

# esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

---



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais

Mestrado em Comunicação Organizacional: Cidadania, confiança e  
responsabilidade social

## Contributos para a compreensão das relações trabalho- família numa instituição de ensino superior

Fernanda Maria Jesus Simões

Coimbra, 2016



Fernanda Maria Jesus Simões

## Contributos para a compreensão das relações trabalho-família numa instituição de ensino superior

Dissertação de Mestrado em Comunicação Organizacional: Cidadania, confiança e  
responsabilidade social, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências  
Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof.. Doutor José Pedro Cerdeira Coelho e Silva

Arguente: Prof. Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes

Orientador: Prof<sup>a</sup> Doutor(a) Maria Cláudia Perdigão Silva Mendes Andrade

Data da realização da Prova Pública: 21 de janeiro de 2016

Classificação: Muito Bom, 17 Valores

## **AGRADECIMENTOS**

Um mestrado é, como todos sabemos, um trabalho individual mas, ao mesmo tempo é também um trabalho de partilha: cruzamos dados, experiências, conhecimentos, afetos, esperanças. É neste contexto de partilha que eu quero agradecer a todos aqueles que, ao longo desta caminhada estiveram comigo e contribuíram para que este projeto chegasse a bom porto.

Em primeiro lugar o meu agradecimento é para a Doutora Cláudia Andrade, pelo seu empenhamento, apoio, entusiasmo e competência científica e pedagógica que sempre demonstrou e colocou ao meu dispor, tornando este projeto possível e concretizável. Pela sua disponibilidade, sensibilidade, paciência e por ter acreditado em mim. Um agradecimento a todos os Professores que fizeram parte deste mestrado durante estes dois anos de trabalho e enriquecimento. Todos contribuíram e foram fundamentais para eu chegar até aqui.

De forma muito particular e especial quero agradecer aos meus filhos, Ricardo, Ana e Filipa e ao Carlos, pelo apoio, pela confiança em mim, pela compreensão, paciência e amor que sempre me demonstraram, sobretudo, nos momentos de maior fragilidade da minha caminhada.

Aos meus pais. Eles são a minha referência. Com eles bebi as primeiras gotas da minha sabedoria, do meu conhecimento. Os valores que me transmitiram fazem de mim a mulher que sou hoje e são pilares de continuidade daquilo que procuro transmitir aos meus filhos todos os dias. Obrigada.

Um agradecimento muito afetuoso à minha irmã, pelo seu apoio sempre presente, amor, respeito e cumplicidade partilhados ao longo da nossa vida.

Um muito obrigado a todos aqueles que colaboraram neste estudo, sem os quais nada teria sido possível.

Finalmente, um agradecimento àqueles que pelo seu apoio e incentivo me lançaram este desafio enriquecedor do ponto de vista do conhecimento e pessoal.

*A Todos o meu profundo e sentido obrigado!*

## **Contributos para a compreensão das relações de trabalho-família numa instituição de ensino superior**

**Resumo:** O modo como as organizações desenvolvem e implementam medidas que contribuem para a redução do conflito trabalho-família tem sido alvo da atenção de diversos estudos. Estes destacam não só a importância destas medidas como alertam para a importância da análise dos aspetos que estão associados ao uso das mesmas por parte dos colaboradores. Este estudo teve como objetivo analisar a importância de um conjunto de antecedentes do domínio profissional e individual que podem contribuir, no caso de uma instituição pública de ensino superior, para a caracterização do conflito entre o trabalho e a família dos seus colaboradores não docentes. Por outro lado, pretendeu, também, analisar a prevalência do conflito de acordo com o género, a função exercida e ainda de acordo com a especificidade de cada Unidade orgânica, onde o colaborador exerce a sua função. Finalmente, de uma forma exploratória, o modo como as diferentes variáveis organizacionais que foram consideradas, concorrem, de forma integrada para o conflito trabalho-família, família-trabalho e também para a intenção de abandono da organização

Com uma amostra de 373 colaboradores não docentes de uma Instituição de ensino superior pública com recurso a comparações de médias, *Manovas*, regressões e equações estruturais os resultados evidenciaram a importância da justiça interacional e a divulgação do apoio como variáveis mediadoras no conflito trabalho-família.

