

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E WORK-LIFE BALANCE: UM  
ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO E A  
PERFORMANCE DOS PROFISSIONAIS DE AUDITORIA CONTÁBIL NO BRASIL**

**LUIZ PAULO DUARTE DE ASSIS**

**CAMPO GRANDE-MS**

**2019**

**LUIZ PAULO DUARTE DE ASSIS**

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E WORK-LIFE BALANCE: UM  
ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO E A  
PERFORMANCE DOS PROFISSIONAIS DE AUDITORIA CONTÁBIL NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, sob a orientação da Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo.

**CAMPO GRANDE-MS**

**2019**

## **Ficha Catalográfica**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**LUIZ PAULO DUARTE DE ASSIS**

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E WORK-LIFE BALANCE: UM  
ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO E A  
PERFORMANCE DOS PROFISSIONAIS DE AUDITORIA CONTÁBIL NO BRASIL**

**Área de Concentração: Contabilidade Gerencial**

**Data da Defesa: 20 de agosto de 2019.**

### **BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Orientadora**

**Prof. Dr. Emanuel Marcos Lima  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Membro titular interno**

**Prof. Dra. Ana Paula Capuano da Cruz  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Membro titular externo**

**Prof. Dra. Simone Bernardes Voese  
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Membro suplente interno**

**Prof. Dr. Charles Stanley  
Baylor University  
Membro suplente externo**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por todas as bênçãos e por iluminar meu caminho e me permitir viver e, vivendo, poder alcançar mais esta conquista.

A minha orientadora professora Doutora Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, pela paciência, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos, pelo cuidado, carinho e motivação constante na orientação ao longo dessa jornada e pelo exemplo de profissional e de pessoa que és, exemplo que levarei para sempre na minha vida profissional e pessoal, muito obrigado.

Aos meus pais José e Maria, que desde muito cedo me diziam “estude meu filho”, ouvi pai, ouvi mãe, muito obrigado, continuo ouvindo.

A minha companheira Joseane, que trilhou ao meu lado esse caminho, partilhou das alegrias e dificuldades, me apoiou sempre e tornou essa jornada tão mais bela.

A todos professores do mestrado pelos conhecimentos partilhados, pelos ensinamentos, cobranças e dedicação para com os alunos do PPGCC da UFMS, em especial aos professores Doutores Silvia Pereira de Castro Casa Nova, Emanuel Marcos Lima, Ana Paula Capuano da Cruz e Simone Bernardes Voese por aceitarem participar da banca de defesa e pelas valiosas contribuições a esta dissertação.

A minha colega e amiga Natália, pelo companheirismo e generosidade desde a primeira disciplina, pela paciência, pela imensa ajuda e carinho durante todo o curso, muito obrigado.

Aos demais amigos, familiares, colegas de turma e parceiros de trabalho pelo apoio, pela paciência e pela compreensão das mudanças e ausências neste período.

“Matar o sonho é matarmo-nos.  
É mutilar a nossa alma.  
O sonho é o que temos de realmente nosso,  
de impenetravelmente e inexpugnavelmente nosso.”  
(Fernando Pessoa)

## RESUMO

Os sistemas de avaliação de desempenho e sua parametrização ideal tem sido investigada pelos pesquisadores da área de controle gerencial dado seu papel crucial de definir objetivos e metas, mensurar o seu cumprimento e fornecer o *feedback* aos avaliados, com objetivo de corrigir, reconhecer e motivar os indivíduos no intuito de melhorar seu desempenho pessoal e, conseqüentemente, o desempenho das organizações. Os profissionais de auditoria contábil no Brasil possuem relevante papel no funcionamento dos mercados, sendo importante parte da classe de profissionais contábeis no mundo. Considerando o alto nível de complexidade das funções destes profissionais, faz-se relevante a discussão sobre os sistemas de avaliação de desempenho aos quais estão sujeitos, a sua *performance* e sobre seu equilíbrio entre a vida pessoal e seu trabalho (*work-life balance*), haja vista a ausência deste equilíbrio está relacionada a diversas doenças psicológicas que podem afetar estes profissionais, causando prejuízos aos mesmos e a suas organizações. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é identificar a relação entre o nível do *work-life balance* dos profissionais de auditoria contábil e seu desempenho profissional, considerando ainda o sistema de avaliação de desempenho ao qual estes profissionais podem estar sujeitos. O estudo foi realizado por meio de abordagem quantitativa, e as variáveis nível de *work-life balance*, desempenho profissional e sistema de avaliação de desempenho foram captadas a partir de questionário respondido por 70 profissionais de auditoria contábil brasileiros. A análise fatorial foi empregada para construção de um indicador do nível de *work-life balance*, cujos escores foram correlacionados com o desempenho dos profissionais revelando a inexistência de correlação entre o nível de *work-life balance*, desempenho e sistema de avaliação de desempenho dos auditores contábeis brasileiros.

**Palavras-chave:** *Work-life balance*. Avaliação de desempenho. Sistema de avaliação de desempenho; Profissionais de auditoria contábil.

## ABSTRACT

Performance evaluation systems and their optimal parameterization have been investigated by researchers in the area of managerial control, given their crucial role in defining objectives and goals, measuring compliance and providing feedback to those evaluated in order to correct, recognize and motivate the employees in order to improve their personal performance and, consequently, the performance of organizations. Accounting auditors in Brazil have a relevant role in the functioning of the markets, being an important part of the accounting profession class in the world. Considering the high level of complexity of the functions of these professionals, it is relevant to discuss the performance evaluation systems to which they are subject, their performance and their balance between work and life balance, given the absence of this balance is related to several psychological diseases that can affect these professionals, causing damages to them and their organizations. In this sense, the objective of this paper is to identify the relationship between the level of work-life balance of accounting professionals and their professional performance, considering also the performance evaluation system to which these professionals may be subject. The study was carried out through the quantitative approach, and the variables work-life balance, professional performance and performance evaluation system were taken from a questionnaire answered by 70 Brazilian accounting auditors. The factorial analysis was used to construct an indicator of the work-life balance level, whose scores were correlated with the performance of the professionals revealing the lack of correlation between the level of work-life balance, performance and auditors' performance evaluation system.

**Keywords:** Work-life balance. Performance evaluation. Performance appraisal system. Accounting auditors.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das variáveis analisadas nos estudos sobre WLB	22
Quadro 2 – Constructos e Variáveis Esperadas da Pesquisa	32
Quadro 3 – Comparativo entre os constructos e análise fatorial confirmatória	45
Quadro 4 – Composição dos novos fatores de WLB	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargas Fatoriais Rotacionadas e Itens Comuns Ordenados	44
Tabela 2 – Cálculo da Variância	45
Tabela 3 – Cargas Fatoriais Rotacionadas e Itens Comuns Ordenados	47
Tabela 4 – Cálculo da Variância	48
Tabela 5 – Matriz de Correlações de Pearson	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Systems-Based Model of Performance Management	26
Figura 2- Interação entre as variáveis e o sistema de avaliação de desempenho	33
Figura 3 - Dados Demográficos	41
Figura 4 - Caracterização dos níveis de desempenho	43
Figura 5 - Autovalores dos fatores da AFE	46
Figura 6 - Resultados do teste de KMO e Barlett da AFC	46
Figura 7 - Caracterização do nível de WLB	50
Figura 8 - Caracterização do SAD	51
Figura 9 - Análise de Correspondência do SAD x Nível de WLB	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ADO** Avaliação de desempenho organizacional

**BSC** *Balanced Scorecard*

**SCG** Sistema de Controle Gerencial

**AD** Avaliação de desempenho

**AFC** Análise Fatorial Confirmatória

**AFE** Análise Fatorial Exploratória

**SAD** Sistema de Avaliação de Desempenho

**CFC** Conselho Federal de Contabilidade

**CRC** Conselho Regional de Contabilidade

**WLB** *Work-life balance*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Problema da pesquisa .....	14
1.2 Objetivos .....	15
1.3 Justificativa .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 <i>Work-life balance</i> e desempenho organizacional .....	18
2.2 Sistemas de controle gerencial e avaliação de desempenho .....	23
2.3 A profissão do auditor contábil no Brasil e suas atribuições .....	27
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	29
3.1 Enquadramento metodológico .....	30
3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados .....	31
3.3 População objeto do estudo e amostra .....	34
3.4 Hipóteses das variáveis .....	35
3.5 Tratamento e análise de dados .....	35
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	41
4.1 Dados demográficos .....	41
4.2 Caracterização do nível de desempenho dos respondentes da pesquisa .....	42
4.3 Caracterização do nível de WLB dos respondentes da pesquisa .....	43
4.4 Relação entre o nível de WLB, desempenho e SAD .....	51
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	53
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	56
<b>APÊNDICES</b> .....	60
APÊNDICE A .....	60
APÊNDICE B .....	61

## 1 INTRODUÇÃO

A alta competitividade e necessidade de diferenciação para conquistar espaço no mercado pressiona as organizações no sentido de desenvolver sistemas de avaliação de desempenho que proporcionem ferramentas de mensuração da eficiência e eficácia de suas ações, sendo a avaliação do desempenho dos profissionais inseridos nas organizações parte relevante deste processo. (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Otley (1999) destaca que o desempenho das organizações tem sido, por longo período, de grande interesse para pesquisadores em gestão e em contabilidade gerencial, destacando a transição das pesquisas focadas em desempenho financeiro para pesquisas mais abrangentes que contemplam os sistemas de controle gerencial como ferramentas de avaliação desempenho com foco no gerenciamento do desempenho das organizações.

Valmorbida e Ensslin (2016) caracterizam a avaliação de desempenho como um fenômeno social, abordando os aspectos sociais das organizações tidas como agrupamentos de pessoas, cabendo à gestão das mesmas a identificação dos desempenhos desejados e a avaliação para detectar os desempenhos considerados aquém dos desejados, com objetivo de propor ações para melhoria, sendo este processo influenciado pelos valores, crenças, e experiências dos indivíduos envolvidos.

Neste sentido o desempenho dos indivíduos nas organizações tem protagonizado diversos estudos científicos que buscam compreender a influência de fatores como bem estar, estresse, inteligência emocional, *work-life balance* e satisfação com o trabalho, entre outros, na capacidade laboral e consequente produtividade destes indivíduos em seus postos de trabalho, sendo baixa *performance*, absenteísmo e afastamentos por licenças médicas indicados como possíveis consequências do desequilíbrio destes fatores. (BARCAUI; LIMONGI-FRANCA, 2014; RUBEL; KEE, 2014; VASUMATHI; MARY; SUBASHINI, 2015; ADAME; CAPLLIURE; MIQUEL, 2016).

Diversos estudos têm sido conduzidos especificamente quanto à relação do *work-life balance* (WLB), conceituado como medida de equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal dos indivíduos inseridos nas organizações, com o

desempenho profissional destes indivíduos e conseqüentemente com o desempenho das organizações (HAAR et al., 2014; LADVA; ANDREW, 2014; SHEEL, 2017; JOHARI; TAN; ZULKARNAIN, 2018). Tais estudos revelam a crescente preocupação da governança em implementar práticas de WLB que propiciem melhores ambientes organizacionais com vistas à retenção de pessoas, minimização de custos e maximização do desempenho de seus colaboradores (ADAME-SANCHEZ; GONZALEZ-CRUZ; MARTINEZ-FUENTES, 2016; SOOMRO; BREITENECKER; SHAH, 2018).

### 1.1 Problema da Pesquisa

Considerando a contextualização anterior, atrelado a variáveis econômicas desfavoráveis, tais como a taxa de desemprego no Brasil que atingiu 12,4% em junho de 2018, retração do PIB nacional de 2010 a 2017 que demonstram o agravamento da crise econômica brasileira nos últimos anos (IBGE), a pressão para aumento de produtividade dos profissionais é enorme no campo do trabalho, sendo esta inclusive um fator determinante para sua permanência nas organizações.

Esta produtividade é medida pelo sistema de avaliação de desempenho das organizações, que procuram atrelar as metas individuais aos objetivos organizacionais (BODART; SANTOS; FERREIRA, 2016). Contudo, metas ousadas podem provocar o efeito contrário, ou seja, sistemas de avaliação de desempenho rigorosos podem causar um desequilíbrio do *work-life balance* pessoal, cujos efeitos podem ser doenças físicas e mentais, frustrações familiares, desequilíbrio emocional e, conseqüentemente, provocar menor desempenho do funcionário (BOAS; MORIN, 2014; UKIL; ULLAH, 2016; JOHARI; TAN; ZULKARNAIN, 2018). Portanto, estudar o efeito do sistema de avaliação de desempenho sobre o equilíbrio vida e trabalho do funcionário pode contribuir para que as organizações compreendam o desempenho alcançado por este indivíduo.

Na profissão de auditoria contábil não é diferente. Este profissional, no exercício das suas funções também é avaliado por sua *performance* dentro das organizações. Além de sofrer pressões legais e normativas que demandam atualização constante, muitos profissionais podem acumular funções, como gestão e treinamento das equipes de trabalho, funções administrativas como gestão financeira

das firmas de auditoria e funções comerciais nas firmas de auditoria, onde, por sua proximidade com os clientes, também sofrem pressões para atingir os resultados que suas organizações demandam.

Dada a relação entre um equilibrado *work-life balance* e o desempenho dos profissionais nas organizações, esta pesquisa é voltada aos indivíduos que compõem a classe de auditores contábeis brasileira, delimitado neste estudo como os profissionais graduados em ciências contábeis (contadores) habilitados legalmente para exercer a função de auditor contábil registrados no Conselho Federal de Contabilidade (CFC), órgão responsável pela regulação da profissão contábil no Brasil.

Diante deste cenário, questiona-se: **Qual a relação entre o nível de *work-life balance* e o desempenho dos profissionais de auditoria brasileiros, considerando os sistemas de avaliação de desempenho aos quais estão sujeitos?**

## 1.2 Objetivos

Pretende-se, a partir do estudo da literatura inerente aos constructos teóricos, por meio desta investigação empírica, atender ao objetivo geral de compreender a relação tripartite entre nível de *Work-life Balance*, sistema de avaliação de desempenho e *performance* destes profissionais.

Além do objetivo principal, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- (a) Caracterizar o nível de desempenho dos profissionais contábeis brasileiros segundo sua própria percepção;
- (b) Identificar o sistema de avaliação de desempenho ao qual são submetidos;
- (c) Propor um indicador para mensuração do nível de *work-life balance*;
- (d) Caracterizar o nível de *work-life balance* dos profissionais de auditoria brasileiros;
- (e) Estabelecer relações de causa-efeito entre nível de *work-life balance*, sistema de avaliação de desempenho e *performance* dos profissionais de auditoria brasileiros.



### 1.3 Justificativa

A pesquisa mostra-se relevante devido a alguns fatores. Em primeiro lugar, a pesquisa pretende contribuir teoricamente sobre o tema, motivo pelo qual procedeu-se a elaboração de uma revisão sistemática da literatura, por meio da qual objetivava-se compreender melhor as teorias envolvidas e trabalha-las sobre uma diferente perspectiva (WHETTEN, 1989), avaliando em conjunto o nível de *work-life balance*, sistema de avaliação de desempenho e a *performance* dos profissionais de auditoria contábil brasileiros.

Em um segundo momento, contribui empiricamente com a discussão sobre o impacto de ferramentas de controle gerencial, como a avaliação de desempenho, na vida das pessoas avaliadas, haja vista que a discussão sobre a responsabilidade social das empresas em implementar práticas de promoção de *WLB* para seus colaboradores tem ganhado destaque nas pesquisas internacionais sobre o tema e impactam no valor e na sustentabilidade das organizações e sua capacidade de retenção de talentos. (MELIÁN-GONZÁLEZ; BULCHAND-GIDUMAL; LÓPEZ-VALCÁRCEL, 2015; SANCHEZ; GONZALEZ-CRUZ; MARTINEZ-FUENTES, 2016; SOOMRO; BREITENECKER; SHAH, 2018).

