes se destacam para a criação de um ambiente de trabalho agradável e colaborativo (MATTOS, 2019; TAFVELIN; LUDMARK, 2022) que consiga transmitir uma clara noção de propósito para trabalhadores e demais envolvidos com a organização, viabilizando, assim, ações conjuntas e coordenadas (LUEDI, 2022).

Desta forma, conforme Holloway (2012), liderança é a capacidade de influenciar liderados ou seguidores e com eles estabelecer compromissos para alcançar objetivos comuns e, para que isso ocorra, é crucial que os líderes consigam orientar e motivar os liderados de forma construtiva (TAFVELIN; LUDMARK, 2022). A liderança, portanto, revela uma tarefa complexa em que os líderes adotam diferentes estilos (LUEDI, 2022). Nessa perspectiva, a teoria Troca Líder-Membro, ou Leaders-Member-Exchange (LMX), propõe que os líderes

construam relacionamentos qualitativamente distintos com os seus liderados (PARK; LEE, 2021) e, com isso, contribuam para equilibrar o estresse, inclusive aquele desencadeado pelos conflitos trabalho-família (TOSCANO; ZAPPALA; GALANTI, 2022).

Portanto, ao considerar esses aspectos, o questionamento que instigou este estudo é: qual a relação entre liderança LMX e conflitos trabalho-família? Complementarmente, a pesquisa investigou se os conflitos família-trabalho são agravantes dos conflitos trabalho-família. Logo, o objetivo deste estudo é analisar a relação entre liderança LMX e conflitos trabalho-família e entre os conflitos família-trabalho e trabalho-família entre si. A pesquisa avança na dimensão aplicada ao contribuir com informações para o aprimoramento das relações trabalhistas entre servidores públicos federais da educação e na dimensão teórica ao avaliar a influência da liderança LMX nos conflitos trabalho-família em organizações caracterizadas, frequentemente, pela rigidez hierárquica, impessoalidade e por processos, por vezes, excessivamente burocráticos, caso da administração pública (KJELDSEN; HANSEN, 2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA E A TEORIA LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)

A liderança revela-se central para a realização das tarefas e a obtenção de objetivos (MATTOS, 2019) e, conforme Carton (2022), se destaca entre as temáticas da psicologia organizacional principalmente quando associada ao conceito de organização, uma vez que “[...] *an organization is a collective in pursuit of a common purpose, and leadership is a process in which a person or set of people influence others to pursue a common purpose*” (p.62). Assim, enquanto a conceituação de organização assume perspectiva de conjunto, coletivo e agrupamento, a liderança constitui-se como condução, direção, comando, influência e guia. Esses aspectos mostram como os conceitos de organização e liderança são relacionados e complementares.

Neste contexto, a liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar e dirigir os processos que unem diretrizes e deliberações de superiores hierárquicos aos demais integrantes da organização (MATTOS, 2019), constituindo a síntese de um conjunto de técnicas, práticas e procedimentos que, ao serem empregados pelos líderes, direcionam as tarefas e os relacionamentos entre os integrantes da organização e, com isso, constitui-se a compreensão de estilos de liderança (BALBUENA *et al.*, 2020). Nessa perspectiva, Carton

(2022) complementa que o líder é um indivíduo que exerce autoridade, formal ou informal, e se mostra capaz de mudar o comportamento de outras pessoas, sendo reconhecido pelos liderados como legítimo para exercer influência social (CARTON, 2022).

Usman, Javed e Shoukat (2021), ao tratarem da atuação de líderes, destacam a capacidade de influência e reforçam seu papel na construção de comportamentos construtivos e éticos nas organizações que, ao serem aprimorados, desencorajam atitudes destrutivas. Assim, a liderança é estratégica para as organizações contemporâneas, sendo constituída pelo desenvolvimento e aprimoramento de novos líderes (KAWAGUCHI et. al., 2021). Destarte, ao abordar a temática liderança, Harder *et al.* (2021) e Mullingan *et al.* (2021), destacam a teoria das trocas sociais (TTS) para afirmarem que a relação entre líderes e liderados ocorre de forma diática, sendo caracterizada pela singularidade, individualismo e dinâmica própria.

Deste modo a troca social se materializa na forma de relacionamentos únicos que expressam o resultado de esforços entre líderes e liderados. Esses relacionamentos, quando avaliados como de alta qualidade, contribuem para o compartilhamento de informações, troca de material e suporte emocional. Nesse sentido, Harden *et al.* (2021) complementam que, na perspectiva da TTS (CROPANZANO; MITCHELL, 2005), os relacionamentos de alta qualidade ocorrem pelo exercício da reciprocidade e podem se solidificar com a repetição de experiências exitosas. Neste trilhar, quando a liderança se caracteriza pelos relacionamentos singulares entre líder e liderados, que ocorre com base em trocas maduras e de alta qualidade (MULLINGAN *et al.*, 2021), são observados os fundamentos da Teoria da Troca-Líder-Membro ou Leader-Member-Exchange (LMX).

Portanto, a LMX postula que bons relacionamentos ocorrem pela qualidade das interações interpessoais, em que a singularidade é percebida pelos envolvidos. Desta forma, diferentemente de outras teorias de liderança que se estruturam em torno de características pessoais do líder, a LMX se baseia nos relacionamentos, principalmente com foco na forma e na qualidade (KAWAGUCHI *et al.*, 2021). Nessa perspectiva, a LMX propõe a liderança pela interação não pela unilateralidade (PARK; LEE, 2021), sendo que, conforme Toscano, Zappala e Galanti (2022), a teoria das trocas sociais juntamente com a teoria do papel fornecem a sustentação teórica para compreendê-la.

Sinteticamente, na liderança LMX, os líderes se utilizam das trocas sociais para estabelecer diferentes relacionamentos com os liderados, tomando por base o valor obtido pelas trocas ao longo do tempo. Por consequência, as trocas podem variar de menor para

maior valor e, quando o valor é alto, influenciará positivamente na qualidade do relacionamento e pela repetição fortalecerá a confiança, os vínculos e o respeito entre líder e liderado (TOSCANO; ZAPPALA; GALANTI, 2022).