Os resultados obtidos são discutidos no âmbito da importância das práticas de comunicação, enquanto aspetos a considerar quando se analisa a importância das medidas organizacionais que pretendem contribuir para a redução do conflito trabalho-família, no quadro de uma instituição pública.

**Palavras-chave:** Conflito Trabalho-família, Medidas de apoio; Função Pública

## **Contributions to the understanding of the work-family relations in higher education institution**

**Abstract:** The way organizations develop and implement measures that contribute to the reduction of work-family conflict has been attracting the attention of several studies. These highlight not only the importance of these measures as attention to the importance of the analysis of the aspects that are associated with the use of the same by employees. This study aimed to analyze the importance of a set of background of professional and individual domain that can contribute in the case of a public institution of higher education, to characterize the conflict between work and family of their employees non-teaching staff.

On the other hand, we also analyze the prevalence of the conflict according to gender, function performed and also according to the specificity of each organic unit where the employee performs its function. Finally, an exploratory way, how the different organizational variables that were considered, compete in an integrated way to work-family conflict, family-work and also for the organization of intention to abandon.

With a sample of 373 employees not teachers of a public higher education institution with comparisons of means of recourse MANOVAs, regression and structural equations the results showed the importance of international justice and the promotion of support as mediating variables on work-family conflict.

The results are discussed in the context of the importance of communication practices, while aspects to consider when analyzing the importance of organizational measures that aim to contribute to the reduction of work-family conflict as part of a public institution.

**Keywords:** Work-family conflict, support measures, Public function

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. enquadramento teórico .....	1
1.1. Vida profissional e vida familiar: relações e contextos de trabalho	3
1.1.1 Vida profissional e vida familiar: o conflito de papéis .....	3
1.1.2. A conciliação da vida profissional e familiar na administração pública	8
1.2. Medidas e estruturas de apoio para a conciliação da vida profissional e familiar no contexto de trabalho: a importância das dimensões organizacionais e dimensões do colaborador .....	12
1.2.1.A percepção de apoio organizacional e apoio das chefias .....	12
1.2.2. A justiça organizacional .....	15
1.2.3. O contrato psicológico .....	17
1.2.4. A satisfação profissional e o bem-estar no trabalho.....	20
1.2.5. Comprometimento afetivo para com a organização e a intenção de abandono da organização.....	21
1.2.6. A comunicação interna e a divulgação de medidas e apoios aos colaboradores .....	24
CAPÍTULO 2. estudo empírico .....	27
2.1. Metodologia .....	29
2.1.1. Introdução .....	29
2.1.2. Objetivos .....	29
2.1.3. Método .....	30
2.1.3.1. Processos de seleção e recolha da amostra .....	30
2.1.3.2. Instrumentos de medida .....	31

2.1.3.2.1. Questionário sócio demográfico.....	31
2.1.3.2.2. Spillover negativo entre o papel profissional e familiar.....	32
2.1.3.2.3. Satisfação no trabalho e bem-estar .....	32
2.1.3.2.4. Ligação indivíduo-organização: perceção de rutura do contrato psicológico .....	33
2.1.3.2.5. Intenção de abandono da organização.....	33
2.1.3.2.6. Relação do colaborador com a organização e os seus superiores	34
2.1.3.2.7. Perceção de apoio por parte da organização e perceção de apoio por parte da chefia .....	34
2.1.3.2.8. Medidas e Serviços de apoio à conciliação de papéis .....	35
2.1.3.2.9. Divulgação das medidas e serviços de apoio à conciliação de papéis	36
CAPÍTULO 3. resultados .....	37
3.1. Introdução.....	39
3.2. Procedimentos de análises de dados.....	39
3.3. Análise descritiva das variáveis .....	40
3.3.1. Associações entre variáveis.....	41
3.3.2. Diferenças de acordo com o género .....	43
3.3.3. Diferenças de acordo com a função .....	43
3.3.4. Diferenças de acordo com a parentalidade.....	44
3.3.5. Diferenças de acordo com a proveniência institucional (unidade orgânica)	44
3.3.6. Análise de relações entre variáveis: <i>path analysis</i> .....	44
3.3.7. Medidas de apoio organizacional e redução do conflito trabalho-família	46