Em terceiro lugar, contribui para fomentar a discussão acerca da rigidez dos Sistemas de Avaliação de Desempenho - SAD, enquanto sistemas muito rígidos podem causar transtornos às organizações e seus colaboradores, sistemas muito fracos podem falhar no cumprimento de seu objetivo de gerar os resultados esperados pela organização, sendo difícil a tarefa de encontrar este equilíbrio por parte das organizações. (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; KAPLAN, 2009; HAIDER; JABEEN; AHMAD, 2018).

Um quarto aspecto de contribuição do estudo é levar às organizações respostas às seguintes questões administrativas orientativas: pessoas mais equilibradas nas mais diversas dimensões da vida tendem a ter melhor desempenho nas suas atividades profissionais? Ou no sentido oposto, para que pessoas tenham melhor desempenho dedicam-se tanto à dimensão trabalho que se tornam desequilibradas? Estas reflexões são relevantes tanto para a sociedade como para as organizações, dada a relevância dos problemas e transtornos psicológicos que tem se agravado na sociedade tais como depressão, síndrome de *burnout*, crises de

pânico e ansiedade, todas relacionadas ao estresse que, dentre outros, são malefícios na saúde dos trabalhadores, muitas vezes ocorridos em função das demandas organizacionais.

Em quinto lugar, propõe-se por meio deste estudo, uma contribuição no que diz respeito a reflexão para uma categoria profissional, por fomentar a discussão sobre a importância do *work-life balance* dos auditores contábeis, promovendo uma reflexão com base nas informações geradas sobre o desempenho atual destes profissionais e as influências do nível *work-life* neste desempenho, contribuindo para a manutenção da qualidade dos serviços desenvolvidos pela classe de auditores contábil no Brasil e, conseqüentemente, para o sucesso das organizações brasileiras.

Por fim, outro aspecto desta pesquisa é colaborar com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) fornecendo a esta instituição os resultados coletados neste trabalho, para subsidiar uma de suas atribuições que é zelar pela dignidade e valorização da profissão e de seus profissionais, auxiliando os profissionais de auditoria contábil a terem um melhor *work-life balance* diante dos resultados expostos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas as bases teóricas utilizadas neste estudo sobre os temas *work-life balance*, sistema de avaliação de desempenho, atribuições da profissão de auditoria contábil no Brasil bem como estudos anteriores que envolveram *work-life balance* e a profissão de auditor contábil.

### 2.1 *Work-life balance* e desempenho organizacional

Estudos sobre sistemas de controle gerencial evoluíram ao passo que as organizações transcenderam da utilização de indicadores puramente financeiros para indicadores de desempenho mais amplos, passando a compreender aspectos ligados a estratégia das organizações, desempenho comercial, desempenho operacional e desempenho dos colaboradores (CHENHALL, 2003; FERREIRA; OTLEY, 2009; YONOMARI et al., 2009).

Em sua revisão da literatura à época sobre sistemas de avaliação de desempenho, Neely, Gregory e Platts (1995, p. 80) destacaram os conceitos de i) avaliação de desempenho, ii) medida de desempenho e iii) sistema de avaliação de desempenho, descrevendo o último como “o conjunto de métricas utilizado para quantificar tanto a eficiência quanto a eficácia das ações”, enfatizando que parte importante de um sistema de avaliação de desempenho passa pela avaliação do desempenho dos colaboradores.

Beuregard e Henry (2009) destacam que as organizações investem em práticas para melhoria do *work-life balance* de seus colaboradores, definido como o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal das pessoas, com objetivo de melhorar seu desempenho organizacional, destacando que a redução dos conflitos vida-trabalho propicia melhores resultados por meio da melhoria da produtividade, redução de custos de recrutamento, retenção de talentos e melhoria da atitude dos colaboradores.

Valmorbida e Ensslin (2016) ao produzirem uma revisão da literatura sobre avaliação de desempenho organizacional enquadraram a organização como um grupo de pessoas, entendendo que a identificação de objetivos e desempenhos deve ser

pautada pela percepção destas pessoas, consideradas as suas crenças, valores e experiências, classificando a avaliação de desempenho como um fenômeno social.

Neste sentido diversos estudos analisam o WLB e seu impacto na vida profissional, pessoal e saúde física e mental das pessoas, sob variadas perspectivas (GHANBARI et al, 2013; ALTOÉ et al., 2014; HARR et al., 2014; LAVDA; ANDREW, 2014; LUNAU et al., 2014; FERNANDEZ-CREHUET; GIMENEZ-NADAL; RECIO, 2017; EDGAR; GEARE; ZHANG, 2017).

Ghanbari et al. (2013) estudaram os fatores que impactam o *work-life balance* nos profissionais contábeis iranianos, destacando cinco variáveis que impactam neste equilíbrio do WLB quer sejam: i) tempo para lazer, ii) jornada de trabalho reduzida, iii) compartilhamento de tarefas, iv) flexibilidade para trabalhar de casa, v) folgas e feriados, identificando que os contabilistas iranianos estão interessados em trabalhos com horário de trabalho flexível, sendo estes cinco fatores que envolvem a sua disponibilidade em termos de horas ao trabalho avaliados pela maioria dos indivíduos, analisados quando estes buscam um colocação profissional.

Surienty et al. (2014) investigaram a relação entre o WLB e a intenção de mudança de emprego nos profissionais contábeis da Malásia, identificando por meio de abordagem quantitativa utilizando modelos de equações estruturais que a variável WLB possui significativa correlação negativa com a intenção de mudança de emprego, destacando a importância das boas práticas organizacionais para manutenção de bons índices de WLB para os profissionais contábeis para evitar a perda de profissionais e consequente perda de produtividade, eficiência e lucratividade.

Altoé et al. (2014) analisaram se há diferença na percepção do WLB em relação a algumas variáveis identificadas no perfil dos profissionais da contabilidade do Estado do Paraná, relacionando-as com três fatores determinantes do *work-life balance*: apoio no trabalho; comprometimento com o trabalho e comprometimento com a família, considerando ainda a variável “tempo”, identificando tempo e apoio no trabalho como fatores mais relevantes na percepção dos profissionais, revelando que os aspectos profissionais possuem mais peso no equilíbrio do WLB que os aspectos pessoais para aqueles profissionais.

Lavda e Andrew (2014) realizaram um estudo qualitativo com colaboradores de quatro firmas multinacionais de contabilidade, identificando a estratégia das empresas de utilização de promessas de oportunidade de sucesso para a carreira

destes profissionais para impor-lhes longas jornadas de trabalho que são constantemente vigiadas, controladas e avaliadas, gerando uma rede de controle sobre estes profissionais. Estes autores também destacam a importância da variável “tempo” para o *work-life balance*, que, dada a sua característica intrinsecamente finita, impõe aos profissionais a reflexão e a importante decisão sobre quanto do seu tempo irão alocar nas diversas atividades que lhes são importantes.

Harr et al. (2014) analisaram as relações de quatro fatores (satisfação com o trabalho, satisfação com a vida, ansiedade e depressão), em sete países/culturas distintos (Malásia, China, Nova Zelândia (maori), Nova Zelândia (europeia), Espanha, França e Itália), apontando a inexistência de uma conceituação sólida do termo *work-life balance* e conceituando o mesmo como a percepção de um indivíduo de quão bem os seus diferentes papéis na vida são equilibrados, seus resultados apontaram que o WLB está positivamente relacionado com a satisfação dos indivíduos com a vida e com o trabalho e negativamente relacionado com ansiedade e depressão em todas as culturas analisadas.

Lunau et al. (2014), por sua vez, investigaram evidências da correlação entre baixos níveis de WLB com quadros de saúde debilitada em 24.096 profissionais de 27 países europeus, identificando correlação positiva entre as variáveis, constatando que os profissionais com menores níveis de WLB apresentavam mais problemas de saúde, caracterizando ainda que os melhores índices de WLB encontravam-se nos países escandinavos, sendo os diferentes níveis de WLB entre os países explicados por meio das variáveis horas de trabalho, regimes de tempo de trabalho e políticas de bem estar implantadas pelos empregadores.

Adame-Sánchez, González-Cruz e Fuentes (2016) propuseram em seu estudo denominado “*Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves*” identificar empiricamente se as pequenas e médias empresas da Espanha implementavam políticas de melhoria do WLB com foco em seus funcionários ou em seus resultados, sendo que ao não encontrar evidências significativas para responder a esta questão, concluíram que controles que permitam melhor percepção pelas empresas dos benefícios de bons níveis de WLB para o desempenho organizacional podem tornar a implementação de políticas de WLB mais atrativas para os gestores.

Haider et al (2017) avançaram na investigação da relação entre WLB e o desempenho dos profissionais propondo um modelo de mediação moderada entre estes dois constructos por meio do bem-estar psicológico e da satisfação com os colegas de trabalho, concluindo após análise empírica que o bem estar psicológico dos 284 profissionais da amostra funciona como mediador da relação entre o *work-life balance* e o desempenho, sendo que a satisfação com os colegas de trabalho potencializa essa mediação, ressaltando a importância do investimento pela gestão na melhoria destes fatores para aprimorar o desempenho organizacional.

Soomro, Breiteneker e Shah (2017) investigaram a relação entre o desempenho de 280 jovens professores universitários no Paquistão com três constructos: i) *work-life balance*, entendido como equilíbrio entre vida e trabalho, ii) *work-family conflict*, caracterizado como uma variável de estresse nos casos onde o indivíduo dedica-se mais ao trabalho, causando problemas nas suas relações familiares e iii) *family-work conflict* caracterizado como o estresse ocasionado nas funções laborais advindo dos problemas pessoais do indivíduo, constatando que os constructos *work-life balance* e *work-family conflict* possuem efeito significativo e positivo no desempenho daqueles profissionais.

Neste estudo a relação positiva entre o *work-life balance* e o desempenho era esperada pelos autores e convergente com os estudos anteriores por eles referenciados, enquanto a relação positiva identificada entre o *work-family conflict* e o desempenho foi inesperada, sendo justificada pelos autores pela baixa faixa etária dos pesquisados que dão ênfase ao seu trabalho por estarem no início da construção de suas carreiras.

O estudo de Fernandez-Crehuet, Gimenez-Nadal e Recio (2017) analisou o *work-life balance* de profissionais de 26 países da União Europeia por meio de um índice especificamente desenvolvido para captação do WLB construído a partir de cinco dimensões: i) carga horária, condições de trabalho, família, saúde e política, compostas a partir de variáveis observáveis para cada dimensão, que posteriormente tiveram pesos atribuídos estatisticamente por meio de análise dos componentes principais, resultando em um indicador de WLB comparável entre as nações estudadas.

Edgar, Geare e Zhang (2017) conduziram um estudo sobre o impacto do bem-estar no desempenho profissional de 250 trabalhadores de indústrias da Nova

Zelândia, compondo o constructo bem-estar a partir dos conceitos: i) bem estar psicológico, ii) bem estar de saúde e iii) bem estar social, sendo este último apresentado pelos autores como a combinação de WLB e confiança, por meio do qual concluíram que as três dimensões teorizadas do constructo bem-estar contribuíram para um melhor desempenho profissional dos empregados enquanto proporciona aumento de sua felicidade e confiança, sugerindo que as três dimensões podem coexistir formando um constructo multidimensional e multifacetado de bem-estar, sendo parte importante deste bem-estar o WLB destes profissionais.

Johari, Tan e Zulkarnain (2018) conduziram um estudo sobre a influência da carga de trabalho, autonomia e *work-life balance* sobre o desempenho profissional de 302 professores na Malásia, identificando por meio de abordagem quantitativa que a variável WLB possui relação significativa com o desempenho dos profissionais, sendo evidenciado que os professores que melhor equalizam sua vida pessoal e profissional atingem melhor desempenho no trabalho.

Em todos os estudos relatados constata-se a convergência dos autores acerca da relevância do *work-life balance* para o desempenho dos profissionais, manutenção de sua saúde física e mental e felicidade, bem como os benefícios da implantação de práticas que propiciem a melhoria do WLB para as organizações, sendo o tema abordado por meio de diferentes perspectivas e consideradas diferentes variáveis determinantes, sendo as principais variáveis analisadas por estes autores elencadas no quadro 1 a seguir.

**Quadro 1 - Resumo das variáveis analisadas nos estudos sobre WLB**

AUTORES	VARIÁVEIS TRABALHADAS
Adame-Sánchez, González-Cruz e Fuentes (2016)	i) Atitudes dos gerentes; ii) barreiras a implementação de políticas de WLB; iii) facilitadores a implementação de políticas de WLB; iv) grau de implementação de políticas de WLB; v) percepção dos gestores sobre os benefícios junto ao mercado gerados pelas políticas de WLB; e vi) percepção dos gestores sobre os benefícios internos gerados pelas políticas de WLB.
Altoé et al. (2014)	i) trabalho; ii) família; iii) aspectos pessoais; e iv) gestão do tempo.
Edgar, Geare e Zhang (2017)	i) satisfação com a vida; ii) satisfação com o trabalho; iii) felicidade; iv) <i>work-life balance</i> ; v) confiança; e vi) intensidade do trabalho e comprometimento excessivo.
Fernandez-Crehuet, Gimenez-Nadal e Recio (2017)	i) carga horária; ii) condições trabalho; iii) saúde; iv) família; e v) política.
Ghanbari et al. (2013)	i) tempo de lazer; ii) jornada de meio expediente; iii) trabalho compartilhado; iv) trabalho de casa; e v) folgas e feriados.

Continua

AUTORES	VARIÁVEIS TRABALHADAS
Haider et al (2017)	i) harmonia entre vida pessoal e trabalho; ii) harmonia entre a vida da minha família e o trabalho; iii) suporte e reconhecimento dos familiares; iv) harmonia entre minha saúde e meu trabalho; v) aptidão para meu trabalho sem pressões; vi) o trabalho me permite viver onde estou vivendo; e vii) tenho energia emocional suficiente para o trabalho.
Harr et al. (2014)	i) satisfação com meu WLB, aproveito os dois; ii) gosto de ambas as partes da minha vida igualmente; e iii) consigo equilibrar as demandas do meu trabalho e da minha vida pessoal bem.
Soomro, Breiteneker e Shah (2017)	i) equilíbrio entre as tarefas; ii) sobrecarga de tarefas; e iii) facilidade com as tarefas.
Surienty et al. (2014)	i) <i>work-life balance</i> ; ii) ambiente de supervisão; iii) características do trabalho; e iv) compensações e benefícios.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Observa-se pelas diferentes variáveis que as atribuições do trabalho e da vida pessoal estão sempre de alguma forma mediadas pela variável tempo, acordada mais especificamente por Ghanbari et al. (2013) e Altoé et al. (2014), sendo as percepções de satisfação com a vida e com o trabalho também relevantes para determinação do WLB, acrescidas do ambiente organizacional ao qual estão submetidos (HARR et al., 2014; ADAME-SÁNCHEZ; GONZÁLEZ-CRUZ; FUENTES, 2016; FERNANDEZ-CREHUET; GIMENEZ-NADAL; RECIO, 2017; EDGAR; GEARE; ZHANG, 2017).

No tópico a seguir, abordar-se-á o sistema de avaliação de desempenho, uma das ferramentas do sistema de controle gerencial, e sua importância como instrumento de medição do desempenho dos profissionais nas organizações.

## 2.2 Sistemas de Controle Gerencial e Avaliação de Desempenho

Otley (1999) definiu a função dos sistemas de controle gerencial como gerar informações quais sejam conhecidas como importantes para os gestores na realização de seus trabalhos, auxílio às organizações no prosseguimento e na manutenção de padrões possíveis de conduta, sendo relevante sobre este aspecto a reflexão de como estas informações serão utilizadas pela gestão e como lhes são fornecidas.