Complementarmente, a maior proximidade entre líder e liderados contribui para aumentar a performance e a produtividade individual dos liderados e, por conseguinte, da organização, possibilitando também maior autonomia e satisfação com o trabalho (PARK; LEE, 2021; MULLINGAN *et al.*, 2021). Soma-se a isso que aspectos ligados à LMX mostram associação negativa com a intenção de rotatividade (PARK; LEE, 2021). Esse conjunto confere à LMX alto valor agregado para a organização (MUMTAZ; ROWLEY, 2020), principalmente por aumentar a confiança, respeito, apoio e obrigação quando os relacionamentos alcançam a qualidade necessária (GRAVES; LUCIANO, 2013).

Outro aspecto teórico de destaque para a liderança LMX é a teoria do papel (TOSCANO; ZAPPALA; GALANTI, 2022). Assim, ao abordar a teoria do papel (TP), Koenig e Eagly (2014) destacam que papéis expressam expectativas em relação à posição social ou ao ambiente de convivência dos indivíduos, criando, com isso, padrões de comportamento que são esperados daqueles que compõem grupos sociais. Portanto, os papéis dão forma aos comportamentos individuais e, ao espelharem atitudes esperadas, podem criar estereótipos. Os papéis existem porque os comportamentos esperados são diferentes em grupos sociais distintos e, como tal, podem caracterizá-los (KOENIG; EAGLY, 2014).

Ao tratar da teoria do papel (TP) e da relação com a liderança LMX, Toscano, Zappala e Galanti (2022) argumentam que nas relações entre líder e liderados espera-se que os líderes sejam facilitadores e apoiem seus liderados, o que se verifica pelo maior suporte para a realização das tarefas. Ao considerar esses aspectos, observa-se que a teoria do papel (TP) complementa a teoria das trocas sociais (TTS) na compreensão da liderança LMX. Nessa perspectiva, a teoria do papel tem amplo emprego nas relações sociais e fundamenta também os conflitos trabalho-família, segundo eixo teórico deste estudo.

2.2 CONFLITO FAMÍLIA-TRABALHO E LIDERANÇA

O conflito trabalho-família, desde os estudos seminais na década de 1980 (GREENHAUS; BEUTELL, 1985.), tem se destacado nas pesquisas científicas e se posicionado entre as preocupações organizacionais (MOSTAFA, 2019; VADVILAVÍCIUS; STERMOKIENE, 2020; KOEKEMOER; OLCKERS; NEL, 2021). Considerada uma forma

específica de conflito de papéis, a presença de conflito trabalho-família mostra consequências danosas tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores e suas famílias (LEE, 2018) e, nessa perspectiva, o interesse pela temática assume ainda maior protagonismo ao considerar que trabalho e família são dimensões centrais e intrinsecamente relacionadas à vida humana (VADVILAVÍCIUS; STERMOKIENE, 2020; KOEKEMOER; OLCKERS; NEL, 2021) que foram especialmente impactadas pela pandemia da COVID-19 (TUDY, 2021).

Os efeitos dos conflitos família-trabalho são expressivos na sociedade moderna. Lee (2018), ao abordar a temática, destaca prejuízos para (1) organizações, (2) famílias e para os próprios (3) trabalhadores. Na perspectiva das organizações, os reflexos dos conflitos trabalho-família podem ser percebidos pela redução na satisfação com o trabalho, menor comprometimento organizacional e maior rotatividade de trabalhadores. Para as famílias, os desequilíbrios entre trabalho e família aumentam a insatisfação conjugal, os desentendimentos, divórcios e a insegurança de filhos e demais familiares. Já na perspectiva dos trabalhadores, são observados impactos na saúde física e emocional, principalmente relacionados a hábitos alimentares, sedentarismo, sintomas depressivos, estresse, entre outros (MOSTAFA, 2019; VADVILAVÍCIUS; STERMOKIENE, 2020; ZAHOOR; ABDULLAH; ZAKARIA, 2021).

Os conflitos trabalho-família são conflitos nos quais as demandas profissionais e familiares se revelam incompatíveis entre si (LEE, 2018). Os efeitos dos conflitos trabalho-família são bem conhecidos na literatura científica, sendo especialmente desafiadores quando há maior dificuldade para equilibrar a vida profissional e familiar (CAMPOS-GARCIA; GUEVARA; IDROVO-CARLIER, 2021) como ocorre com mulheres e mães trabalhadoras, profissionais sem vínculo formal e garantias trabalhistas e com aqueles que estão iniciando ou se firmando na carreira profissional (MOSTAFA, 2019; TUDY, 2021).

Nesse sentido, Lee (2018) explica que os conflitos trabalho-família se alteram ao longo do tempo à medida que mudam as prioridades e as fases da vida familiar e profissional. Por conseguinte, os impactos dos conflitos trabalho-família serão percebidos direta ou indiretamente pela maior parte da população mundial em algum momento da vida (KOSSEK; LEE, 2017). Os conflitos trabalho-família podem ter origem tanto em demandas não atendidas no trabalho, causando conflitos conhecidos como trabalho-família, quanto na família, quando são identificados como conflitos família-trabalho (MOSTAFA, 2019). Essa característica,

identificada na década de 1990, fez com que os conflitos trabalho-família e família-trabalho passassem a ser medidos separadamente e de forma independente (KOSSEK; LEE, 2017)

Ao tratar dos conflitos trabalho-família, Campos-Garcia, Guevara e Idrovo-Cavalier (2021) destacam que apenas a existência de políticas de gestão de pessoas pode não ser suficiente para equilibrar as demandas familiares e profissionais, sendo necessária a atuação dos líderes. Conforme esses pesquisadores, os líderes podem ajudar os liderados nas rotinas de trabalho e atenuar os efeitos dos conflitos trabalho-família. Ao tratar da temática, Toscano, Zappala e Galanti (2022) reforçam que um bom relacionamento entre líder e liderado proporcionado por uma LMX de qualidade reduz as incompatibilidades entre trabalho e família, pois o líder, ao apoiar os liderados, ajuda a equilibrar as demandas profissionais e familiares, fornecendo suporte profissional, e pela reprogramação de tarefas quando necessário. Kossek e Lee (2017) complementam e reforçam que os líderes podem reduzir indiretamente os conflitos trabalho-família pela criação de programas de apoio e direcionamento das ações de combate aos conflitos. Assim, ao considerar as características dos conflitos trabalho-família e a atuação dos líderes nesse processo, foram estabelecidas as hipóteses H1 e H2.