3.4. Discussão dos Resultados .....	46
3.4.1. Diferenças comparativas por género .....	47
3.4.1.1. Diferença no conflito trabalho-família.....	47
3.4.1.2. Diferença na satisfação no trabalho .....	47
3.4.1.3. Diferença no apoio das chefias / apoio da organização .....	48
3.4.2. Diferenças entre unidades orgânicas .....	49
3.4.2.1. Diferença no conflito trabalho-família.....	49
3.4.2.2. Diferença na satisfação no trabalho .....	50
3.4.2.3. Diferença no contrato psicológico .....	51
3.4.2.3. Diferença no apoio da chefia e da organização.....	53
3.4.3. Diferenças de acordo com a parentalidade.....	53
3.4.4. Modelo Global .....	54
CAPÍTULO 4. conclusões .....	61
Bibliografia .....	67
ANEXO A .....	77
ANEXO B .....	79

#### **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Dimensões da análise do questionário .....	31
Tabela 2 – Variáveis e abreviaturas.....	40
Tabela 3 – Estatísticas de grupo.....	43

#### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo geral das relações entre variáveis.....	46
Figura 2 – Modelo de <i>path analysis</i> .....	46

## **ABREVIATURAS**

**ATL** – Tempos Livres

**EC** – Empenhamento na carreira

**ESAC** – Escola Superior Agrária de Coimbra

**ESEC** – Escola Superior de Educação de Coimbra

**ESTeSC** – Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra

**ESTGOH** – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

**IPC** – Instituto Politécnico Coimbra

**ISCAC** – Instituto Superior de Contabilidade e Administração Coimbra

**ISEC** – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

**OIT** – Organização Internacional do Trabalho

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**PIDESC** - Pacto Internacional sobre os direitos económicos, sociais e culturais da ONU

**PNE** – Plano Nacional de Emprego

**POCTI** – Programa Operacional Ciência, Tecnologia e Inovação

**QREN** – Quadro de Referência Estratégica Nacional

**SAS** – Serviços de Ação Social

**SP** – Serviços da Presidência

**SPSS** – *Statistical Package for Social Scienses*

**UO** – Unidade Orgânica

## **CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**



## **1.1. Vida profissional e vida familiar: relações e contextos de trabalho**

### **1.1.1 Vida profissional e vida familiar: o conflito de papéis**

Para a maioria dos indivíduos das sociedades contemporâneas, a profissão e a família são as áreas dominantes da sua preocupação e interesse, sendo que as mesmas se entrelaçam de forma quase “perfeita”. Apesar desta realidade, nas últimas décadas, assistimos a um aumento da preocupação/interesse por parte de gestores, empresários, organizações, acerca da relação entre o trabalho e a família. A vida familiar era vista, até á muito pouco tempo, como um domínio que não interferia na vida profissional e, por esse motivo, esta era uma temática que não entrava nas preocupações dos gestores (Pinto, 2003). O chamado modelo tradicional da família nuclear, onde as mulheres ficam em casa desenvolvendo o seu papel de cuidadoras dos filhos e do lar e os homens, designados os provedores da família, vão trabalhar para angariar o sustento da mesma, deixou de fazer sentido e de ser praticável, numa altura em que a família é encarada como uma instituição em constante mudança (Pinto, 2003). A emergência dos valores do capitalismo, fizeram alterar a estrutura familiar tradicional e obrigaram a uma mudança de paradigma (Pinto, 2003).