A estrutura inicial dos estudos sobre sistemas de controle gerencial teve início, conforme Otley (1999), no trabalho de Anthony (1965), que ao procurar expandir o escopo das informações então tratadas apenas como informações financeiras, abordou em seu estudo temas como controle gerencial, controle operacional e planejamento estratégico, destacando a alternância destes controles para diferentes atividades operacionais, fornecendo uma base para futuras investigações que colocaram em pauta a contabilidade gerencial nas décadas de 1970 e 1980.

Para Chenhall (2003) a definição de sistema de controle gerencial evoluiu ao longo dos anos, tendo conseguido ultrapassar a conotação restritiva de informações financeiras confiáveis para um escopo mais amplo, englobando informações externas à contabilidade inerentes às operações das empresas tais como informações comerciais de mercado, informações do processo produtivo e operacional bem como **informações de pessoal e dos controles sociais**.

Malmi e Brown (2008) propõem o estudo dos sistemas de controle gerenciais como pacotes que englobem cinco grupos de controles dentro da organização, sendo eles: i) planejamento, consistente na definição de metas e ações com foco tático; ii) controle cibernético, compreendendo sistemas de orçamento, indicadores financeiros e não financeiros; iii) sistema de recompensas, com objetivo de motivar e compensar os indivíduos pelo seu desempenho; iv) administrativo, voltado para o *design* e controle do ambiente corporativo com foco na governança, estrutura, políticas e procedimentos; e v) cultura, com a definição de valores, crenças e normas sociais que influenciam o comportamento dos funcionários, nos quais **fica evidenciada a importância dos indivíduos e seu desempenho** na definição dos sistemas de controle gerencial.

A importância do desempenho dos indivíduos nas organizações no desempenho das próprias organizações há muito foi percebida pelos pesquisadores da área de controle gerencial, sendo foco de diversos estudos da área a concepção de métodos para medir esse desempenho, dado a concepção histórica da impossibilidade de gerenciar algo que não pode ser medido. (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Neste sentido, Kaplan e Norton (1996), argumentam que seu modelo de avaliação de desempenho – *balanced scorecard* (BSC), está estruturado de tal forma que possibilita que a estratégia da empresa seja avaliada por meio dos indicadores

que representam a *performance* das ações empregadas pela gestão em seus quatro pilares conceituais que são: i) perspectiva financeira; ii) perspectiva dos processos internos; iii) perspectiva de aprendizagem e crescimento; e iv) perspectiva dos clientes, sendo que na perspectiva de aprendizagem e crescimento é evidenciada a importância do treinamento e gerenciamento do capital humano das organizações para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

Tal como proposto por Kaplan e Norton (1996), estudos subsequentes sobre o tema consolidam o entendimento de que a operacionalização da avaliação de desempenho envolve inevitavelmente a mensuração dos objetivos e metas estabelecidos, sendo necessário para tanto a construção de indicadores, coleta de dados e análise destes resultados. (KAPLAN; NORTON, 1996; OTLEY, 2009; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016).

Apesar desta abordagem quantitativa no tocante a mensuração, Valmorbida e Ensslin (2016) conceituam a Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) como um fenômeno social, haja vista sua relação intrínseca com os comportamentos observados tanto dos indivíduos como das organizações, comportamentos estes moldados pelas características pessoais, sentimentos, valores, crenças e percepções destes indivíduos, colocando as pessoas como protagonistas deste processo.

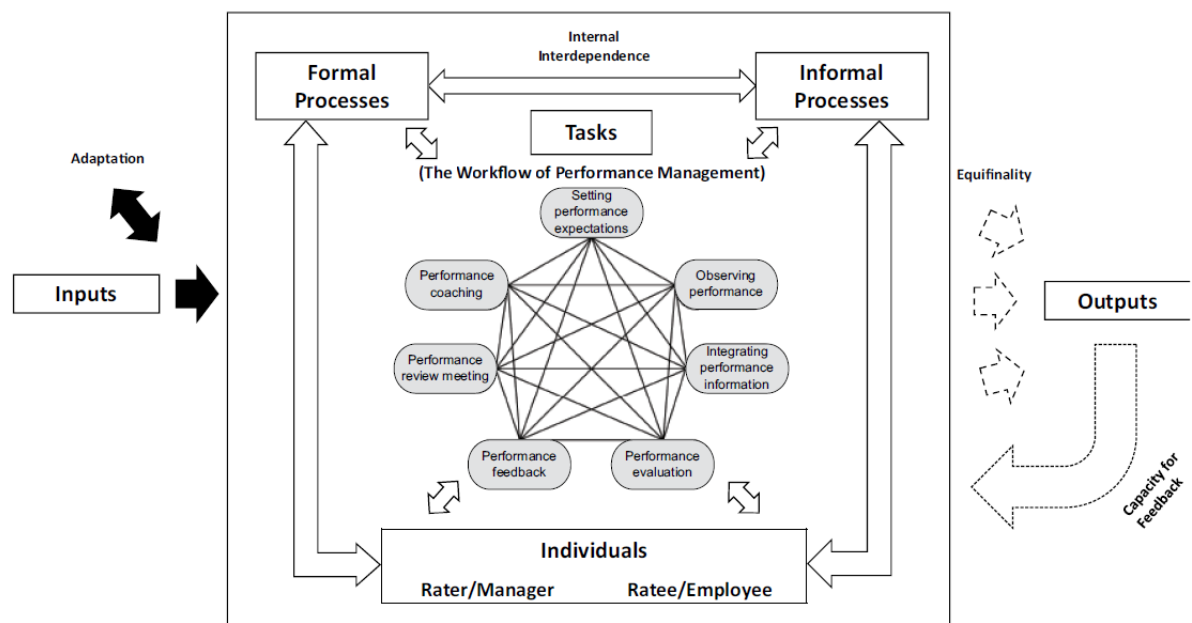
Cabrera et al. (2014) pesquisam sobre os fatores relevantes para aumentar a precisão e viabilidade dos sistemas de avaliação de desempenho, aumentando consequentemente a taxa de sucesso dos mesmos, onde indicaram por meio de revisão da literatura sobre o tema que, para que o sistema de avaliação funcione é necessário que o mesmo seja visto e aceito positivamente pelos avaliados e pela organização, devendo ser justo, claro e baseado em indicadores factíveis com os quais as partes concordem, indicando ser crucial a participação dos avaliados e avaliadores no desenvolvimento do sistema de avaliação.

No tocante a avaliação de desempenho profissional, Denisi e Murphy (2017), em seu estudo intitulado “*Performance appraisal and performance management: 100 year of progress?*” demarcam a diferença entre a mensuração de desempenho, como processo objetivo baseado em premissas parametrizadas previamente e o gerenciamento de desempenho, definido como o conjunto abrangente de políticas, intervenções, atividades e procedimentos desenvolvidos pela gestão para melhoria do desempenho dos colaboradores.

A relevância do sistema de avaliação de desempenho e sua parametrização ideal tem sido investigada pelos pesquisadores da área de controle gerencial dado seu papel crucial de definir objetivos e metas, mensurar o seu cumprimento e fornecer o *feedback* aos avaliados, retroalimentando assim o sistema com objetivo de corrigir, reconhecer e motivar os indivíduos no intuito de melhorar seu desempenho pessoal e, conseqüentemente, o desempenho das organizações (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; KAPLAN; NORTON, 1996; OTLEY, 2009).

Schleicher et al. (2018) elaboraram uma revisão longitudinal da literatura sobre gestão de desempenho do período de 1980 a 2017, sintetizando os achados direção das pesquisas sobre gestão de desempenho e avaliação de desempenho neste período, por meio do qual produziram um modelo de sistema de avaliação de desempenho baseado em quatro fatores independentes: tarefas, indivíduos envolvidos na gestão de desempenho, processos formais e processos informais da gestão de desempenho, conforme demonstrado na figura 1 a seguir.

**Figura 1 - A Systems-Based Model of Performance Management**



Fonte: Schleicher et al. (2018, p.7).

Em seu modelo conceitual Schleicher et al. (2018) delimitam o fator tarefas da gestão de desempenho como os processos que devem ser praticados pelos indivíduos para a realização das avaliações de desempenho nas organizações,

sintetizando em seu modelo sete tarefas chaves que consideram essenciais em um sistema de avaliação de desempenho eficaz, Schleicher et al. (2018, p.11):

Definição das metas ou expectativas de *performance* dos indivíduos a serem avaliados; observação da *performance* dos avaliados pelos avaliadores; participação dos avaliados na definição das metas; avaliação formal da *performance* dos indivíduos; *feedback* aos avaliados sobre as suas avaliações; reunião ou encontro para discussão das avaliações; treinamento ou orientação para melhoria dos pontos fracos da avaliação de desempenho.

No tocante aos sistemas de avaliação de desempenho aplicados aos profissionais de auditoria, Feleaga, Feleaga e Dumitrascu (2013) caracterizaram os sistemas de avaliação de desempenho aos quais 10 auditores contábeis da Romênia estavam sujeitos, identificando que os auditores pertencentes a empresas *Big Four* eram avaliados em sistemas estruturados que compreendiam todas as dimensões do modelo *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992) onde os resultados são constantemente avaliados, enquanto nas firmas menores o sistema era menos completo, informal e não estruturado, evidenciando que diferentes sistemas de avaliação de desempenho podem influenciar de forma distinta o desempenho dos profissionais contábeis.

Lavda e Andrew (2014) e Surlenty et al. (2014) demonstraram em seus estudos que a *performance* dos profissionais contábeis pode ser afetada pelo desequilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, sendo para esta classe, conforme seus estudos relevantes à gestão da variável tempo para este desempenho, o que conforme Altoé et al. (2014) é uma tarefa que pode se mostrar difícil aos profissionais contábeis brasileiros, por conta das inúmeras obrigações e rotinas a eles impostas, que serão explorados na sequência.

### **2.3 A Profissão de Auditor Contábil no Brasil e suas Atribuições**

No Brasil a profissão contábil é regulada pela Lei 9.245 de 1946, que estipula as prerrogativas inerentes aos profissionais em seu Art. 25.

São considerados trabalhos técnicos de contabilidade: a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral; b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações; c) perícias judiciais ou extrajudiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres.

A classe contábil está organizada e é fiscalizada pelo sistema CFC/CRC's, que é constituído pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e pelos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC's) de cada Estado da Federação, sendo as normas aplicáveis aos profissionais contábeis que regulamentam sua atuação expedida por meio de resoluções do CFC.

Dentre as atividades inerentes aos profissionais da contabilidade, a auditoria contábil destaca-se como no cenário brasileiro dada a importância das auditorias para o funcionamento, a confiança e transparência das informações financeiras no mercado (VEIGA; BORGES; AMORIM, 2014).

A Lei 9.245 de 1946 delimita em seu artigo nº 26 que as atividades de revisão de balanços e contas em geral são privativas dos contadores diplomados, não sendo, portanto, permitido aos técnicos em contabilidade (profissionais de nível médio) o exercício profissional da atividade de auditoria no Brasil. Desta forma, depreende-se que todos os profissionais contábeis diplomados, denominados contadores, salvo exceções, estão legalmente habilitados para o exercício da atividade de auditoria contábil.

Na atividade de auditoria contábil algumas prerrogativas são exigidas dos profissionais para atuação em mercados específicos, tais como o registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para atuação em empresas de capital aberto, registro na Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) para o mercado de seguradoras e registro no Banco Central do Brasil (BACEN) para atuação junto às instituições financeiras (AMORIM et al., 2012).

Responsável pelo cadastramento e fiscalização dos profissionais contábeis no Brasil, o CFC visando organizar o cadastro dos profissionais de auditoria estabeleceu o Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI), que é obtido por meio de um exame de qualificação técnica pelos profissionais contadores que desejam atuar no mercado de auditoria, sendo o primeiro pré-requisito para obter habilitação profissional junto a CVM, SUSEP e BACEN (AMORIM et al., 2012).

Compondo o arcabouço regulatório da atividade profissional de auditoria, o CFC, a CVM, a SUSEP e o BACEN editam normas para regulação da atividade profissional, estipulando práticas de educação continuada, rodizio de firmas, formas de comunicação e reporte de eventuais inconsistências, controle de qualidade das

firmas de auditoria, além das normas técnicas a serem observados pelos profissionais para garantir a qualidade dos trabalhos de auditoria (AMORIM et al., 2012).

Concomitantemente com as normas técnicas e regulatórias da profissão de auditoria, como todo profissional inserido no mercado, os auditores também estão sujeitos às obrigações inerentes à manutenção de suas atividades enquanto empresários, quer sejam organização de suas empresas, gerenciamento financeiro, investimentos, gestão de pessoal e treinamento constante (DA SILVA SEVERO et al., 2018).

Dada a relevância da profissão de auditor contábil para o mercado e para a sociedade, faz-se importante realizar esta investigação, haja vista que os estudos de Ghanbari et al. (2013), Surlenty et al. (2014), Altoé et al. (2014) e Lavda e Andrew (2014) que investigaram o *work-life balance* dos profissionais contábeis apontam importantes relações entre o *work-life balance* dos profissionais e sua *performance* no trabalho, ao passo que os achados de Feleaga, Feleaga e Dumitrascu (2013) indicam que diferentes sistemas de avaliação de desempenho podem influenciar de forma distinta o desempenho dos auditores.

### **3 METODOLOGIA**

Conforme Richardson (1999, p. 22) “método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objeto, distinguindo-se assim, do conceito de metodologia, que deriva do grego *methodos* (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento)”, sendo, portanto, a metodologia o conjunto de regras e procedimentos utilizados por determinado método.

Cooper e Schindler (2003) argumentam que para realizar uma pesquisa científica o pesquisador deve, preferencialmente, percorrer etapas que consideram importantes para conferir consistência a mesma, quer sejam: i) identificar o problema de pesquisa; ii) escolher um problema central; iii) planejar a pesquisa; iv) definir o método de coleta dos dados; v) analisar, interpretar e discorrer sobre os resultados; e vi) indicar a solução encontrada para o problema de pesquisa.

Já Richardson (1999) delimita os passos: i) observação, ato do pesquisador de analisar o mundo ao seu redor; ii) formulação do problema, consistente na elaboração de uma pergunta a ser respondida na investigação; iii) informações

referenciais, procura do conhecimento teórico prévio sobre o assunto; iv) construção de hipóteses, ou resposta possível de ser testada e fundamentada; v) predição dos resultados, tentativa de prever o resultado do teste; vi) experimentação, manipulação das variáveis para construção de um resultado; e vi) análise dos resultados, com a constatação da aceitação ou rejeição da hipótese formulada.

Neste sentido, serão apresentados o enquadramento metodológico da pesquisa, seguindo os conceitos de categorização propostos por Cooper e Schindler (2003) e Richardson (1999), onde serão descritas a população e a amostra, os procedimentos para coleta dos dados, incluso o instrumento a ser utilizado, bem como as técnicas para análise dos dados.

### **3.1 Enquadramento Metodológico**

Quanto aos objetivos desta pesquisa, a mesma se classifica como descritiva, que, conforme Richardson (1999, p.71) “permite identificar as características dos fenômenos, possibilitando, também, a ordenação e a classificação destes..., ou analisar o papel das variáveis que, de certo modo, influenciam ou causam o aparecimento de fenômenos”.

A pesquisa tem natureza aplicada quanto a natureza do problema, pois além de analisar o conhecimento gerado sobre os temas nos estudos precedentes, tem por objetivo buscar dados empíricos junto a população-alvo da pesquisa para compreender o problema de pesquisa investigado.