H1: há relação negativa entre a liderança LMX e a presença de conflitos trabalho-família.

H2: há relação negativa entre a liderança LMX e a presença de conflitos família-trabalho.

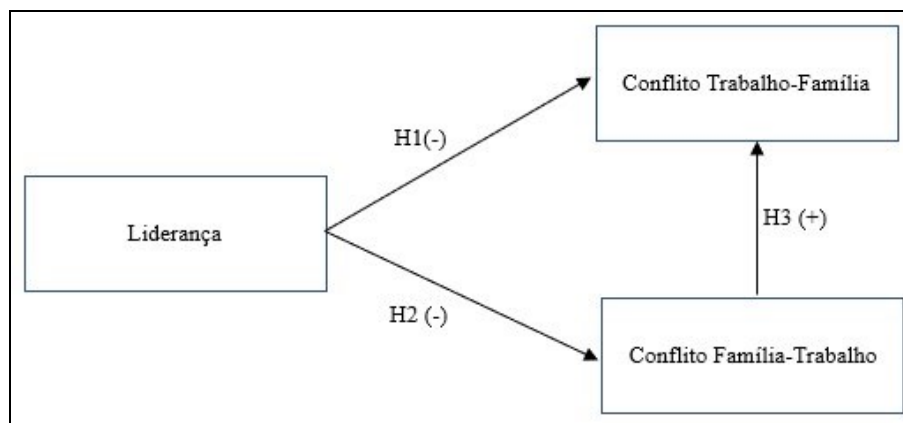
Em síntese, os conflitos trabalho-família são conflitos bidirecionais e distintos entre si, porém relacionados (MOSTAFA, 2019). Nesse sentido, Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) destacam que, apesar de distintos, os conflitos trabalho-família e família-trabalho mostram relação de reforço mútuo em que a presença de um aumenta a probabilidade da ocorrência do outro, contribuindo para a criação de uma espiral negativa que agrava os conflitos. Assim, considerando essa característica, foi desenvolvida a hipótese H3.

H3: há relação positiva entre conflito família-trabalho e trabalho-família.

Destarte, os conflitos trabalho-família e vice-versa surgem de tensões que se originam de papéis exercidos pelos indivíduos. Quando as demandas profissionais ou familiares não são atendidas, ou são atendidas insatisfatoriamente, as tensões aumentam o estresse e consomem as energias dos trabalhadores, destacando-se como um dos principais estressores no trabalho (VICTOVIC; MORROW, 2020). Isso ocorre porque no cotidiano o direcionamento de parte

considerável de esforços pode se concentrar no trabalho em detrimento da família, ou vice-versa (MOSTAFA, 2019). A Figura 1 representa graficamente as hipóteses H1, H2 e H3 e sintetiza o modelo de análise deste estudo.

Figura 1 Modelo estrutural



Fonte: Pesquisa de campo.

Milia e Jiang (2022), ao tratarem da liderança LMX, reforçam que trabalhadores que vivenciam relacionamentos LMX de alta qualidade são mais propensos a receber apoio emocional e organizacional para desenvolverem estratégias que facilitem a adaptação a situações desafiadoras e exigentes, seja no âmbito profissional, seja no âmbito familiar. Isso ocorre porque líderes LMX estabelecem relacionamentos individualizados com seus liderados, havendo, por conseguinte, maior probabilidade de fornecerem suporte mais adequado às demandas individualizadas dos liderados, uma vez que, conforme a Teoria das Trocas Sociais (TTS), existem diferentes expectativas entre os trabalhadores que podem ser ajustadas pelos relacionamentos singulares que caracterizam a LMX.

3 METODOLOGIA

O método utilizado neste estudo, conforme Hill e Hill (2012), caracterizou uma pesquisa empírica com amostragem não probabilística por conveniência, conduzida na forma de pesquisa de campo, com abordagem transversal e tratamento quantitativo de dados. O universo de pesquisa foi formado por servidores públicos federais vinculados à educação superior, lotados na Universidade Federal do Pará (UFPA), Campus Guamá. O tamanho da amostra foi estabelecido *a priori* com apoio do software GPower, versão 3.1.9.7. O cálculo considerou os parâmetros mostrados em Ringle, Silva e Bido (2014), que recomendam o poder do teste de 0,80, o tamanho do efeito (f^2) 0,15, além de considerar a variável latente

com maior número de preditores, no caso, o conflito trabalho-família, com dois preditores: liderança e conflito família-trabalho, conforme a Figura 1.

Esse procedimento resultou na amostra mínima de 68 respondentes e, ainda conforme Ringle, Silva e Bido (2014), para alcançar maior consistência do modelo, a amostra almejada deve ser o dobro ou o triplo da amostra mínima. A amostra almejada, portanto, foi de 204 respondentes, sendo obtidos ao final do trabalho de campo e da avaliação da matriz de dados 222 questionários válidos, superando, portanto, a amostra almejada. A coleta de dados ocorreu de forma presencial, no local de trabalho dos respondentes e durante o expediente.

Os dados foram obtidos com a utilização de questionário de pesquisa autoperenchido. O período da pesquisa foi de janeiro a março de 2023 e, quanto aos procedimentos para aplicação dos questionários, os respondentes foram convidados a participar do estudo e, quando aceitaram, receberam o questionário acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O critério de inclusão foi ser servidor técnico-administrativo ou professor na universidade, ter vínculo efetivo ou temporário e aceitar responder ao questionário; como critério de exclusão, foi adotada a recusa em participar.