O aumento crescente e diversificado de oportunidades de trabalho, em especial para as mulheres, bem como as cada vez maiores exigências económicas para sustentar o núcleo familiar, levaram a uma redefinição do modelo de família, passando-se do modelo tradicional, anteriormente exposto, para um modelo em que os dois elementos do casal se tornam provedores - famílias de duplo emprego. Este torna-se o modelo dominante nas sociedades ocidentais. (Andrade, 2015).

Cada vez mais as pessoas sentem dificuldades em encontrar disponibilidade de tempo e energia para executar as variadas tarefas que tem no seu local de trabalho, família. O fator tempo tornou-se escasso, para não dizer inexistente, para a grande maioria dos profissionais na atual estrutura do mercado de trabalho, demasiadamente competitivo e exigente, o que impede a possibilidade de exercer outro tipo de tarefas quer do foro familiar, quer do foro do relaxamento e do prazer. As ocupações com os filhos, as pessoas mais idosas, os amigos, atividades de lazer, são cada vez mais atividades relegadas para segundo plano, pois as profissionais sobrepõem-se e diria mesmo,

impõem-se de forma contundente, reduzindo assim, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas (Pinto, 2003).

Por outro lado, um outro fator importante e determinante em todo este processo, também sofreu consideráveis alterações: a capacidade e a possibilidade que o género masculino detinha de poder dedicar todo o seu tempo à sua profissão/carreira, apoiada que estava na premissa de que as mulheres assumiam, sozinhas, as responsabilidades de cuidadoras e educadoras dos filhos, bem como das tarefas domésticas, alterou-se drasticamente, com a entrada da mulher no mercado de trabalho. Na sequência e como consequência destas e de outras alterações, as organizações sentiram necessidade e sentem cada vez mais de se adaptarem à nova realidade, fazendo um esforço no sentido de perceber qual ou quais as melhores formas de abordar a questão do equilíbrio entre a esfera profissional e a esfera familiar, por forma a que homens e mulheres se sintam importantes para a organização e, desse modo consigam alcançar os seus objetivos profissionais e de igual modo, os objetivos organizacionais (Pinto, 2003). Nesta ótica, surge a exigência de organizações cada vez mais flexíveis, menos hierarquizadas, mais dinâmicas e mais otimizadoras dos seus recursos humanos (Pinto, 2003). Assim, por forma a haver uma cada vez maior conciliação entre o trabalho e a família, as organizações, cada vez mais, adotam aquilo a que se designou chamar de “*políticas amigas da família*” ou, no seu termo original “*Family-Friendly Workplace*”, onde se procura desenvolver e implementar medidas e políticas facilitadoras da vida dos colaboradores, possibilitando-lhes a oportunidade de se realizarem profissional e familiarmente.

Os estudos sobre a relação trabalho-família (TF) e as suas implicações na qualidade de vida e do trabalho têm tido um aumento significativo, surgindo pela primeira vez na literatura científica por volta dos anos 60, com os trabalhos de Rapoport. Décadas mais tarde, por volta dos anos 80, os estudos sobre o conflito entre trabalho e família dominam a literatura, devendo-se contudo realçar que as práticas sociais nem sempre andaram, de mãos dadas com aquilo que se produz em termos legislativos e, na prática, mesmo no momento presente, a igualdade não está totalmente garantida, quer no que diz respeito ao trabalho (acesso a certos tipos de atividade/função, salários, progressão na carreira, etc.), quer no que diz respeito à família: a persistência de certos modelos culturais que ligam a mulher às tarefas domésticas, de mãe e cuidadora, gerando

assimetrias na divisão e participação de homens e mulheres na vida da família, criando a tendência para uma sobrecarga das mulheres pela acumulação das tarefas familiares e profissionais. (Andrade, 2013).