Quanto aos métodos de abordagem, configura-se como hipotético-dedutiva, ao tentar compreender os determinantes das relações de causalidade investigadas (RICHARDSON,1999).

Possui natureza quantitativa, conforme definido por Richardson (1999), por utilizar-se de métodos estatísticos para o tratamento dos dados coletados em levantamento realizado por meio de questionário, por meio do qual buscou investigar a correlação entre variáveis não observáveis.

No tocante a coleta de dados, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica em relação ao estudo da teoria sobre o tema e de levantamento visto que busca os dados diretamente junto a população objeto do estudo.

Para a composição da base teórica sobre os fenômenos investigados, utilizou-se ainda o procedimento de revisão sistemática da literatura, que foi realizada com auxílio do *software StArt*, seguindo os seguintes passos: i) elaboração do protocolo de pesquisa; ii) busca dos arquivos nas bases de dados; iii) triagem dos dados; e iv) recuperação dos artigos aceitos no procedimento.

O protocolo da pesquisa foi construído visando identificar o estado da arte sobre pesquisas que abordaram nos últimos dez anos os temas *work-life balance* e avaliação de desempenho, por meio do qual esperava-se identificar conceitos, métodos e técnicas empregados nos estudos, além dos resultados encontrados.

Para tanto foram delimitadas as palavras-chave *performance* e *work-life balance*, tipo de publicações em formato de artigos revisados por pares, publicados entre o período de 2008 a junho de 2018, na língua inglesa ou portuguesa, nas bases de dados Scopus, *Web of Science* e *Scielo*, acessadas por meio da máquina de busca do Portal de Periódicos Capes.

Este procedimento resultou na recuperação de 500 artigos dos quais foram importados por meio do *software Start* os dados: título, autores, ano, periódico e resumo, onde foram submetidos a procedimento sistematizado de análise destes campos, sendo excluídos os arquivos duplicados (111) e os que foram rejeitados (367) por não se enquadrarem nos critérios de aceitação definidos no protocolo (artigos que não tratavam do tema *work-life balance* e avaliação de desempenho, artigos curtos ou em formato de pôsteres).

Os 22 artigos resultantes deste procedimento foram recuperados na íntegra por meio do portal de periódicos Capes e lidos integralmente, sobre os quais foram extraídos os dados de interesse desta pesquisa tais como conceitos teóricos, instrumentos de pesquisa e aspectos metodológicos utilizados, bem como foram utilizadas as referências para aprofundamento das teorias envolvidas. A relação destes artigos encontra-se no Apêndice A.

### **3.2 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados**

Para coleta dos dados acerca dos fatores que influenciam o *work-life balance* dos contadores brasileiros, elaborou-se questionário adaptado a partir dos estudos de Marks e Macdermid (1996); Altoé et al. (2014); Surienty et al. (2014); Edgar, Geare e



Zhang (2017); Fernandez-Crehuet, Gimenez-Nadal e Recio (2017); e Soomro, Breiteneker e Shah (2017) e dos demais estudos citados nesta pesquisa, acrescidos de dados demográficos para caracterização dos respondentes conforme o instrumento apresentado no Apêndice B.

Os dados demográficos (idade, tempo de experiência, forma de atuação, função, gênero e estado civil) tem por objetivo caracterizar o perfil dos respondentes da pesquisa e propiciar a análise dos resultados em função dos diferentes perfis e regiões do Brasil onde atuam os respondentes.

Por meio deste instrumento, pretende-se caracterizar os constructos WLB e desempenho, onde espera-se que, após submetidos ao procedimento inicial de análise de agrupamentos, sejam identificadas as variáveis relacionadas no quadro 2 na sequência.

**Quadro 2 – Constructos e Variáveis Esperadas da Pesquisa**

<b>Constructo de 1ª Ordem</b>	<b>Variáveis esperadas</b>	<b>Itens do instrumento relacionados</b>
<i>Work-life balance</i> (WLB)	equilíbrio vida-trabalho	V1 à V8
	sobrecarga <i>work</i>	V9 à V16
	sobrecarga <i>life</i>	V17 à V22
	facilidade <i>work</i>	V23 à V27
	facilidade <i>life</i>	V28 à 33
Desempenho profissional (Des)	auto avaliação	
	avaliação organizacional	
Sistema de avaliação de desempenho (SAD)	baixa rigidez	
	média rigidez	
	alta rigidez	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

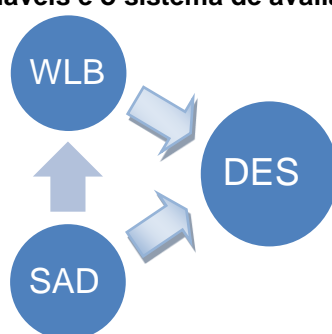
Ao caracterizar o nível do WLB dos profissionais, foi identificada sua situação entre equilibrado e desequilibrado e, nos considerados desequilibrados, sua inclinação pelos determinantes deste desequilíbrio em desequilibrado com foco no trabalho ou desequilibrado com foco na família, tal qual proposto por Soomro, Breiteneker e Shah (2017).

Quanto a identificação do nível de desempenho dos profissionais, a fim de abranger toda a população da amostra foram captadas suas autoavaliações, por meio da questão 3.2 do questionário, propiciando a todos os respondentes se auto avaliarem indicando sua percepção sobre seu desempenho em uma escala do tipo *Likert* de 5 posições, que varia entre o pior desempenho (péssimo) ao melhor

desempenho (ótimo), sendo também captada a avaliação organizacional para aqueles que são submetidos a um sistema de avaliação de desempenho formal por meio da questão 3.11 do questionário.

Complementarmente, foram também categorizados o nível de rigor dos sistemas de avaliação de desempenho aos quais os profissionais estão submetidos com objetivo de identificar a relação entre o *work-life balance*, o sistema de avaliação de desempenho e o desempenho dos profissionais conforme a figura 2, exposta na sequência.

**Figura 2: Interação entre as variáveis e o sistema de avaliação de desempenho**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para classificar o sistema de avaliação de desempenho ao qual estão expostos os respondentes do instrumento, utilizou-se as sete tarefas do modelo conceitual de Schleicher et al. (2018, p.11):

Definição das metas ou expectativas de *performance* dos indivíduos a serem avaliados; observação da *performance* dos avaliados pelos avaliadores; participação dos avaliados na definição das metas; avaliação formal da *performance* dos indivíduos; feedback aos avaliados sobre as suas avaliações; reunião ou encontro para discussão das avaliações; treinamento ou orientação para melhoria dos pontos fracos da avaliação de desempenho.

Para validação do instrumento de pesquisa, este foi submetido a um processo de pré-teste, com cinco professores doutores que atuam na área contábil.

Com o objetivo de atingir a totalidade da população dos profissionais de auditoria contábil brasileiros, firmou-se uma parceria junto ao Instituto de Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), órgão da classe que congrega os auditores contábeis brasileiros, que divulgou a pesquisa em seu *website* e encaminhou o questionário para todos os profissionais de auditoria credenciados no instituto.

Adicionalmente utilizou-se a rede social *LinkedIn* pela qual foi enviado o instrumento de pesquisa a centenas de contatos que exercem a atividade de auditoria contábil e, por fim, foram identificados os contatos das empresas de auditoria com registro na CVM, por meio dos quais também foi enviado por e-mail o instrumento para todas estas empresas, sendo o período de coleta ocorrido entre março e junho de 2019.

### **3.3 População Objeto do Estudo e Amostra**

A população definida como objeto deste estudo é a totalidade dos profissionais de auditoria contábil brasileiros, entendidos no âmbito deste trabalho como contadores habilitados legalmente a exercer a profissão no Brasil pelo sistema CFC/CRC's, que possuem registro nos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC's) que são coordenados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Conforme a base de dados do CFC em 31 de maio de 2019, a classe contábil brasileira era composta de 517.620 profissionais com registro nos CRCs, sendo esta a amplitude da pesquisa, composta por 57,32% deste total de homens e, 42,68% de mulheres, estando divididos nas cinco regiões do país com concentração de 51,82% na região sudeste, 17,67% na região sul, 16,05% na região nordeste e 8,56% e 5,9% nas regiões centro-oeste e norte, respectivamente. A classe contábil está dividida entre contadores (67,53%) e técnicos em contabilidade (32,47%).

Extraindo do total de contabilistas os técnicos em contabilidade, que não são habilitados legalmente para exercer a profissão de auditor contábil, conforme a base de dados do CFC em 31 de maio de 2019, o número de contadores habilitados legalmente a exercer a profissão de auditoria é de 347.908 profissionais, sendo por critério de conveniência a população delimitada para a pesquisa, composta em 54% deste total do gênero masculino e 46% do gênero feminino, estando divididos nas cinco regiões do país com concentração de aproximadamente 49% da população na região sudeste.

É de conhecimento do pesquisador que muitos dos contadores que compõem a população geral delimitada, apesar de estarem legalmente habilitados a exercer a profissão de auditoria não o fazem, optando por exercer outras funções da profissão contábil tais como contadores de empresas, empresários contábeis, peritos contábeis,

funcionários públicos, professores e diversas outras, sendo considerada a população total dos contadores registrado no CFC apenas como forma de estimar com melhor assertividade o número mínimo de respondentes necessários que foi delimitado por meio do cálculo amostral com um nível de segurança de 90% e erro de estimação de 10%, que resulta em um número de respondentes mínimo de 68 indivíduos.

Dada a população da pesquisa, a amostra ou parcela desta população a ser objeto de avaliação neste estudo será não probabilística, pois conforme Richardson (1999), será aleatória e obtida ao acaso dentre os componentes da população estipulada que, deliberadamente se dispuserem a responder ao instrumento de pesquisa.

### **3.4 Hipóteses das Variáveis**

Conforme Richardson (1999, p. 113) as hipóteses de associação “especificam a relação entre duas ou mais variáveis”, sendo deste tipo a hipótese que pretende responder a questão de pesquisa deste estudo: **Qual a relação entre o nível de *work-life balance* e o desempenho dos profissionais contábeis brasileiros, considerando os sistemas de avaliação de desempenho aos quais estão sujeitos?**

Espera-se que o constructo WLB tenha relação de causalidade (influência) com o constructo desempenho, revelando-se uma característica preditiva do mesmo, podendo apresentar-se como um determinante positivo (quanto maior o nível de WLB maior o desempenho) ou determinante negativo (quando maior o nível de WLB menor o desempenho).

Em relação ao sistema de avaliação de desempenho, espera-se identificar se os profissionais submetidos a sistemas de avaliação mais rígidos possuem melhor desempenho e menor nível de WLB, ou se profissionais submetidos a sistemas de avaliação menos rígidos possuam melhor WLB e menor desempenho.

### **3.5 Tratamento e Análise de Dados**

Inicialmente a atribuição de cada variável para os constructos WLB e desempenho estão determinadas no instrumento conforme elencado na tabela 2,

sendo o mesmo construído com base na revisão da literatura sobre os mesmos, fornecendo 33 variáveis (V1 à V33). Também foram adicionadas ao instrumento as variáveis V34 sobre a avaliação organizacional do desempenho e V35 sobre a percepção do indivíduo sobre sua própria *performance*.

Os dados foram padronizados relacionando sua média com o desvio padrão, esse procedimento foi adotado devido ao fato de algumas questões sobre o desempenho não utilizarem a escala do tipo *likert* de 5 pontos no instrumento de coleta. O procedimento fornece a possibilidade de análise de todo o banco de dados.

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma}$$

Onde:

Z são os dados padronizados;

X é a variável;

U é a média das variáveis;

$\sigma$  é o desvio padrão da variável.

O trabalho foi efetuado em 4 etapas. Inicialmente uma análise fatorial confirmatória foi elaborada com as 33 variáveis de WLB buscando validar a sistematização elaborada com base na literatura. Posteriormente, na segunda etapa, uma análise fatorial exploratória visou avaliar a estrutura latente das variáveis e possibilitar a criação de um indicador sobre WLB. Na terceira etapa, uma análise da Correlação de Pearson entre o indicador de WLB e as variáveis de desempenho (V34 e V35) foi verificada buscando analisar as relações entre WLB e o desempenho. Por fim, uma avaliação qualitativa classificou o indicador de WLB em “péssimo”, “ruim”, “regular”, “bom” e “ótimo”, e classificou o sistema de avaliação de desempenho (SAD) da organização na qual o auditor trabalha em “baixa rigidez”, “média rigidez”, e “alta rigidez”, em seguida uma análise de correspondência foi efetuada.

Na primeira etapa foi elaborada uma análise fatorial confirmatória, que segundo Mueller (1999), deve ocorrer quando o pesquisador deseja confirmar um modelo pré-concebido. Conforme Hair Jr. et al. (2009, p.102) análise fatorial é uma técnica de interdependência que tem por objetivo definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise, por meio da definição de grupos de variáveis fortemente inter-relacionadas denominados fatores.

Essa etapa buscou verificar a consistência das variáveis levantadas na literatura. As 33 variáveis obtidas foram teoricamente alocadas em 5 constructos: *equilíbrio vida-trabalho*; *sobrecarga work*; *sobrecarga life*; *facilidade life*; e *facilidade work*. Para o procedimento de análise fatorial confirmatória, foram adotados como critérios a estruturação das 33 variáveis em 5 constructos, o método de análise de componentes principais (ACP) e a rotação ortogonal varimax para que cada uma das variáveis seja maximizada em um único fator. Segundo Mingoti (2005), o modo varimax é um dos mais utilizados na prática e, em geral, produz soluções mais simples quando comparado a outros métodos.

Para verificar a adequabilidade do modelo foram verificadas as estruturas obtidas nos fatores comparados com as estruturas teóricas pré-definidas. Também, conforme sugere Hair Jr. et al. (2009), foram adotados os testes estatísticos de esfericidade de Bartlett, significativo ao nível de 5%, e o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) igual ou superior a 0,7. Os procedimentos foram efetuados com o auxílio do *software* SPSS.

Os resultados mostraram-se inconsistentes, o que sugere verificar o real comportamento das estruturas presentes nas 33 variáveis de WLB. Assim, a análise fatorial exploratória foi efetuada. Conforme Mingoti (2005) a análise fatorial exploratória é usada para buscar fatores adjacentes às variáveis originais amostradas. Para explorar o comportamento das 33 variáveis foi inicialmente testada a existência de correlação entre as variáveis.

Afim de identificar a relação entre as variáveis preditivas do constructo WLB e o desempenho, foi aplicado o teste estatístico do Coeficiente de Correlação de Pearson ( $r$ ), que conforme Hair Jr. et al (2009, p.151) “indica a força da associação entre quaisquer duas variáveis métricas”, indicando a medida da associação entre estas variáveis entre -1 e +1, sendo que indicadores maiores que 0 indicam relação positiva (quanto maior uma variável, maior a outra) e indicadores menores que zero indicam relações negativas (quanto maior uma variável menor a outra), sendo resultados iguais a 0 indicativos de ausência de relação entre as variáveis. Os resultados evidenciaram múltiplas correlações entre as variáveis.

Após identificadas as correlações estatisticamente significativas entre as variáveis, aplicou-se a técnica estatística da análise fatorial exploratória sobre as 33 variáveis do constructo WLB, sendo tal método aplicado com a mesma finalidade por

Soomro et al. (2018) e Edgar, Geare e Zhang (2017). Foram adotados o método ACP e rotação ortogonal varimax e nenhum valor pré-definido de fatores foi solicitado para obter o comportamento das variáveis nas estruturas latentes. Desta forma, foram gerados 33 fatores.