O questionário foi organizado em duas seções, a primeira reuniu dados sociodemográficos dos respondentes, como idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo na organização, cargo, entre outros e teve respostas dicotômicas e de múltipla escolha. Na segunda seção, foram utilizadas duas escalas: (1) a Conflito Família-Trabalho (ECFT), de Netemeyer, Boles e McMurrian (1996), que mede a presença de conflitos trabalho-família de forma bidirecional, sendo formada por cinco indicadores para medir conflitos com origem no trabalho e cinco para medir conflitos com origem na família; e (2) a *Leader-Member-Exchange* (LMX-7), de Graen e Uhl-Bien (1995), que mede a relação entre líderes e liderados, com sete indicadores baseados em respeito, confiança e obrigação mútuas. As respostas foram em escala de Likert com sete pontos, sendo: zero para nunca ocorre; um para quase nunca ocorre; dois para ocorre às vezes; três para ocorre regularmente; quatro para ocorre frequentemente; cinco para ocorre quase sempre; e seis para ocorre sempre. Os indicadores foram misturados no questionário para prevenir vieses.

O tratamento de dados foi quantitativo e foi iniciado pela caracterização dos respondentes, para tanto, foram utilizadas técnicas descritivas como distribuição de frequência e cálculos de percentagens. Na sequência, as escalas ECFT e LMX-7 foram avaliadas quanto à presença de *missing values* e *outliers* e utilizado o teste do fator único de Harman (1976),

feito com a utilização de análise fatorial exploratória (AFE), aplicada sem rotação para verificar a presença de vieses sistemáticos nos dados. Os resultados foram satisfatórios e não indicaram erros de variância do método comum (VMC). Foram extraídos três componentes, que explicaram 69,19% da variância dos dados, com o componente principal responsável por menos de 50% da variância (43,8%) não indicando presença de vieses. Verificada a adequação da matriz de dados, foi utilizada a modelagem de equações estruturais, estimada com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), com a utilização do software Smartpls 4.0[®], selecionado para avaliar o modelo de mensuração e o estrutural.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra foi formada predominantemente por técnico-administrativos (59%), casados (64%) e com escolaridade elevada, uma vez que 73% (162) tinham curso superior. Os vínculos profissionais foram de cargos efetivos (89%), liderados por chefias masculinas (59%). A maioria cumpria jornadas de trabalho de 40 horas semanais (80%) principalmente durante o período matutino (85,1%). Quanto às idades, diversas faixas etárias foram contempladas na amostra, com destaque para os respondentes entre 31 e 35 anos, que alcançaram 29,3% (65) das observações. Contudo, foram evidenciados também os estratos de 26 a 30 anos e de 46 a 50 anos, ambos com 14,4% (32) dos respondentes cada.

Tabela 1 Características dos respondentes

Categoria	Item	Freq.	%	Categoria	Item	Freq.	%	
Cargo	Técnico	131	59,0	Chefia	Masculina	129	59,0	
	Professor	91	41,0		Feminina	91	41,0	
Estado Civil	Solteiro (a)	57	25,7	Idade	20 e 25	12	5,4	
	Casado (a)	142	64,0		26 e 30	32	14,4	
	Outros	23	10,3		31 a 35	65	29,3	
Escolaridade	Médio	60	27,0		36 a 40	26	11,7	
	Superior	52	23,4		41 a 45	28	12,6	
	Especialização	44	19,8		46 a 50	32	14,4	
	Mestrado	33	14,9	Acima de 51	27	12,2		
Doutorado		33	14,9	Jornada Trabalho	Até 40 horas	176	80,0	
					Mais de 40 horas	44	20,0	
Indica	Sim	204	93,0	Turno	Matutino	189	85,1	
Universidade	Não	16	7,0		Predominante	Vespertino	32	14,4
					Noturno	1	0,4	
Cargo	Efetivo	195	89,0	Renda (salários mínimos)	Até 3	38	17,1	
	Temporário	25	11,00		4 a 6	76	34,2	
Tempo na Organização	Até 5 anos	61	27,5		7 a 9	74	33,3	
	6 a 10	87	39,2		10 a 12	19	8,6	
	11 a 15	61	27,5		Acima de 13	15	7,0	
	16 a 20	6	2,7					
Acima de 20	7	3,2						

Fonte: Pesquisa de campo.

Experientes na administração pública, 39,2% (87) da amostra acumulava entre seis e 10 anos de trabalho na universidade, os posicionados acima de 11 anos foram 74 (33,4%) e os posicionados abaixo de seis anos foram 27,5% (61). Satisfeitos com o trabalho, 93% (204) indicam a universidade como um bom lugar para trabalhar e, com relação à remuneração, os estratos predominantes foram entre quatro e nove salários mínimos mensais para 67,5% (150) dos respondentes.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO, ANÁLISE DESCRITIVA E TESTE DE HIPÓTESES

A avaliação do modelo de mensuração, Tabela 2, foi iniciada pela verificação das cargas fatoriais, o que levou à exclusão do indicador de Conflito Trabalho-Família (CTF03), representado pela expressão “Os meus deveres no trabalho me levam a mudar meus planos para as atividades familiares”, com carga fatorial (CF=0,300), abaixo do recomendado por Hair *et al.* (2019). Com essa exclusão, o modelo mostrou bom ajustamento, com medidas de consistência interna adequadas ($>0,700$), superiores a 0,809 para o coeficiente alpha de Cronbach, 0,818 para Rho-A e 0,875 para Confiabilidade Composta. Quanto à validade convergente, as Variâncias Médias Extraídas (VME) superiores a 0,633 atestaram que os indicadores explicavam mais de 50% da variância das variáveis latentes e apontaram para a presença de validade convergente adequada, atendendo recomendação de Aldás e Uriel (2017) e Hair *et al.* (2019).

Tabela 2 Fidedignidade, validade convergente e discriminante (HTMT)

Variáveis Latentes	AC	Rho_A	CC	VME	1	2	3
1 Liderança	0,922	0,930	0,937	0,680			
2 Conflito Trabalho-Família	0,809	0,818	0,875	0,638	0,751		
3 Conflito Família-Trabalho	0,857	0,865	0,896	0,633	0,402	0,819	

Legenda: AC=alpha de Cronbach; CC=Confiabilidade Composta; VME=Variância Média Extraída.

Fonte: Pesquisa de campo.