Hoje sabe-se que o conflito TF é uma fonte de *stress* mental e físico e responsável pelo aumento de riscos para a saúde, pela diminuição do desempenho do papel parental, por estados de ansiedade e depressão, pela insatisfação nas suas variadas formas. Por outro lado, exerce também pressão ao nível das relações, potenciando um aumento dos conflitos interpessoais, divórcios e, ao nível organizacional também deixa as suas marcas ao influir na produtividade, reduzindo-a, provocando lentidão, absentismo, turnover, insatisfação profissional, perda de talentos (Duxbury & Higgins, 1991; Thomas & Ganster, 1995, cit. in Pinto, 2003).

Procurando fazer uma análise aos estudos realizados à volta das relações TF, constata-se que numa primeira etapa as áreas foram analisadas de forma separada e assumiu-se que estas colidiam. Contudo, nos últimos anos, novas perspetivas foram surgindo e, as mesmas apontam para a necessidade de não só se analisarem as causas dos conflitos entre papéis mas, ao mesmo tempo, a necessidade de se clarificarem os efeitos dos mesmos para os indivíduos, para as famílias e para os contextos profissionais. Um dos primeiros mecanismos explicativos da relação trabalho /família a ser criado foi o da segmentação, o qual defende a separação entre o trabalho e a vida familiar e que cada um dos papéis existe de forma separada. Esta linha de pensamento foi apoiada por uns e criticada por outros que defendem que a separação de atitudes e comportamentos nas diferentes áreas de vida dificilmente acontece (Near, Rice, & Hunt, 1980, cit. in. Andrade, 2015). Vários autores salientam que, nos estudos sobre a relação entre os papéis profissionais e os familiares predomina a ideia do conflito (Hill, 2005; Kirchmeyer, 1992; Parasuraman & Greenhaus, 2002, cit. in. Andrade, 2015). Consensualmente aceite pelos estudiosos da área, o conflito advém das pressões simultâneas da área profissional e da área familiar, tornando a gestão dos diferentes e diversos papéis de cada uma das áreas difícil de articular e gerenciar. Greenhaus & Beutell, (1985), efetuaram uma revisão da literatura sobre esta temática e aferiram a existência de uma nova característica no conflito interpapéis-a bidirecionalidade, isto é, o conflito existe do trabalho para a família e também da família para o trabalho, afirmando que existem três tipos de conflito: o conflito baseado no tempo, na tensão e

no comportamento. Relativamente ao primeiro concluem que os diferentes papéis a desempenhar competem entre si em termos de tempo, isto é, o tempo despendido no desempenho de um dos papéis pode ser muito elevado, reservando muito pouco tempo para o desempenho do outro, criando um impacto negativo. Relativamente ao segundo tipo de conflito, tem a ver com a pressão que se sente no exercício de um dos papéis a qual influencia negativamente o exercício do outro papel. Por último, o conflito comportamental, tem a ver com formas de atuação padrão, específicas de um determinado papel e que podem lograr as expectativas comportamentais de outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985).