Conforme indica Hair Jr. et al. (2009), o objetivo da análise fatorial é reduzir os dados, verificando as estruturas que as variáveis formam. Para reduzir os dados, foram adotados dois critérios, conforme indicam Hair Jr. et al. (2009) e Mingoti (2005), (1) fatores com autovalores superior a 1 e (2) variância explicada maior que 70%. A razão para utilizar autovalores acima de 1 é de que, se um fator apresentar um resultado abaixo de 1 implica que sua contribuição explicativa é menor que uma variável (HAIR JR. et al., 2009). A variância explicada é a quantidade de informações que os fatores apresentam da base de dados (MINGOTI, 2005), dessa forma, adotar 70% significa que apenas os fatores selecionados contêm 70% da variabilidade de toda a base de dados. Utilizando os critérios abordados acima, foram obtidos 6 novos fatores de WLB.

Conforme Hair Jr. et al. (2009, p.108), recomenda-se que não se faça uma análise fatorial com menos que 50 observações, sendo que preferencialmente a amostra deve ser maior ou igual a 100 observações. Em virtude de a quantidade de respostas ao instrumento de pesquisa ser menor que 100, aplicou-se a técnica estatística denominada *bootstrapping*, definida por Gujarati e Porter (2011, p.508) como técnica de reamostragem, cuja finalidade é utilizar determinada amostra várias vezes com objetivo obter novas distribuições amostrais dos parâmetros de interesse do pesquisador.

A utilização do *bootstrapping* consiste em uma “abordagem para validar um modelo multivariado extraíndo-se um grande número de sub-amostras” e estimando modelos para cada uma delas eliminando a dependência das suposições estatísticas sobre a população para avaliar a significância estatística, realizando a avaliação somente com base nos dados amostrais. (HAIR JR. et al., 2009, p.22).

Utilizando o *software* estatístico SPSS a amostra original de 70 observações foi submetida ao procedimento de *bootstrapping*, sendo desta amostra inicial derivadas 1.000 novas amostras, superando, portanto, o número de observações mínimo recomendado por Hair Jr. et al. (2009) para a aplicação da técnica de análise fatorial. Dessa forma, a amostragem de 70 indivíduos foi usada como base para gerar

uma nova amostra, utilizando aleatoriedade para escolher um primeiro novo indivíduo, posteriormente um segundo indivíduo, até completar 70 novos amostrados. O procedimento ocorre com reposição, assim o mesmo respondente pode ser sorteado aleatoriamente mais do que uma vez para compor a nova amostra. Esse procedimento foi efetuado 1000 vezes por meio do *software* SPSS.

Conforme sugere Hair Jr. et al. (2009), para verificar a adequabilidade do modelo foram adotados os testes estatísticos de esfericidade de Bartlett, significativo ao nível de 5%, e o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) igual ou superior a 0,7.

Com os 6 fatores obtidos foi possível criar um indicador de WLB. A literatura apresenta diversas maneiras para a criação de indicadores após a estruturação das variáveis via análise fatorial, Hair Jr. et al. (2009) indica duas formas simplificadas: a adoção da média das variáveis de cada fator ou a escolha de apenas uma variável com maior representatividade em cada fator. Essa pesquisa optou pela escolha da variável de maior representatividade em cada fator. A justificativa da escolha deve-se ao fato de que a quarta etapa buscará verificar a correlação do nível de WLB com as variáveis de desempenho e sistema de avaliação de desempenho, sendo considerado que adotar o critério da média poderia reduzir a variabilidade dos dados e prejudicar o cálculo de correlação.

Além da utilização das variáveis mais representativas em cada um dos seis fatores, foi utilizado o percentual da variância explicada de cada fator para ponderar a participação de cada variável. Desta forma, o fator mais explicativo contribuirá mais com o indicador de WLB, o resultado é dividido pela somatória de % da variância explicada. Assim, o indicador de WLB adotou a seguinte expressão:

$$\text{WLB} = \frac{[(\text{fator1} \times \% \text{variância explicada}) + \dots + (\text{fator6} \times \% \text{variância explicada})]}{\Sigma (\% \text{variância explicada})}$$

Na terceira etapa, após a identificação do indicador de WLB, buscou-se estabelecer a relação do mesmo com as variáveis de desempenho, por meio do Coeficiente de Correlação de Pearson. Para esse procedimento, o indicador de WLB foi calculado para toda a amostra de auditores. Em seguida, o indicador foi correlacionado com a variável 34 (a avaliação organizacional formal do seu desempenho) e, posteriormente com a variável 35 (a percepção do indivíduo sobre sua própria *performance*).



Por fim, a quarta etapa consiste em uma análise de correspondência entre o indicador de WLB e SAD. Conforme Hair Jr. et al. (2009) a análise de correspondência verifica a relação entre variáveis categóricas, ou seja, não numéricas. Para tal procedimento, os indicadores de WLB foram divididos em 5 categorias: “péssimo”, “ruim”, “regular”, “bom” e “ótimo”, o cálculo foi efetuado considerando os valores de máximo e mínimo do indicador, e efetuando a divisão por 5 categorias.

Já o SAD foi analisado qualitativamente por meio do questionário, no qual o auditor selecionava a existência e utilização/não utilização de 7 características do modelo conceitual de sistemas de avaliação proposto Schleicher et al. (2018). Para alocar qualitativamente nas categorias “baixa rigidez”, “média rigidez”, e “alta rigidez”, foi considerado o percentual de características do SAD existentes na firma na qual o auditor trabalha, sendo que até 33,3% de compatibilidade destas características o SAD foi classificado como de “baixa rigidez”, acima de 33,4% até 66,6% em “média rigidez”, e acima de 66,7% caracterizado como de “alta rigidez”.

Em seguida uma análise de correspondência foi efetuada, os resultados da aplicação destes procedimentos metodológicos aos dados coletados da pesquisa são apresentados a seguir.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

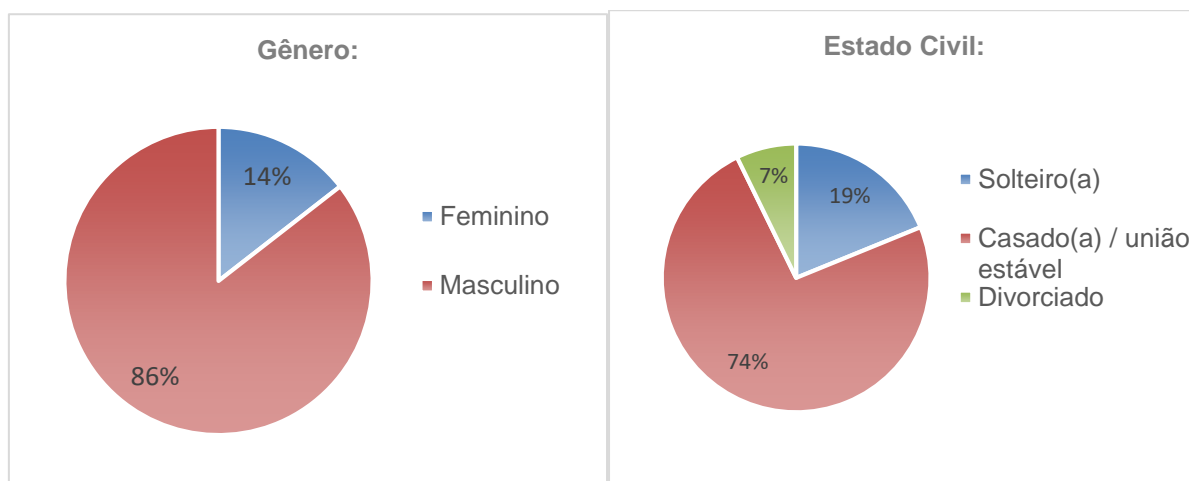
Para a análise da hipótese de pesquisa o conjunto de informações que compõem os dados da pesquisa aos 70 respondentes foi estruturado contendo as 33 variáveis relacionadas ao WLB, as variáveis de avaliação de desempenho e do sistema de avaliação de desempenho, bem como os dados demográficos para caracterização dos respondentes

Nos próximos subtítulos deste capítulo serão apresentados os dados demográficos dos respondentes e os resultados da análise dos dados em relação aos objetivos propostos nesta pesquisa.

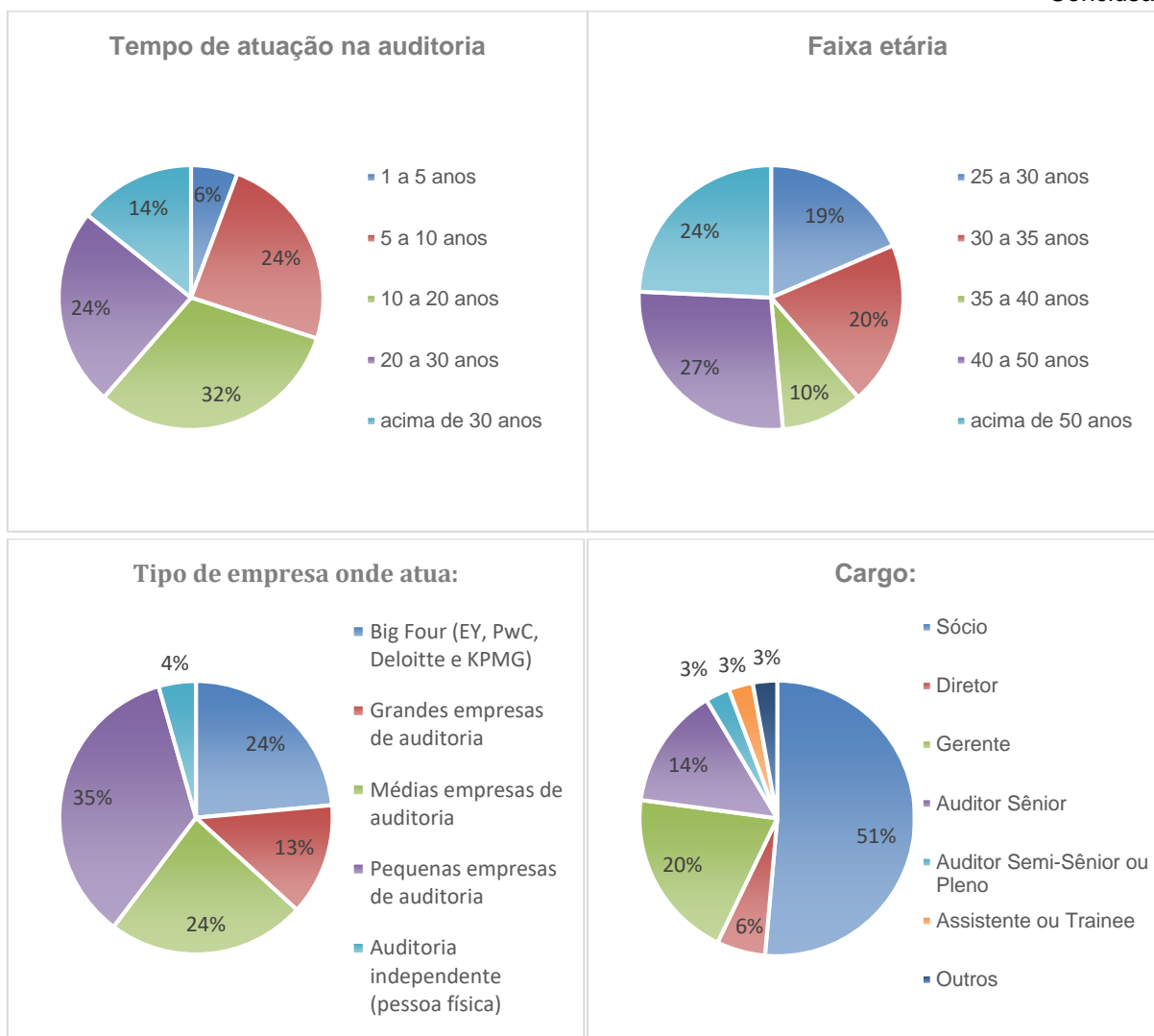
### 4.1 Dados Demográficos

Dentre os 70 respondentes constatou-se a concentração de respondentes do gênero masculino (86%), a maioria ocupantes de cargos de sócios, diretores ou gerentes (77%), pertencentes a empresas de porte médio a grande (37%) e pertencentes a empresas *big four* (24%), 74% casados ou em união estável, 51% com faixa etária acima de 40 anos de idade e 70% com mais de 10 anos de atuação na profissão de auditoria contábil, conforme demonstrado nos gráficos a seguir.

Figura 3 - Dados Demográficos



Continua



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

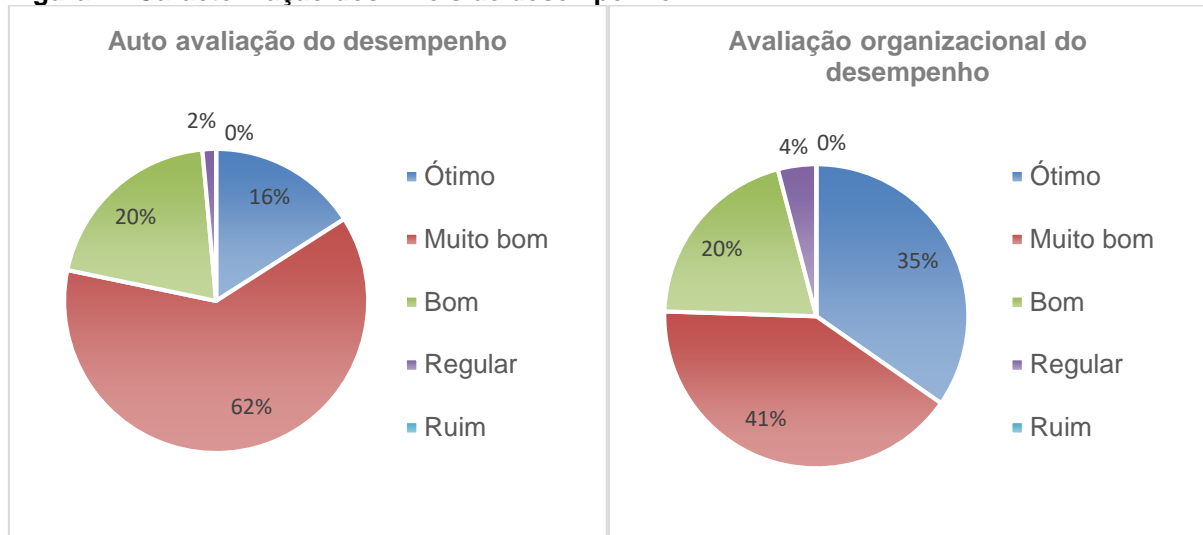
Destaca-se na análise do perfil dos respondentes a alta concentração de auditores ocupantes de cargos de liderança na organização e com elevada experiência, o que pode representar uma limitação a esta pesquisa, visto que os resultados podem não evidenciar a realidade de parte importante dos profissionais de auditoria que atuam como colaboradores nas firmas de auditoria.

#### 4.2 Caracterização do Nível de Desempenho dos Respondentes da Pesquisa

Com vistas a caracterizar o desempenho dos auditores respondentes foram inseridas no instrumento de pesquisa duas variáveis com objetivo de captar a avaliação da organização sobre o desempenho do auditor (V34) e a sua própria

percepção em relação ao seu desempenho (V35), sendo os resultados destas variáveis classificados em “ruim”, “regular”, “bom”, “muito bom” e “ótimo” apresentados na nos gráficos a seguir:

**Figura 4 - Caracterização dos níveis de desempenho**



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se grande concentração da percepção de desempenho entre “muito bom” e “ótimo” nas auto avaliações dos auditores sobre sua *performance*, bem como na sua última avaliação organizacional, ambas as variáveis apresentando concentração dos respondentes superiores a 70% com desempenho caracterizado nestas faixas. Tal comportamento pode ser resultante da concentração de profissionais de liderança na amostra (sócios, diretores e gerentes) e profissionais com elevada experiência na profissão, haja vista que, conforme Coelho et al. (2018), para atingir as posições de liderança estes profissionais necessitam demonstrar capacidade técnica e percorrer longo caminho nos cargos iniciais da carreira nas firmas de auditoria, sendo coerente neste aspecto a constatação do elevado desempenho profissional dos respondentes.