Verificada a validade convergente, a análise se concentrou na validade discriminante, tendo sido, para tanto, utilizados os critérios (1) *Henseler's Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), (2) *Fornell-Larcker* (1981) e (3) *Cargas Cruzadas*. Todos atenderam os parâmetros mostrados em Aldás e Uriel (2017), o HTMT inferior a 0,819 convergiu com Hair *et al.* (2019), que recomendam relações menores que 0,850. O critério *Fornell-Larcker* (1981), Tabela 3, apresentou correlações de Pearson menores do que a raiz quadrada das variâncias

médias extraídas ($r^2 < \sqrt{VME}$), confirmando, assim, que as variáveis latentes mediam aspectos distintos do fenômeno.

Tabela 3 Critério Fornell-lacker (1981) e análise descritiva

Variáveis Latentes	1	2	3
1 Liderança	0,824		
2 Conflito Trabalho-Família	-0,673*	0,798	
3 Conflito Família-Trabalho	-0,400*	0,688*	0,795
N ^a de indicadores	7	4	5
Média	2,73	2,99	2,39
Desvio padrão	1,29	1,25	1,16
Coefficiente de variação (%)	47,46	41,83	48,46
Mediana	2,79	3,25	2,20
Moda	2,79	4,00	4,00

Fonte: Pesquisa de campo.

Ao observar as associações entre as variáveis latentes pelas correlações de Pearson (r) e segundo os critérios de Cohen (1988), que classifica as correlações em muito pequena ($|r| < 0,10$), pequena ($0,10 \leq |r| < 0,30$), moderada ($0,30 \leq |r| < 0,50$), grande ($|r| \geq 0,50$), destacaram-se correlações moderadas e grandes, todas significativas a 1%. Essa associação foi observada tanto na relação entre liderança e conflito trabalho-família ($r = -0,673$) com grande associação negativa, quanto entre liderança e conflito família-trabalho ($r = -0,400$) com associação negativa de média intensidade. Já na perspectiva do conflito trabalho-família e conflito família-trabalho ($r = 0,688$), destacou-se a associação positiva de grande intensidade. Assim, se por um lado, o aprimoramento das lideranças ocorre acompanhado de menores conflitos, por outro, no agravamento dos conflitos família-trabalho agrava a presença de conflitos trabalho-família, uma vez que há relação positiva entre essas formas de conflitos.

Quanto a análise descritiva, as médias se posicionaram próximas ao centro da escala (3,00), o que sugere ausência de graves incompatibilidades entre trabalho e família, como pode ser observado pelas médias dos conflitos trabalho-família ($2,99 \pm 1,25$) e família-trabalho ($2,73 \pm 1,29$). Contudo, escores abaixo do centro da escala (3,00) para liderança ($2,39 \pm 1,16$) indicam fragilidades nas relações entre líderes e liderados, aspecto que pode representar uma ameaça para os resultados organizacionais e merece atenção das políticas de gestão de pessoas.

Na sequência, completando a avaliação da validade discriminante, os resultados das cargas cruzadas confirmaram a correta associação dos indicadores com as variáveis latentes

com as quais se relacionam. Pois, como destaca Aldás e Uriel (2017), para que haja evidências de validade discriminante, maiores cargas fatoriais devem ocorrer nos fatores com os quais os indicadores estão vinculados, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4 Cargas cruzadas

Indicador	Liderança	Conflito Trabalho-Família	Conflito Família-Trabalho	p-valor
LMX1	0,822	-0,522	-0,355	<0,01
LMX2	0,817	-0,577	-0,395	<0,01
LMX3	0,819	-0,635	-0,456	<0,01
LMX4	0,880	-0,620	-0,315	<0,01
LMX5	0,833	-0,577	-0,274	<0,01
LMX6	0,830	-0,443	-0,167	<0,01
LMX7	0,766	-0,440	-0,261	<0,01
CTF1	-0,452	0,792	0,588	<0,01
CTF2	-0,309	0,752	0,587	<0,01
CTF4	-0,719	0,838	0,532	<0,01
CTF5	-0,630	0,787	0,441	<0,01
CFT1	-0,375	0,558	0,792	<0,01
CFT2	-0,515	0,587	0,752	<0,01
CFT3	-0,264	0,532	0,828	<0,01
CFT4	-0,159	0,441	0,787	<0,01
CFT5	-0,156	0,536	0,816	<0,01

Fonte: Pesquisa de campo.

Verificado o modelo de mensuração, foi possível iniciar a avaliação do modelo estrutural. Assim, o Fator de Inflação da Variância (estatística VIF), Tabela 6, com valores inferiores a 1,191 ($VIF < 5,00$), confirmou ausência de colinearidade. Na sequência, os resultados (Tabela 5) mostraram que a liderança é capaz de explicar os conflitos de forma moderada, com 66,2% (r-quadrado) dos conflitos trabalho-família explicados pela atuação dos líderes. No mesmo sentido, a liderança também foi capaz de explicar os conflitos família-trabalho, porém com fraca capacidade explicativa, sendo 16% (r-quadrado) das incompatibilidades com origem familiar influenciadas pela relação líder e liderado. Ao tratar da capacidade explicativa de modelos estruturais, Aldás e Uriel (2017) destacam que r-quadrados de 0,25; 0,50 e 0,75 mostram, respectivamente, baixo, médio e alto poder explicativo das variáveis exógenas.

Já quanto ao poder preditivo da liderança, o teste Stone-Geisser (Q^2) maior que 0,00 confirmou que a liderança é capaz de prever a ocorrência de conflitos trabalho-família ($Q^2 > 0,445$) e família-trabalho ($Q^2 > 0,149$). Assim, conforme parâmetros de Hair *et al.* (2019), que afirmam que índices (Q^2) 0,00; 0,25 e 0,50 expressam capacidade preditiva baixa, média e elevada, respectivamente. Portanto, a liderança LMX tem capacidade preditiva de média intensidade nos conflitos trabalho-família e baixa nos conflitos família-trabalho.

Tabela 5 Valores de R² e Q²

Variáveis	R-quadrado	R-quadrado ajustado	P-valor	Q2-Predict
Conflito Trabalho-Família	0,662	0,659	<0,01	0,445
Conflito Família-Trabalho	0,160	0,156	<0,01	0,149

Fonte: Pesquisa de campo.