Apesar de termos assistido nos últimos tempos a uma mudança concetual nos papéis de género, no sentido de fomentar a igualdade de expectativas e comportamentos dos mesmos, existem ainda muitos autores que afirmam que o género continua ainda a ser encarado e usado como fator determinante na atribuição de responsabilidades, poder e mesmo na atribuição de direitos nos contextos profissional e familiar (Andrade, 2013; Matias et al., 2012). Contudo, estas autoras afirmam também que, atualmente, se pode já falar na maioria dos casos, em igualdade de exigências de disponibilidade para o papel profissional. Vão mais além afirmando “*se a participação das mulheres no mercado de trabalho alterou os papéis de género, neste domínio, seria esperado que esta modificação se fizesse sentir também ao nível da vida familiar, nomeadamente na realização das tarefas domésticas e no cuidado com os filhos. Porém, a literatura aponta para que a divisão das tarefas e responsabilidades domésticas não se tenha modificado na mesma extensão*” (Andrade, 2013; Matias et al., 2012). Esta assimetria na divisão das tarefas e das responsabilidades familiares, tem gerado interesse de investigação por parte de alguns autores (Andrade & Bould, 2012; Andrade & Mikula, 2014) que identificam sentimentos de sobrecarga e baixas perceções de justiça na divisão do trabalho, afetando sobretudo o género feminino. De destacar também o contributo de alguns autores, ao apresentarem fatores de carácter social (estruturas sociais como creches, infantários) como diminuidores do conflito trabalho-família para as mulheres (Andrade, 2013; Guerreiro & Pereira, 2006; Matias et al., 2011).

Vários autores têm centralizado a sua atenção e pesquisas nos efeitos nefastos resultantes do conflito entre a vida e o papel profissional por um lado, e a vida e o papel familiar por outro, identificando consequências negativas quer para o indivíduo,

quer para a organização onde este está inserido. Consequências, como baixa satisfação com o trabalho (Adams et al., 1996) intenção de abandonar a atividade profissional (Greenhaus, 2001) baixo compromisso com a organização (Greenhaus & Beutell, 1985) elevado absentismo e stress profissional (Frone et al., 1992).

Segundo um estudo realizado por Pinto, (2003), os indivíduos tem sobretudo a perceção da existência do conflito trabalho – família e não tanto do conflito família-trabalho, pois, segundo o estudo, os indivíduos acham que é o trabalho que interfere na família e não a família que interfere no trabalho. Para a autora esta é uma conclusão natural, uma vez que o trabalho exerce maior influência na família do que o inverso, pois é fonte da subsistência económica e social da família (Pinto, 2003). Nesta concordância, são essencialmente os homens que denunciam maior interferência do trabalho na família, o que vem ao encontro do afirmado por outros autores como Hall & Richter (1988) que defendem ser natural o homem percecionam uma maior interferência do trabalho na família, uma vez que este permite mais facilmente que as suas obrigações profissionais interfiram na vida familiar. Por outro lado, as normas sociais que orientam os seus papéis profissionais e familiares são muito diferentes das mulheres, isto é, aceita-se que os homens dediquem mais tempo às suas tarefas e responsabilidades profissionais, pois é tido como o provedor principal da família e, ao mesmo tempo, é-lhes incutido social e educacionalmente que o sucesso na carreira é um fator de aumento da sua autoestima (Hall & Richter, 1988).

Se abordarmos o conflito na sua vertente bidirecional, isto é, o conflito trabalho-família e família-trabalho, encontramos já resultados diferentes, aparecendo as mulheres como as que mais percecionam o conflito, manifestando maior interferência e sobrecarga de tarefas e de disponibilidade de tempo para o exercício das funções familiares e profissionais (Frone, Russell & Cooper, 1992). Pinto, (2003) no seu estudo conclui que “os indivíduos tem diferentes perceções sobre o conflito trabalho-família e diferentes formas de gerir os limites entre a casa e o trabalho (...) as pessoas preferem estabelecer uma separação psicológica entre a casa e o trabalho paralela à separação física”(Pinto, 2003).