### 4.3 Caracterização do Nível de *WLB* dos Respondentes da Pesquisa

Com objetivo de propor um indicador do nível de *WLB* e caracterizar o comportamento deste indicador nos auditores respondentes da pesquisa, inicialmente procedeu-se a análise fatorial confirmatória, considerando os cinco fatores baseados

nos constructos teóricos presentes na literatura listados no quadro 2, equilíbrio vida-trabalho, sobrecarga *work*, sobrecarga *life*, facilidade *work* e facilidade *life*.

Os resultados deste procedimento revelaram que a estrutura latente presente nos dados mesclou diferentes constructos teóricos. O primeiro fator, que explica 23,2% dos dados, apresentou variáveis combinadas dos constructos “sobrecarga *work*” e “sobrecarga *life*”. O segundo fator que explica 20,6% dos dados combinou variáveis dos constructos “facilidade *work*”, “facilidade *life*” e “sobrecarga *work*”. O terceiro fator, que explica somente 10,6% dos dados utilizou apenas algumas variáveis do constructo “equilíbrio vida-trabalho”. O quarto fator, que explica 8,1% da variabilidade dos dados, combinou variáveis do constructo “equilíbrio vida-trabalho” com “sobrecarga *work*”. O quinto e último fator, contém duas variáveis “facilidade *work*” e explica 4,8% dos dados.

Uma única variável (V33) não demonstrou relevância estatística em nenhum fator. As cargas fatoriais e a comparação entre os constructos são apresentadas na sequência.

**Tabela 1 - Cargas Fatoriais Rotacionadas e Itens Comuns Ordenados**

Variável	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Comum
V19	0,825	0,000	0,000	0,000	0,000	0,760
V18	0,823	0,000	0,000	0,000	0,000	0,787
V17	0,818	0,000	0,000	0,000	0,000	0,700
V20	0,811	0,000	0,000	0,000	0,000	0,775
V21	0,785	0,000	0,000	0,000	0,000	0,752
V22	0,772	0,000	0,000	0,000	0,000	0,778
V16	0,764	0,000	0,000	0,000	0,000	0,632
V10	0,654	0,000	0,000	0,000	0,000	0,596
V14	0,652	0,000	0,000	0,000	0,000	0,755
V11	0,643	0,000	0,000	0,000	0,000	0,692
V13	0,571	0,000	0,000	0,000	0,000	0,580
V12	0,561	0,000	0,000	0,000	0,000	0,599
V30	0,000	-0,767	0,000	0,000	0,000	0,699
V23	0,000	-0,760	0,000	0,000	0,000	0,594
V31	0,000	-0,750	0,000	0,000	0,000	0,623
V26	0,000	-0,736	0,000	0,000	0,000	0,720
V25	0,000	-0,724	0,000	0,000	0,000	0,638
V24	0,000	-0,688	0,000	0,000	0,000	0,608
V27	0,000	-0,638	0,000	0,000	0,000	0,702
V15*	0,507	0,604	0,000	0,000	0,000	0,719
V32	0,000	-0,579	0,000	0,000	0,000	0,579
V6	0,000	0,000	-0,808	0,000	0,000	0,775
V7	0,000	0,000	-0,740	0,000	0,000	0,643

V2	0,000	0,000	-0,685	0,000	0,000	0,766
V1	0,000	0,000	-0,645	0,000	0,000	0,774
V4	0,000	0,000	-0,526	0,000	0,000	0,576
V5	0,000	0,000	0,000	-0,735	0,000	0,660
V3	0,000	0,000	0,000	-0,697	0,000	0,676
V8	0,000	0,000	0,000	-0,686	0,000	0,578
V9	0,000	0,000	0,000	-0,540	0,000	0,596
V28	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,751	0,745
V29	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,549	0,674
V33	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,434

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

**Tabela 2 – Cálculo da Variância**

Variância	7,6619	6,7821	3,4915	2,6757	1,5727	22,1840
% de Var	0,2320	0,2060	0,1060	0,0810	0,0480	0,6720

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

**Quadro 3 - Comparativo entre os constructos e análise fatorial confirmatória**

Constructos Teóricos		Análise Fatorial Confirmatória	
equilíbrio vida- trabalho:	V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8	Fator 1:	V17 V18 V19 V20 V21 V22 V10 V11 V12 V13 V14 V16 V15*
sobrecarga work:	V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16	Fator 2:	V30 V31 V32 V23 V24 V25 V26 V27 V15*
sobrecarga life:	V17 V18 V19 V20 V21 V22	Fator 3:	V1 V2 V4 V6 V7
facilidade life:	V23 V24 V25 V26 V27	Fator 4:	V3 V5 V8 V9
facilidade work:	V28 V29 V30 V31 V32 V33**	Fator 5:	V28 V29

\* variável presente em dois fatores

\*\* variável sem relevância no modelo

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

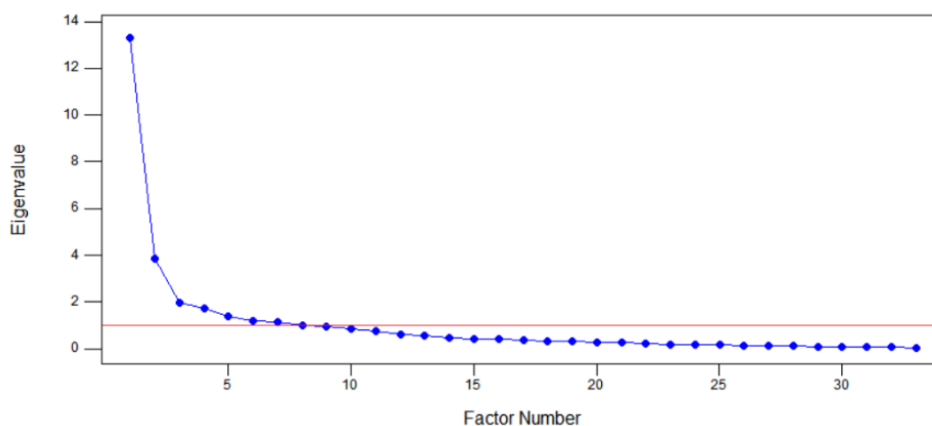
Os testes de adequabilidade adotados de esfericidade de Bartlett, significativo ao nível de 5%, e o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) igual ou superior a 0,7, demonstraram-se satisfatórios, com KMO no valor de 0,771 e Bartlett significativo. Entretanto, a variância explicada pelos 5 fatores apresenta apenas 67,2% da variabilidade dos dados. Autores como Hair Jr. et al. (2009) e Mingoti (2006) indicam adotar modelos com valores acima de 70%.

Outro indício de adequabilidade não satisfatória é a presença de uma mesma variável com carga fatorial acima de 0,5 em dois ou mais fatores, o que ocorreu com

a variável V15 que ficou presente nos fatores 1 e 2 mesmo com a adoção de rotação ortogonal varimax para maximizar cada variável em único fator.

Considerando que o comportamento estatístico da análise fatorial confirmatória foi diferente dos constructos presentes na literatura e que o modelo possui adequabilidade questionável devido a variância explicada abaixo de 70%, um modelo de análise fatorial exploratória foi efetuado. As 33 variáveis foram inseridas no modelo sem nenhuma quantidade de fatores pré-definida, o que gerou 33 fatores. Esses fatores foram avaliados em relação ao seu autovalor e, como critério indicado por Hair Jr. et al. (2009), foram considerados os fatores com autovalores acima de 1. Dessa maneira, foram evidenciados 6 fatores relevantes. O gráfico de autovalores está apresentado na figura 5 a seguir.

**Figura 5 - Autovalores dos fatores da AFE**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Um novo modelo foi elaborado, considerando uma predefinição de 6 fatores. A adequabilidade do modelo foi satisfatória, tanto no teste KMO, quanto na esfericidade de Bartlett. A variância explicada foi de 70,8% e portanto, considerada adequada.

**Figura 6 - Resultados do teste de KMO e Barlett da AFC**

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,771
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	2091,188
	df	528
	Sig.	,000

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O modelo fatorial exploratório apresentou o primeiro fator com nível de variabilidade dos dados em 21,6%, formado pelas variáveis V18, V20, V21, V17, V19, V22, V16, V14, V10 e V11 e foi nomeado como “relação tempo/tarefas”. O segundo fator explica 17,3% dos dados, sendo composto pelas variáveis V30, V31, V23, V24, V26, V25, V27 e V15, nomeado como “relação tempo/ família e amigos”. O terceiro fator foi nomeado como “otimismo/determinação”, é composto pelas variáveis V6, V7, V2, V1 e V4 e representa 11% da variabilidade dos dados. O fator 4 possui as variáveis V5, V3, V8 e V9 e foi nomeado como “relevância das tarefas” contando com 8% de variabilidade. O fator 5 representa 7,1% da variabilidade, possui as variáveis V33 e V12 e foi nomeado como “relacionamento no trabalho”. O último fator foi nomeado de “flexibilidade”, possui 5,7% de variabilidade e é composto pelas variáveis V28 e V9. As variáveis V13 e V32 não apresentaram relevância estatística. As cargas fatoriais e as variáveis de cada fator estão apresentadas na tabela 3.

**Tabela 3 - Cargas Fatoriais Rotacionadas e Itens Comuns Ordenados**

Variável	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Comum
V18	0,841	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,810
V20	0,819	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,795
V21	0,819	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,823
V17	0,819	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,715
V19	0,815	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,761
V22	0,783	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,795
V16	0,753	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,633
V14	0,607	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,755
V10	0,604	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,599
V11	0,565	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,725
V30	0,000	-0,796	0,000	0,000	0,000	0,000	0,759
V31	0,000	-0,789	0,000	0,000	0,000	0,000	0,698
V23	0,000	-0,747	0,000	0,000	0,000	0,000	0,613
V24	0,000	-0,711	0,000	0,000	0,000	0,000	0,638
V26	0,000	-0,694	0,000	0,000	0,000	0,000	0,724
V25	0,000	-0,584	0,000	0,000	0,000	0,000	0,671
V27	0,000	-0,563	0,000	0,000	0,000	0,000	0,702
V15	0,000	0,501	0,000	0,000	0,000	0,000	0,731
V6	0,000	0,000	-0,822	0,000	0,000	0,000	0,780
V7	0,000	0,000	-0,733	0,000	0,000	0,000	0,643
V2	0,000	0,000	-0,694	0,000	0,000	0,000	0,774
V1	0,000	0,000	-0,654	0,000	0,000	0,000	0,779



V4	0,000	0,000	-0,558	0,000	0,000	0,000	0,632
V5	0,000	0,000	0,000	-0,765	0,000	0,000	0,694
V3	0,000	0,000	0,000	-0,701	0,000	0,000	0,678
V8	0,000	0,000	0,000	-0,647	0,000	0,000	0,680
V9	0,000	0,000	0,000	-0,520	0,000	0,000	0,601
V33	0,000	0,000	0,000	0,000	0,687	0,000	0,642
V12	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,520	0,000	0,766
V28	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,840	0,802
V29	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-0,570	0,675
V32	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,624
V13	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,633

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Tabela 4 – Cálculo da Variância**

Variância	7,1435	5,7137	3,6191	2,6398	2,3378	1,8953	23,3492
% de Var	0,216	0,173	0,11	0,08	0,071	0,057	0,708

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No quadro 4 a seguir demonstra-se a classificação dos novos fatores decorrentes da análise fatorial exploratória e a descrição das variáveis alocadas em cada fator:

**Quadro 4 – Composição dos novos fatores de WLB**

Fator 1 Relação tempo/tarefas	v18	Eu preciso de mais horas no dia para fazer todas as coisas que são esperadas de mim.
	v20	Eu nunca pareço ter tempo para mim.
	v21	Eu pareço ter que me sobrecarregar para poder terminar tudo que eu tenho que fazer.
	v17	Existem muitas exigências sobre o meu tempo.
	v19	Parece que eu nunca consigo dar conta.
	v22	Eu sinto que tenho que fazer as coisas apressadamente e talvez com menos cuidado para conseguir fazer tudo que preciso.
	v16	Eu tenho que fazer coisas que eu realmente não tenho tempo e energia para fazer.
	v14	Eu pareço ter que me sobrecarregar para poder terminar tudo que eu tenho que fazer.
	v10	Existem muitas exigências sobre o meu tempo.
	v11	Eu preciso de mais horas no dia para fazer todas as coisas que são esperadas de mim.
Fator 2 Relação tempo/família e amigos	v30	Ter flexibilidade para tirar dias de descanso
	v31	Tirar férias
	v23	Ter algum "tempo de qualidade" com meus amigos
	v24	Fazer tarefas domésticas
	v26	Ter algum tempo de lazer satisfatório
	v25	Ter uma refeição agradável, seja sozinho ou com outra pessoa
	v27	Manter contato com minha família
v15	Eu sinto que tenho que fazer as coisas apressadamente e talvez com menos cuidado para conseguir fazer tudo que preciso.	
Fator 3	v6	Tempo de trabalho, tempo de estudo, tempo com amigos, tempo com a família, tempo de lazer - eu encontro satisfação em tudo que eu faço.

Otimismo/Determinação	v7	Eu tento colocar muito de mim em tudo que faço.
	v2	Eu sou muito bom em manter as diferentes partes da minha vida em equilíbrio.
	v1	Hoje em dia, parece que eu aproveito cada parte da minha vida igualmente bem.
	v4	Tudo o que faço parece especial para mim, nada se destaca como mais importante ou mais valioso do que qualquer outra coisa.
Fator 4 Relevância das tarefas	v5	Há algumas partes da minha vida que eu não me importo muito, e há outras partes que me importo profundamente.
	v3	Algumas coisas que faço me parecem muito importantes, mas outras coisas que faço são um desperdício do meu tempo.
	v8	Há algumas coisas que eu gosto de fazer tanto que muitas vezes eu negligencio outras coisas com as quais também me preocupo.
	v9	Eu tenho que fazer coisas que eu realmente não tenho tempo e energia para fazer.
Fator 5 Relacionamento no Trabalho	v33	Lidar com colegas de trabalho
	v12	Parece que eu nunca consigo dar conta.
Fator 6 Flexibilidade	v28	Ter flexibilidade para definir o horário de trabalho
	v29	Ter flexibilidade para fazer o trabalho de casa

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O fator 1, de maior relevância estatística no indicador, denominado “relação tempo/tarefas” converge com as variáveis de WLB propostas por Soomro, Breiteneker e Shah (2017), que indicam equilíbrio entre tarefas, sobrecarga de tarefas e facilidade com as tarefas como os três fatores relevantes na determinação do WLB dos indivíduos, confirmando que a sobrecarga de atribuições tem grande impacto no nível de WLB dos respondentes.

O segundo fator denominado “relação tempo/família” agregou as variáveis de gestão do tempo e vivência familiar e lazer, que corrobora com as variáveis “família” e “aspectos pessoais” e “gestão do tempo” de Altoé et al. (2014), “satisfação com a vida” de Edgar, Geare e Zhang (2017) e “família” e “carga horária” de Fernandez-Creheut, Gimenez Nadal e Recio (2017).

O fator 3 denominado otimismo/determinação agrupa as afirmativas que denotam otimismo do respondente, determinação e auto confiança, demonstrando convergência com as variáveis “satisfação com a vida”, “satisfação com o trabalho” e “confiança” de Edgar, Geare e Zhang (2017).