Na continuidade da avaliação do modelo estrutural, as hipóteses foram testadas por meio da análise de caminhos, com a utilização do procedimento *bootstrapping* com 5000 subamostras, como recomendam Hair *et al.* (2019). Os resultados, Tabela 7, possibilitaram aceitar as hipóteses H1, H2 e H3 a 1% de significância estatística. Portanto, há evidências de que a liderança LMX exerce influência negativa nos conflitos trabalho-família (H1, $\beta=-0,474$; $p\text{-valor}<0,01$) e nos conflitos família-trabalho (H2, $\beta=-0,400$; $p\text{-valor}<0,01$). Por outro lado, os resultados confirmaram que os incrementos nos conflitos família-trabalho resultam em maiores conflitos trabalho-família (H3, $\beta=0,499$; $p\text{-valor}<0,01$), promovendo agravamento das incompatibilidades entre os papéis profissionais e familiares dos servidores.

Tabela 6 Significância dos coeficientes do caminho, valores de p e f^2

Hipótese	Descrição	Relação Esperada	VIF	f^2	Beta	p-valor	Resultado
H1	LMX=>CTF	Negativa	1,191	0,558	-0,474	<0,01	Aceita
H2	LMX=>CFT	Negativa	1,000	0,191	-0,400	<0,01	Aceita
H3	CFT=>CTF	Positiva	1,191	0,619	0,499	<0,01	Aceita

Legenda: LMX= Leader-Member-Exchange; CTF= Conflito Trabalho-Família; CFT=Conflito Família-Trabalho.
 Fonte: Pesquisa de campo.

Já com relação ao tamanho do efeito (f^2), ou seja, ao considerar a retirada do preditor liderança nos r-quadrado das variáveis resposta de conflito trabalho-família e conflito família-trabalho, tomando por base Cohen (1998), que classifica o efeito em pequeno ($f^2=0,02$), médio ($f^2=0,15$) e grande ($f^2=0,35$), destacou-se o efeito médio da liderança nos conflitos família-trabalho (H2, $f^2=0,191$) e grande quando a análise se concentrou na relação liderança e conflito trabalho-família (H1, $f^2=0,558$). Já com relação aos conflitos família-trabalho e conflito trabalho-família (H3, $f^2=0,619$), o efeito também foi grande, reforçando que a interpretação de que os conflitos são relacionados entre si. Portanto, os resultados convergem em relação ao efeito explicativo da liderança na redução de conflitos e ao autorreforço nos conflitos trabalho-família e família-trabalho entre si.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

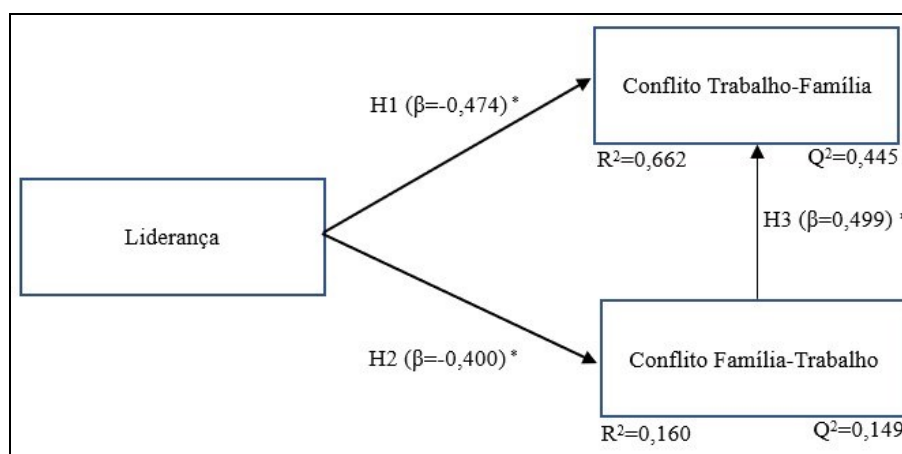
Diversos estudos (SILVA; NASCIMENTO; MELO, 2021; TUFFOUR; BORTEY, 2022; TOSCANO; ZAPPALA; GALANTI, 2022) colocam em evidência a preocupação com o equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares (DARTEY-BAAH, 2015; TUFFOUR; BORTEY, 2022). Isso ocorre em razão de um amplo conjunto de aspectos, porém com destaque para a progressiva aproximação entre os ambientes familiares e profissionais, intensificados nos últimos anos pelas transformações no mundo do trabalho e aceleradas pela pandemia da COVID-19 (SILVA; NASCIMENTO; MELO, 2021; TOSCANO; ZAPPALA; GALANTI, 2022). Portanto, conciliar demandas familiares e profissionais tem se revelado desafiador para muitas organizações, trabalhadores e famílias, nos mais variados setores da economia no mundo contemporâneo, condição que instigou a presente investigação.

Nessa perspectiva, conforme Silva, Nascimento e Melo (2021) o segmento educacional se destaca pela exposição a um amplo conjunto de pressões capazes de potencializar os conflitos trabalho-família. Nesse sentido, mesmo considerando a forte exposição dos trabalhadores da educação a situações, por vezes, inconciliáveis entre as demandas familiares e profissionais, os achados deste estudo mostraram que, de maneira geral, os servidores são habilidosos para lidar com as incompatibilidades que contribuem para os conflitos trabalho-família. Assim, os resultados revelaram intensidade intermediária de conflitos com escores dos indicadores próximos ao centro da escala (3,00).

Desta forma, apesar da intensidade mediana, observa-se que os conflitos trabalho-família ($2,99 \pm 1,25$) foram levemente superiores aos conflitos família-trabalho ($2,73 \pm 1,29$), aspecto que sugere maior interferência do domínio do trabalho na família. Por outro lado, ao observar os escores da relação líder membro ($2,39 \pm 1,16$), os escores inferiores ao centro da escala (3,00) sugerem limitações na capacidade dos líderes estabelecerem relacionamentos de alta qualidade com os liderados. Assim, ao tratar da temática, Toscano, Zappala e Galanti (2022) destacam que a qualidade do relacionamento entre os superiores hierárquicos e seus liderados favorece o estabelecimento de compromissos mútuos de trabalho, que tornam as tarefas mais flexíveis e favorecem o suporte adequado para sua realização, com isso, um bom relacionamento líder-membro mostra-se benéfico tanto para a liderança, quanto para a organização e os liderados. Contudo, a atuação dos líderes merece atenção da instituição pela avaliação desfavorável dos respondentes.

Merece destaque que as escalas LMX7 e a Escala de Conflito Trabalho-Família se mostraram instrumentos confiáveis com boa fidedignidade e validade convergente e discriminante adequadas, condição que atestou a boa qualidade psicométrica desses instrumentos. Com isso, foi possível prosseguir na avaliação, que resultou em um modelo estrutural que suportou estatisticamente as três hipóteses em estudo (H1, H2 e H3), convergindo com o sentido inicialmente esperado das relações entre variáveis exógenas e endógenas. Portanto, como mostra a Figura 2, a atuação da liderança LMX revela-se capaz de reduzir o impacto dos conflitos trabalho-família (H1, $\beta = -0,474$, p -valor $<0,01$) da mesma forma como influencia a redução de conflitos família-trabalho (H2, $\beta = -0,400$, p -valor $<0,01$). Assim, os sinais negativos e os valores de p inferiores a 0,05 mostram que o aumento na qualidade dos relacionamentos entre líderes e liderados leva a redução dos conflitos trabalho-família.

Figura 2 Resultado do modelo estrutural



Legenda: *= p -valor $<0,01$.

Fonte: Pesquisa de campo.

Complementarmente, na perspectiva da relação entre conflito trabalho-família e conflito família-trabalho, no que trata a H3, os resultados suportam haver um reforço entre os conflitos família-trabalho (H3, $\beta = 0,474$, p -valor $<0,01$) e os conflitos trabalho-família. Esse achado converge com os estudos que afirmam existir associação entre os conflitos com origem no trabalho e na família e vice-versa (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013; TUFFOR; BORTEY, 2022; ISKANDAR; RAHMAT, 2023), desta forma, situações inconciliáveis com origem nas demandas familiares agravam a tensão e o estresse e contribuem para aumentar os conflitos do trabalho (HASKIC-OZEGOVIC;

HADZIAHMETOVIC, 2023). Portanto, como destacam Tuffor e Bortey (2022), os esforços empreendidos pelos trabalhadores para atender as demandas de papéis familiares e profissionais e a incapacidade de atender satisfatoriamente a ambos terminam por agravar a tensão entre eles.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre liderança LMX e conflitos trabalho-família e, complementarmente, entre os conflitos família-trabalho e trabalho-família entre si. Portanto, na perspectiva teórica, os resultados confirmaram que a liderança LMX reduz os conflitos trabalho-família entre servidores públicos da educação superior, os quais, pelas características da relação laboral, são fortemente expostos a esses tipos de conflitos. Outro aspecto confirmado foi que os conflitos família-trabalho agravam os conflitos trabalho-família. Desta forma, a pesquisa avança ao confirmar entre servidores da educação relações encontradas em outras populações.

Quanto à perspectiva aplicada, foi possível identificar intensidade média e baixa de conflitos trabalho-família e família-trabalho, respectivamente. Esse aspecto sugere presença de relações de trabalho equilibradas entre trabalho e família e que os servidores são habilidosos para lidar com a diversidade das demandas profissionais e familiares. Contudo, a atuação das lideranças na perspectiva LMX revelou uma fraqueza que recomenda o aprofundamento da investigação e pode ensejar estudos futuros e políticas de gestão de pessoas para capacitar os superiores hierárquicos na instituição.

Como limitação, destacam-se aspectos metodológicos, especialmente a amostragem não probabilística e a impossibilidade de esclarecer eventuais dúvidas dos respondentes pelos questionários aplicados na forma autoadministrada. Nessa perspectiva, a amostra também não alcançou servidores afastados e aqueles em licença saúde, estratos que poderiam revelar outros aspectos da relação laboral não captados pela pesquisa. Quanto a estudos futuros, sugere-se replicar as escalas em outras universidades e organizações públicas e observar se há convergência de resultados e aprofundar a investigação na universidade local da pesquisa para identificar por que a liderança não foi bem avaliada na perspectiva LMX entre os respondentes. Recomenda-se também avaliar o impacto dos cargos (técnicos e docentes) por meio para avaliar os efeitos das atividades profissionais nas variáveis estudadas.

REFERÊNCIAS

ALDÁS, J.; URIEL E. **Análisis multivariante aplicado con R**. Madri: Paraninfo, 2017.

BALBUENA, S. E.; PEREZ, J. E.; IRUDAYASELVAM, S.; BALACCUA, M. M. P. Application of Leadership Theories in Analyzing the Effects of Leadership Styles on Productivity in Philippine Higher Education Institutions. **Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research**, v. 8, n. 3, p. 53-62, ago, 2020.

CAMPOS-GARCIA, X.; GUEVARA, R.; IDROVO-CARLIER, S. The effect of family supportive supervisor behavior and work-family culture on turnover intention and work-family conflict. **Management Science Letters**, v. 11, n. 9, p. 2377-2390, 2021.

CARTON, A. M. The science of leadership: a theoretical model and research agenda. **Annual Reviews of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 6, p. 61-93, 2022.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New York: Routledge, 1988.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M.S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 874-900, dec. 2005.

DARTEY-BAAH, K. Work-family conflict, demographic characteristics, and job satisfaction among Ghanaian corporate leaders. **International Journal of Business**, v. 20, n. 4, p. 291-307, nov. 2015.

FORNELL, C., LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 8, n. 1, p.39-50, feb. 1981.

GRAEN, G.B.; UHI-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, apr. 1995

GRAVES, L. M.; LUCIANO, M. M. Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. **Motivation and Emotion**, v. 37, p. 518-536, jan. 2013.

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

HAIR, J. F.; RISHER, J.J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2-24, jan. 2019.

HARDEN, E.; FORD, L. R.; PATTIE, M.; LANIER, P. Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 42, n. 1, p. 144-160, jan. 2021.

HARMAN, H.H. **Modern factor analysis**. Chicago; University of Chicago Press, 1976.