O fator 4 denominado “relevância das tarefas” apresenta a concentração de variáveis não observada na revisão da literatura sobre o tempo, revelando a relevância para os respondentes de perceber valor nas tarefas que realizam, sendo a indiferença com parte de suas atividades um componente importante que influencia seu nível de WLB.

Por fim os fatores 5 “relacionamento no trabalho” e 6 “flexibilidade”, ainda que apresentem significância inferior aos demais para os respondentes, convergem com os achados de Ghanbari et al (2013) e Surlenty et al (2014) que destacaram em seus

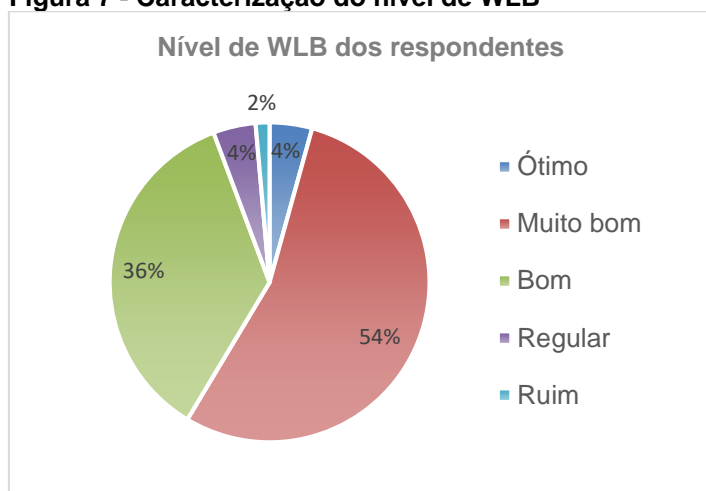
estudos as condições de trabalho dos indivíduos e a flexibilidade de suas jornadas de trabalho como itens relevantes para determinação do nível de WLB.

Em seguida estes 6 fatores foram considerados para criar um indicador de WLB. Foram utilizadas as variáveis com maior carga fatorial de cada dimensão fatorial. Para ponderar o valor de cada variável, o percentual de variabilidade de cada fator foi utilizado como peso. Desta forma foi obtida a seguinte equação:

$$WLB = \frac{[(V18 * 0,216) + (V30 * 0,173) + (V6 * 0,110) + (V5 * 0,080) + (V33 * 0,071) + (V28 * 0,057)]}{(0,216 + 0,173 + 0,110 + 0,080 + 0,071 + 0,057)}$$

Definida a composição do indicador do nível de WLB, aplicou-se a equação aos dados da pesquisa, caracterizando-se assim o nível de WLB dos auditores respondentes, que está demonstrado no figura 7 a seguir:

**Figura 7 - Caracterização do nível de WLB**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O indicador proposto de WLB foi aplicado a todos os respondentes do banco de dados. Dos respondentes analisados, 2% possuem um indicador de WLB ruim, 4% regular, 36% bom, 54% muito bom e apenas 4% possuem o nível de WLB em ótimo. A concentração dos respondentes nas melhores posições do nível de WLB mais uma vez podem ser consequência da concentração dos respondentes da amostra em profissionais de cargos elevados e com faixa etária e experiência profissional elevadas, podendo indicar se está é uma característica dos auditores bem sucedidos na profissão.

#### 4.4 Relação entre o Nível de WLB, Desempenho e SAD

Em seguida, as correlações entre o nível de WLB e as variáveis de desempenho foram calculadas. Os resultados da correlação de Pearson são apresentados abaixo. Para correlações existentes, espera-se um p-valor menor que 0,05.

O indicador de WLB e as duas variáveis de desempenho não apresentaram correlação positiva ou negativa estatisticamente relevantes, os valores dos p-valor calculados foram muito superiores que 0,05 (0,574 e 0,448, respectivamente para as variáveis V34 e V35), o que sugere que a *performance* profissional é uma variável independente do nível de WLB dos auditores respondentes da pesquisa:

**Tabela 5 - Matriz de Correlações de Pearson**

Variáveis	Pearson's r	p.valor
WLB - V34	0,082	0.574
WLB - V35	0.093	0.448

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

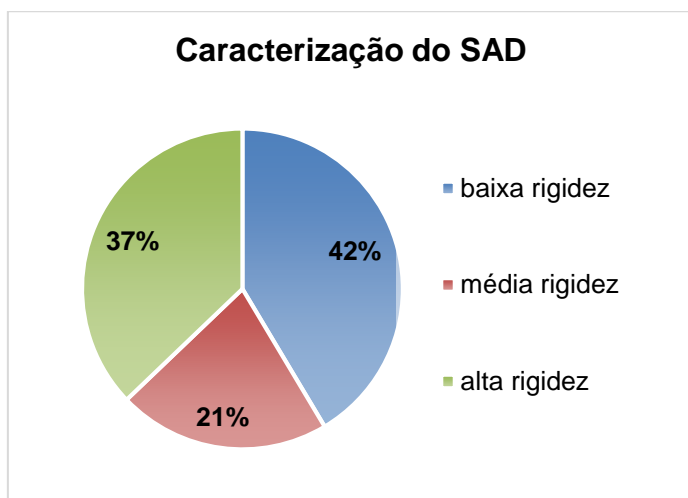
Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

A ausência de correlação entre o WLB e o desempenho dos profissionais é um resultado inesperado desta pesquisa, haja vista que estudos semelhantes conduzidos por Lavda e Andrew (2014) e Surienty et al. (2014) indicaram correlação positiva entre o WLB e o desempenho profissional.

Os elevados índices de desempenho e de WLB dos respondentes revelam que a hipótese levantada de que a perseguição por desempenhos elevados poderia comprometer o nível de WLB dos profissionais não se mostrou verdadeira para os auditores contábeis respondentes da pesquisa, sendo que os mesmos apresentaram bons níveis de WLB e elevado desempenho profissional.

A seguir classificou-se os sistemas de avaliação de desempenho aos quais os respondentes estão sujeitos em “baixa rigidez”, “média rigidez” e “alta rigidez”, sendo revelado que a maior parte dos respondentes está exposta a sistemas de avaliação de desempenho de baixa rigidez (42%) e média rigidez (21%), conforme demonstrado na figura 8 a seguir:

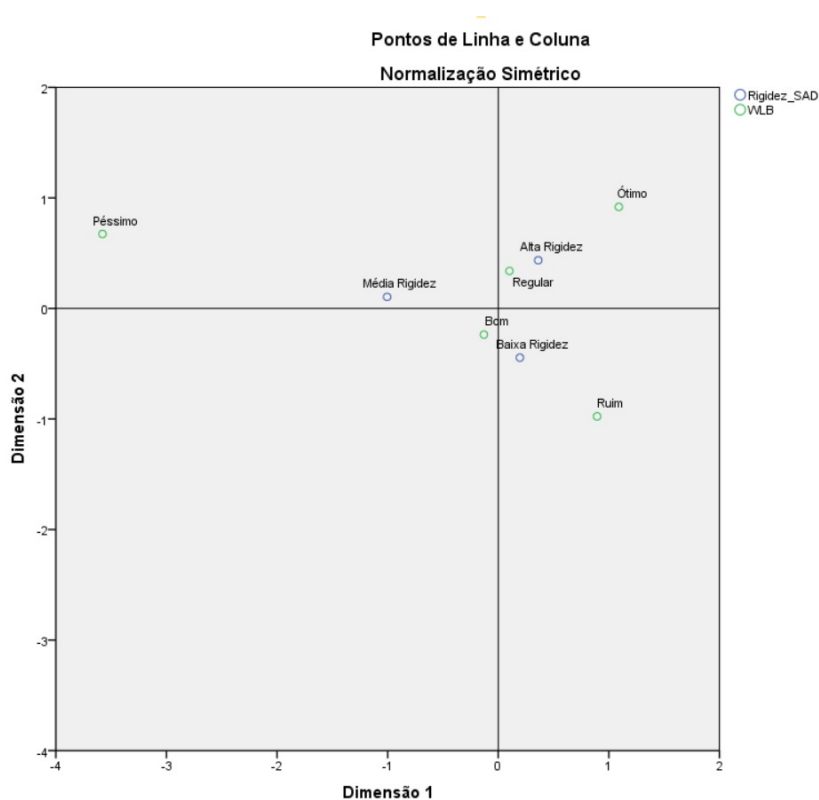
Figura 8 - Caracterização do SAD



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na sequência, a análise de correspondência verificou as relações entre o SAD e o WLB. É possível verificar, na figura 9 apresentada na sequência, que os indicadores mais extremos de WLB se afastam dos níveis de rigidez do SAD, enquanto os níveis regular e bom de WLB se mantêm próximo de todas as classificações de baixa e alta rigidez de SAD.

Figura 9 - Análise de Correspondência do SAD x Nível de WLB



Continua

Resumo

Dimensão	Valor singular	Inércia	Qui-quadrado	Sig.	Proporção de inércia		Valor singular de confiança	
					Contabilizado para	Acumulativo	Desvio padrão	Correlação
1	,281	,079			,767	,767	,092	,058
2	,155	,024			,233	1,000	,121	
Total		,103	7,202	,515 <sup>a</sup>	1,000	1,000		

a. 8 graus de liberdade

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A análise de correspondência reforça a ausência de relação direta entre SAD e nível de WLB, evidenciando que para os auditores respondentes da pesquisa o sistema de avaliação de desempenho ao qual estão submetidos não afeta de forma estatisticamente relevante o seu nível de WLB.

Novamente tal comportamento pode ser resultado do perfil predominante dos respondentes, que por estarem em posições de liderança podem não sofrer tanta influência do sistema de avaliação de desempenho empregado em suas organizações, visto que grande parte destes estão em posições de liderança nas mesmas.

## 5 CONCLUSÕES

As análises por meio do Coeficiente de Correlação de Pearson e Análise de Correspondência realizadas revelaram que não existe relação estatisticamente significativa entre o nível de *work-life balance*, o desempenho profissional e o sistema de avaliação de desempenho dos profissionais de auditoria contábil brasileiros. Apesar desta constatação ser inesperada, haja vista a provável correlação entre estas variáveis indicadas na literatura sobre o tema, pode indicar uma característica específica desta classe profissional, considerado o perfil demográfico dos respondentes.

Quanto aos objetivos específicos deste trabalho, tem-se que o primeiro “caracterizar o nível de desempenho dos profissionais contábeis brasileiros segundo sua própria percepção”, revelou que os profissionais de auditoria possuem, em sua maioria, percepção de sua *performance* avaliada entre muito bom (62%) e ótimo (16%), o que dada a concentração dos respondentes em cargos de liderança é consistente com o que se espera dos profissionais posicionados nestes cargos.

O segundo objetivo específico, “identificar o sistema de avaliação de desempenho ao qual são submetidos” revelou que grande parte dos respondentes indicaram estar submetidos a sistemas de avaliação de baixa (42%) e média rigidez (21%) e somente 37% expostos a sistemas de avaliação de desempenho considerados de alta rigidez.

A proposição de um indicador para auferir o nível de *work-life balance*, terceiro objetivo específico desta pesquisa, foi alcançada pelo reagrupamento por meio da análise fatorial exploratória das variáveis provenientes da revisão sistemática sobre os diversos indicadores de WLB utilizados, fazendo sentido explicar o WLB dos auditores contábeis brasileiros os fatores: i) “relação tempo/tarefas”, ii) “relação tempo/família e amigos, iii) “otimismo/determinação”, iv) “relevância das tarefas”, v) “relacionamento no trabalho” e vi) “flexibilidade”, sendo construída a equação determinística do nível de *work-life balance* que permite a aferição junto aos respondentes pela indicação de sua concordância com os seis fatores elencados:

$$WLB = \frac{[(V18 * 0,216) + (V30 * 0,173) + (V6 * 0,110) + (v5 * 0,080) + (V33 * 0,071) + (V28 * 0,057)]}{(0,216 + 0,173 + 0,110 + 0,080 + 0,071 + 0,057)}$$

Delimitado o indicador do nível de WLB, este foi aplicado para atingir o quarto objetivo específico: caracterizar o nível e *work-life balance* dos profissionais de auditoria brasileiros, sendo que dos respondentes analisados, apenas 2% possuem um indicador de WLB ruim, 4% regular, 36% bom, 54% muito bom e 4% possuem o nível de WLB em ótimo.

Após a conclusão desta pesquisa, algumas recomendações para futuros estudos sobre o tema são consideradas pertinentes. Recomenda-se a investigação da relação causa-efeito entre as variáveis que mostraram-se independentes neste estudo à outras categorias profissionais da área de contabilidade, finanças e administração, visando identificar se para cargos de menor grau nas organizações o sistema de avaliação de desempenho e a avaliação de desempenho dos profissionais são impactadas ou impactam o nível de *work-life balance*, podendo ser investigado se nas próprias firmas de auditoria os profissionais em início de carreira possuem as mesmas características de desempenho e WLB que os líderes caracterizados nesta pesquisa.

Sugere-se ainda a aplicação do indicador proposto do nível de WLB para outros profissionais da contabilidade, visando contribuir para a identificação do perfil da classe contábil dadas as diferentes funções as quais os profissionais podem optar.

No tocante a caracterização dos sistemas de avaliação de desempenho, sugere-se que futuros estudos busquem uma abordagem de pesquisa qualitativa, com vistas a aferir com maior precisão os diferentes sistemas de avaliação de desempenho aos quais os profissionais contábeis estão sujeitos e sua relação com o desempenho destes profissionais.



## REFERÊNCIAS

ADAME-SÁNCHEZ, C.; CAPLLIURE, E.M.; MIQUEL, M.J. Work-life balance and firms: A matter of women? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1379-1383, 2016.

ADAME-SÁNCHEZ, C.; GONZÁLEZ-CRUZ, T.F.; MARTÍNEZ-FUENTES, C. Do Firms Implement Work-life Balance Policies to Benefit Their Workers or Themselves? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5519-523, 2016.

ALTOÉ, S. M. L. ; VOESE, S. B. ; ESPEJO, M. M. S. B. ; CASA NOVA, S. P. C. . O work-life balance na ótica de contadores paranaenses. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión** , v. 12, p. 1-20, 2014.

AMORIM, E. N. C., VICENTE, E. F. R., Will, A. R., & DA SILVA, F. A. O mercado de auditoria no Brasil: um retrato considerando a percepção das firmas de auditoria. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v.11, n. 32, p. 73-87, 2012.

BARCAUI, A.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: um estudo sobre gerentes brasileiros. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 5, p. 670-694, 2014.

BEAUREGARD, T. A.; HENRY, L. C. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human resource management review**, v. 19, n. 1, p. 9-22, 2009.

BOAS, A.A.V.; MORIN, E.M. Psychological well-being and psychological distress for professors in Brazil and Canada. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 201-219, 2014.

BODART, C.D.N.; FERREIRA, L.P.N.; SANTOS, G. Avaliação de desempenho: uma análise crítica a partir da perspectiva dos avaliados. **Revista Foco**, v. 8, n. 2, p. 103-115, 2016.

BRASIL. Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. **Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências**, Rio de Janeiro, RJ, 1946.

CABRERA, D. D. et al. Relevant factors to increase the accuracy, feasibility and success of job performance evaluation systems. **Papeles Del Psicólogo**, v. 35, n.2, p. 115-121, 2014.

CHENHALL, R.H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R.H.; LANGFIELD-SMITH, K. Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. **Journal of management accounting research**, v. 15, n. 1, p. 117-143, 2003.

COELHO, Gabriel Nilson et al. Competências exigidas nos primeiros anos da carreira de auditoria em uma Big Four. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 17, n. 1, p. 151-174, 2018.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 7, 2003.

DA SILVA SEVERO, Raquel et al. O exercício profissional contábil: um estudo da viabilidade de implementação de uma. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 229, p. 68-83, 2018.