HASKIC-OZEGOVIC, N.; HADZIAHMETOVIC, N. The role of work-family conflict in emotional exhaustion and affective commitment during the Covid-19 pandemic in Bosnia and Herzegovina. **International Journal of Economic, Commerce and Management**, v. 11, n. 1, p. 187-207, jan. 2023.

HILL, M.M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Silabo, 2012.

HOLLOWAY, J. B. Leadership Behavior, and organizational climate: an empirical study in a non-profit organizational. **Emerging Leadership Journeys**, v.5, n. 1, p. 9 -35. 2012.

ISKANDAR; A. S.; RAHMAT. Legal aspects and effect work-family conflict, job insecurity, and transformational leadership style on turnover intention. **Russian Law Journal**, v. XI, n. 5, p. 177-187, abr. 2023.

KAWAGUCHI, S.; TAKEMURA, Y.; TAKEHARA, K.; KUNIE, K.; ICHIKAWA, N.; KOMAGATA, K.; KOBAYASHI, K.; SOMA, M.; KOMIYAMA, C. Relationship Between Teams' Leader-Member Exchange Characteristics and Psychological Outcomes for Nurses and Nurse Managers: A Cross-Sectional Study in Japan. **SAGE Open Nursing**, v. 7, p. 1-11, jan. 2021.

KJELDSEN, A.M.; HANSEN, J.R. Sector differences in the public service motivation- job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n.1, p. 24-48, fev. 2018.

KOEKEMOER, E.; OLCKERS, C.; NEL, C. Work-family enrichment, job satisfaction, and work engagement: the mediating role of subjective career success. **Australian Journal of Psychology**, v. 72, n. 4, mar. 2021.

KOENIG, A. M.; EAGLY, A.H. Evidence for the social role theory of stereotype content: observations of groups' roles shape stereotypes. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.107, n. 2, p. 371-392, set. 2014.

KOSSEK, E. E.; LEE, K. Work-family conflict, and work-life conflict. **Oxford Research Encyclopedia Business and Management**, Social Issues, p. 1-23, oct. 2017.

LEE, H. J. How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 4, p. 729-745, dec. 2018.

LUEDI, M. M. Leadership in 2022: a perspective. **Best Practice & Research Clinical Anesthesiology**, v. 36, n. 2, p. 223-235, agu. 2022.

MATTOS, C. A. C. Clima organizacional sob a perspectiva dos gestores de Instituições Federais de Ensino: uma investigação multivariada em Belém, Pará, Brasil. **Organizações em Contexto**, v. 15, n. 30, p. 53-81, jul./dez. 2019.

MILIA, L. D.; JIANG, Z. Liking leader-member exchange and work-nonwork balance: the mediating role moderating role of gender. **Personnel Review**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, oct. 2022.

MOSTAFA, A.; M. S. Work-family conflict, negative affect and psychosomatic health complaints among female physicians in Egypt. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 24, n. 4, p. 831-842, dec. 2019.

MULLIGAN, R.Y.; RAMOS, J.; MARTÍN, P.; ZORNOZA, A. Inspiring innovation: the effects of leader-member exchange (KMX) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. **Sustainability**, v. 13, n. 10, art. 5403, may, 2021.

MUMTAZ, S., ROWLEY, C. The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. **Management Review Quarterly**, v. 70, p. 165-189, feb. 2020.

NETEMEYER, R.G.; BOLES, J.S.; McMURRIAN, R. Development and validation of work-family conflict and Family-work conflict scales. **Journal of Applied Psychology**, n. 81, v. 4, p. 400-410, apr. 1996.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **RAC**, v. 17, n. 4, p. 418-437, jul./ago. 2013.

PARK, J.; LEE, E. The relationship between leader-member exchange and intention to stay in Korean nurses: Focusing on the mediating role of compassion satisfaction. **Nursing Practice Today**, v. 8, n. 2, p. 132-138, 2021.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, abr. / jun. 2014.

SILVA, S. L. P.; NASCIMENTO, I. C. S.; MELO, G. C. V. Conflito trabalho-família: pesquisas científicas nacionais e internacionais sobre docentes no ensino superior. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 1, p. 118-143, jan./abr. 2021.

TAFVELIN, S.; LUNDMARK, R. Why do leaders engage in destructive behaviors? The role of leaders' working environment and stress. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 96, n. 1, p. 165-181, nov. 2022.

TOSCANO; F.; ZAPALLA, S.; GALANTI, T. Is a good boss always a plus? LMX, family-work conflict, and remote working satisfaction during the Covid-19 pandemic. **Social Sciences**, v. 11, art. 248, 2022.

TUDY, R.A. From the corporate world to freelancing: the phenomenon of working from home in the Philippines. **Community, Work & Family**, v. 24, n. 7, p. 77-92, 2021.

TUFFOUR, J. K. BORTEY, F. M. Effect of work-family conflict on job satisfaction of small enterprise managers **Economic and Business Review**, v. 24, n. 4, ap. 208-221, 2022.

USMAN, M.; JAVED, U.; SHOUKAT, A. Does meaningful work reduce cyberloafing? Important roles of affective commitment and leader-member exchange. **Behaviour & Information Technology**, v. 40, n. 2, p. 206-220, feb. 2021.

VADVILAVICIUS, T.; STELMOKIENE, A. Evidence-based practices that deal with work-family conflict and enrichment: systematic literature review. **Business: Theory and Practice**, v.20, n. 2, p. 820-826, ago. 2020.

VICTOVIC, S.G.; MORROW, W. Examining the influence of work-family conflict on job stress, job satisfaction, and organizational commitment among correctional officers. **Criminal Justice Review**, v. 45, n. 1, p. 1-21, mar. 2020.

ZAHOOR, N.; ABDULLAH, N. A. C.; ZAKARIA, N. The role of high-performance work practices, work-family conflict, job stress and personality in affecting work life balance. **Management Science Letters**, v. 11, n. 4, p. 1367-1378, apr. 2021.

ZHAO, X. R, WANG, J.; LAW, R.; FAN, X. A meta-analyt model on the role of organizational support in work-family conflict and employee satisfaction. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n, 12, p. 3736-3786, nov. 2020.