DENISI, A.S.; MURPHY, K.R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 421, 2017.

EDGAR, F.; GEARE, A.; ZHANG, J.A. A comprehensive concomitant analysis of service employees' well-being and performance. **Personnel Review**, v. 46, n. 8, p. 1870-1889, 2017.

FELEAGA, L.; FELEAGA, N.; DUMITRASCU, M. Study On The Perception Of The Corporate Performance In Accounting And Audit Firms. **Annals of the University of Oradea: Economic Science**, v. 22, n. 1, p. 1316-1323, 2013.

FERNANDEZ-CREHUET, M.; GIMENEZ-NADAL, I.; RECIO, R. "The National Work-Life Balance Index: The European Case." **Social Indicators Research**, V. 128, n. 1, p. 341-359, 2016.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.

GHANBARI, A.; RAMAZANI, M.; JALILINIA, M. Analysis of work-life balance from the viewpoint of Iranian accountants. **Management Science Letters**, v. 3, n. 8, p. 2315-2322, 2013.

GUJARATI, Damodar N.; PORTER, Dawn C. **Econometria Básica-5**. Amgh Editora, 2011.

HAAR, J.M. et al. Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. **Journal of Vocational Behavior**, v.85, n. 3, p. 361-373, 2014.

HAIDER, S.; JABEEN, S.; AHMAD, J. Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers. **Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones**, v. 34, n. 1, 2018.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

JOHARI, J.; Tan, F.Y.; ZULKARNAIN, Z.I.T. Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. **International Journal of Educational Management**, v.32, n. 1, p.107-120, 2018.

KAPLAN, R.S. Conceptual foundations of the balanced scorecard. **Handbooks of management accounting research**, v. 3, p. 1253-1269, 2009.

LADVA, P.; ANDREW, J. Weaving a web of control: “The Promise of Opportunity” and work-life balance in multinational accounting firms. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.27, n. 4, p. 634-654, 2014.

MALMI, T.; BROWN, D.A. Management control systems as a package -Opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287-300, 2008.

MARKS, Stephen R.; MACDERMID, Shelley M. Multiple roles and the self: A theory of role balance. **Journal of Marriage and the Family**, p. 417-432, 1996.

MCDOWALL, A.; LINDSAY, A. Work–Life Balance in the Police: The Development of a Self-Management Competency Framework. **Journal of Business and Psychology**, 29(3), 397-411, 2014.

MICHEL, A.; BOSCH, C., REXROTH, M. Mindfulness as a cognitive – emotional segmentation strategy: An intervention promoting work – life balance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 87, n. 4, p. 733-754, 2014.

MINGOTI, S.A. **Análise de dados por meio de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Editora UFMG, 2005.

MUELLER, Ralph O. **Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LISREL and EQS**. New York: Springer,1999.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management accounting research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

OYADOMARI, J.C.T.et al. Análise dos trabalhos que usaram o modelo Levers of Control de Simons na literatura internacional no período de 1995 a 2007. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 7, p. 25-42, 2009.

PACHECO FILHO, J.G.; KRUGER, S. eSocial - Modernidade na Prestação de Informações ao Governo Federal. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 223, p. 90, 2017.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBEL, M.R.B.; KEE, D.M.H. Quality of work life and employee performance: Antecedent and outcome of job satisfaction in Partial Least Square (PLS). **World Applied Sciences Journal**, v. 31, n. 4, p. 456-467, 2014.

SÁNCHEZ-VIDAL, M.E., CEGARRA-NAVARRO, J.G., & CEGARRA-LEIVA, D. Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 4, p. 645-661, 2012.

SCHLEICHER, D. J. et al. Putting the system into performance management systems: a review and agenda for performance management research. **Journal of Management**, v.44, n. 6, 2018.

SHEEL, S. V. Work life balance and it's impact on employee performance: empirical analysis of it companies in NCR. **Gurukul Business Review-GBR**, v. 13, p. 48-54, 2017.

SMITH, A. 'The Magnificent 7[am]?' Work-life articulation beyond the 9[am] to 5[pm] 'norm'. **New Technology, Work & Employment**, 31(3), 209-223, 2016.

SOOMRO, A.A.; BREITENECKER, R.J.; SHAH, S.A.M. Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 7, n. 1, p. 129-146, 2018.

SURIENTY, L. "Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square (PLS) Approach." **Social Indicators Research**, v. 119, n. 1, p. 405-21, 2014.

VALMORBIDA, S.M.L.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016.

VASUMATHI, A.; MARY, T.S.; SUBASHINI, R. The Impacts of Emotional Intelligence on Work Life Balance: An Empirical Study among Faculty Members' Performance in Educational Institutions at Tamil Nadu, India. **Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities**, v. 23, n. 2, 2015.

VEIGA, R.M.B.; BORGES, L.J.; AMORIM, E.N.C. Profissão Auditor Independente no Brasil: percepção dos contadores registrados nos CRCs. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 39, p. 64-78, 2014.

WHETTEN, D.A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

**APÊNDICE A**  
**RELAÇÃO DE ARTIGOS ORIUNDOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA**

<b>N.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ANO</b>
1	Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers	Johari, J. and Yean Tan, F. and Tjik Zulkarnain, Z.I.	2018
2	The National Work-Life Balance Index A (c): The European Case	Maria Fernandez-Crehuet, Jose and Ignacio Gimenez-Nadal, J. and ReyesRecio, Luisa Eugenia	2016
3	A study on work life balance	Gowtham Chakravarthi, C.S. and Praveen Kumar, S. and Bala Vignesh, M.	2017
4	Psychological well-being and psychological distress for professors in Brazil and Canada	Boas, Ana Alice Vilas, Morin, Estelle M.	2014
5	Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers	Haider, Sajid, Jabeen, Shaista, Ahmad, Jamil	2018
6	A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states	Lunau, Thorsten and Bambra, Clare and Eikemo, Terje A. and van der Wel, Kjetil A. and Dragano, Nico	2014
7	Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square(PLS) Approach	Surienty, Lilis and Ramayah, T. and Lo, May-Chiun and Tarmizi, AzlinNatasha	2014
8	Fairness Perceptions of Work-Life Balance Initiatives: Effects on Counter productive Work Behaviour	Beauregard, T. Alexandra	2014
9	New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance	Melian-Gonzalez, Santiago and Bulchand-Gidumal, Jacques and GonzalezLopez-Valcarcel, Beatriz	2015
10	The Impacts of Emotional Intelligence on Work Life Balance: An Empirical Study among Faculty Members' Performance in Educational Institutions at Tamil Nadu, India	Vasumathi, A. and Mary, T. Sagaya and Subashini, R.	2015
11	A study on work life balance and its impact on employee and organizational performance0	Kumar, N. Srinivas	2016
12	Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves?	Adame-Sanchez, Consolacion and Gonzalez-Cruz, Tomas F. and Martinez-Fuentes, Clara	2016
13	Intersectionality and Family-Friendly Policies in the Federal Government: Perceptions of Women of Color	Hamidullah, Madinah F. and Riccucci, Norma M.	2017
14	A comprehensive concomitant analysis of service employees' well-being and performance	Edgar, Fiona and Geare, Alan and Zhang, Jing A.	2017
15	Work life balance and it's impact on employee performance: empirical analysis of it companies in NCR	Sheel, Shalini Verma	2017
16	Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction	Soomro, Aqeel Ahmed and Breiteneker, Robert J. and Shah, Syed AfzalMoshadi	2018
17	Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector	Talukder, A. K. M. and Vickers, Margaret and Khan, Aila	2018
18	Impact of emotional intelligence on job performance with reference to software industry	Kumari, C.V.L.L.K. and Babu, S.S.	2018
19	Quality of work life among employees of an animal nutrition and health care company: Basis for continuous improvement	Calingasan, M.R.A. and Cruz, R.M.P. and Ticzon, I.C.M.A. and Ashipaoloye, F.K. and Muya, G. and Medallon, M.C.	2016
20	Making the link between work-life balance practices and organizational performance	Beauregard, T.A. and Henry, L.C.	2009
21	Quality of work life and employee performance: Antecedent and outcome of job satisfaction in partial least square (PLS)	Basher Rubel, M.R. and Kee, D.M.H.	2014
22	Effect of occupational stress on personal and professional life of bank employees in Bangladesh: Do coping strategies matter	Ukil, M.I. and Ullah, M.S.	2016

**APÊNDICE B**  
**INSTRUMENTO DE PESQUISA**

**1. Dados demográficos**

1.1 Idade (em anos)

1.2 Sexo: (masculino ou feminino)

Masculino

Feminino

Outro ( \_\_\_\_\_ )

Não desejo declarar

1.3 Escolaridade:

Técnico

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Pós Doutorado

1.4 Tempo de atuação na profissão contábil (em anos)

1.5 Estado civil (solteiro, casado, divorciado ou viúvo)

1.6 Tem filhos (sim ou não, se sim quantos)

Sim

Não

Quantidade

1.7 UF de residência: (sigla de duas letras)

1.8 Tipo de empresa em que atua:

- Big Four (EY, PwC, Deloitte e KPMG)
- Grandes empresas de auditoria
- Médias empresas de auditoria
- Pequenas empresas de auditoria
- Auditor Independente (pessoa física)

1.9 Cargo:

- Sócio
- Diretor
- Gerente
- Auditor Sênior
- Auditor Semi-Sênior ou Pleno
- Assistente ou Treinee
- Outros

## 2. Constructo nível do work-life balance

2.1 Indique quantas horas normalmente você trabalha por semana, em média (horas)

2.2 Indique quanto tempo você gasta se deslocando para ir e voltar ao trabalho por dia (minutos)

2.3 Sobre o seu equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal, indique o nível de concordância das afirmações abaixo com a sua realidade atual, indicando numa escala de 1 a 5, sendo 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- não concordo nem discordo, 4- concordo e 5 concordo totalmente.

- |    |                      |  |
|----|----------------------|--|
| V1 | <input type="text"/> | Hoje em dia, eu pareço aproveitar cada parte da minha vida igualmente bem.   |
| V2 | <input type="text"/> | Eu sou muito bom em manter as diferentes partes da minha vida em equilíbrio; Eu geralmente não deixo as coisas desandarem              |
| V3 | <input type="text"/> | Algumas coisas que faço me parecem muito importantes, mas outras coisas que faço são um desperdício do meu tempo.                      |
| V4 | <input type="text"/> | Tudo o que faço parece especial para mim, nada se destaca como mais importante ou mais valioso do que qualquer outra coisa.            |
| V5 | <input type="text"/> | Há algumas partes da minha vida que eu não me importo muito, e há outras partes que me importo profundamente                           |
| V6 | <input type="text"/> | tempo de trabalho, tempo de estudo, tempo com amigos, tempo com a família, tempo de lazer - eu encontro satisfação em tudo que eu faço |
| V7 | <input type="text"/> | Eu tento colocar muito de mim em tudo que faço   |
| V8 | <input type="text"/> | Há algumas coisas que eu gosto de fazer tanto que muitas vezes eu negligencio outras coisas com as quais também me preocupo.           |

2.4 Sobre a sobrecarga de atribuições em sua **vida profissional** , indique o nível de concordância das afirmações abaixo com a sua realidade atual, indicando numa escala de 1 a 5, sendo 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- não concordo nem discordo, 4- concordo e 5 concordo totalmente.

- |     |                      |   |
|-----|----------------------|---|
| V9  | <input type="text"/> | Eu tenho que fazer coisas que eu realmente não tenho tempo e energia para fazer.  |
| V10 | <input type="text"/> | Existem muitas exigências sobre o meu tempo.  |
| V11 | <input type="text"/> | Eu preciso de mais horas no dia para fazer todas as coisas que são esperadas de mim.                                    |
| V12 | <input type="text"/> | Parece que eu nunca consigo dar conta.  |
| V13 | <input type="text"/> | Eu nunca pareço ter tempo para mim.   |
| V14 | <input type="text"/> | Eu pareço ter que me sobrecarregar para poder terminar tudo que eu tenho que fazer.                                     |
| V15 | <input type="text"/> | Eu sinto que tenho que fazer as coisas apressadamente e talvez com menos cuidado para conseguir fazer tudo que preciso. |
| V16 | <input type="text"/> | Eu tenho que fazer coisas que eu realmente não tenho tempo e energia para fazer.  |

2.5 Sobre a sobrecarga de atribuições em sua **vida pessoal**, indique o nível de concordância das afirmações abaixo com a sua realidade atual, indicando numa escala de 1 a 5, sendo 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- não concordo nem discordo, 4- concordo e 5 concordo totalmente.



- V17  Existem muitas exigências sobre o meu tempo.
- V18  Eu preciso de mais horas no dia para fazer todas as coisas que são esperadas de mim.
- V19  Parece que eu nunca consigo dar conta.
- V20  Eu nunca pareço ter tempo para mim.
- V21  Eu pareço ter que me sobrecarregar para poder terminar tudo que eu tenho que fazer.
- V22  Eu sinto que tenho que fazer as coisas apressadamente e talvez com menos cuidado para conseguir fazer tudo que preciso.

2.6 Sobre a sua facilidade na condução das atribuições em sua vida pessoal, indique o nível de concordância das afirmações abaixo com a sua realidade atual, indicando numa escala de 1 a 5, sendo : 1- nada fácil, 2- não tão fácil, 3- relativamente fácil, 4- muito fácil e -5 extremamente fácil

Durante o último ano quão fácil foi para mim:

- V23  ter algum "tempo de qualidade" com meus amigos
- V24  fazer minhas tarefas domésticas
- V25  ter uma refeição agradável, seja sozinho ou com outra pessoa.
- V26  ter algum tempo de lazer satisfatório
- V27  manter contato com minha família

2.7 Sobre a sua facilidade na condução das atribuições em sua vida profissional, indique o nível de concordância das afirmações abaixo com a sua realidade atual, indicando numa escala de 1 a 5, sendo : 1- nada fácil, 2- não tão fácil, 3- relativamente fácil, 4- muito fácil e -5 extremamente fácil concordo plenamente.

Durante o último ano quão fácil foi para mim:

- V28  ter flexibilidade para definir meu horário de trabalho
- V29  ter flexibilidade para fazer meu trabalho de casa
- V30  ter flexibilidade para tirar meus dias de descanso
- V31  tirar férias
- V32  cumprir com minhas atribuições no trabalho
- V33  lidar com meus colegas de trabalho

### 3. Constructo avaliação de desempenho

3.1 No seu trabalho você participa do processo de avaliação de desempenho como:

- a) avaliado
- b) avaliador
- c) ambos
- d) nenhuma das alternativas

V34 3.2 Na sua percepção como você foi avaliado pela empresa em sua última avaliação de desempenho:

- meu desempenho profissional foi avaliado como ótimo
- meu desempenho profissional foi avaliado como muito bom
- meu desempenho profissional foi avaliado como bom
- meu desempenho profissional foi avaliado como regular
- meu desempenho profissional foi avaliado como ruim

V35 3.3 E como você avalia seu próprio desempenho com suas atividades profissionais:

- meu desempenho profissional é ótimo
- meu desempenho profissional é muito bom
- meu desempenho profissional é bom
- meu desempenho profissional é regular
- meu desempenho profissional é ruim

V36 3.4 Indique quais etapas dentre as abaixo listadas existem de fato no sistema avaliação de desempenho da sua empresa:

- a) Definição das metas ou expectativas de performance dos indivíduos a serem avaliados
- b) Observação da performance dos avaliados pelos avaliadores
- c) Participação dos avaliados na definição das metas
- d) Avaliação formal da performance dos indivíduos
- e) Feedback aos avaliados sobre as suas avaliações
- f) Reunião ou encontro para discussão das avaliações
- g) Treinamento ou orientação para melhoria dos pontos fracos da avaliação de desempenho