Recentemente, diversos autores tem-se debruçado sobre uma outra faceta do conflito (Spillover), que segundo os mesmos pode apresentar-se também de forma positiva, ou seja, um dos domínios do conflito pode exercer efeitos positivos e bons sobre o outro

domínio. Alguns destes autores utilizam designações diferentes entre si ao referirem-se a estas facetas positivas do conflito, como é o caso de *Spillover Positivo* (Grzywacz & Marks, 2000a), promoção e enriquecimento (Greenhaus & Powell, 2006), ou equilíbrio na conciliação entre o trabalho e a família (Milkie & Peltola, 1999). Num estudo realizado por Matias (2007), a autora aferiu que *spillover* positivo e negativo são constructos ortogonais, o que significa que podem manifestar-se ao mesmo tempo, confirmando a perspectiva de promoção do papel que defende que o desempenho de múltiplos papéis não diminui a energia mas, ao contrário, pode facilitar o desempenho de outros papéis. Por outro lado ainda, o mesmo estudo corroborou a permeabilidade assimétrica das fronteiras ao verificar que o *spillover* negativo trabalho-família é mais frequente que o *spillover* negativo família-trabalho. Relativamente ao *spillover* positivo família-trabalho é o conflito mais frequente, tendo também confirmado a bidirecionalidade do conflito tal como outros autores anteriormente (Matias, 2007).

### **1.1.2. A conciliação da vida profissional e familiar na administração pública**

As teorias iniciais sobre o papel do estado providência baseavam-se na tese da convergência o que quer dizer que, seria esperado que os estados providência construíssem características semelhantes no que diz respeito à organização política e socioeconómica. Desse modo, as discrepâncias institucionais fossem diminuindo de forma gradual, sendo esperado que a semelhança entre os vários estados providência fosse uma dominante (Dulk et al., 1999). Estes autores, procurando responder à questão de saber se países com diferentes tipos de estado-providência também diferiam significativamente no que toca à existência e natureza de medidas de apoio à conciliação trabalho-família nas organizações, realizaram uma análise comparativa internacional envolvendo quatro países: Suécia, Holanda, Itália e Reino Unido, tendo aferido que nos quatro países analisados, as organizações manifestam a tendência para complementar as medidas e apoios públicos já existentes e não a criar novos. Por outro lado, verificaram grandes diferenças entre o setor público e privado, sendo que as públicas desenvolveram mais medidas de apoio do que as organizações do setor privado, talvez, segundo estes, por serem mais fáceis de reagir às pressões governamentais e, também porque sendo organizações do estado estão mais sujeitas

ao julgamento público, sentindo por isso, necessidade de serem exemplares (Dulk et al., 1999).

Este estudo evidenciou que no caso da Suécia, as medidas de apoio à conciliação entre o trabalho e a família por parte das organizações, são tidas como um dado adquirido, sendo as próprias a incentivar os seus colaboradores, tanto homens como mulheres, a usá-las, sendo a igualdade entre géneros uma máxima das organizações. No caso da Holanda, só a partir dos anos 90 é que o Estado começou a desenvolver e implementar medidas concretas de apoio à conciliação entre o trabalho e a família. O trabalho a tempo parcial, o alargamento das licenças parentais e a compra ou aluguer de serviços de guarda de crianças, são as medidas mais comuns na Holanda. As organizações Holandesas fazem um complemento às políticas públicas de apoio já existentes. No caso Italiano, a problemática da conciliação entre a vida profissional e familiar não assume a importância nem a discussão e preocupação que assume nos outros países. As políticas que já existem neste domínio, demonstram que a questão da conciliação do trabalho com a família é vista como uma questão mais feminina, sendo as medidas existentes nesta área completamente direcionadas para as mulheres. Aqui, contrariamente ao que sucede em outros países, a conciliação da vida profissional e familiar nas organizações italianas, os sindicatos desempenham um papel muito ativo e importante nas negociações. Finalmente o caso do Reino Unido, o envolvimento do Estado em políticas de conciliação entre trabalho e família é muito reduzido, não existindo praticamente nenhuma legislação pública sobre a matéria. De facto, o pensamento cultural da população britânica confirma, de certo modo, esta ausência de legislação, ao confirmarmos que, quer homens quer mulheres, entendem que a questão da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar é uma preocupação exclusiva da família, uma vez que é esta quem decide se quer ou não ter filhos. A juntar a isso, soma-se o facto de serem os interesses empresariais económicos das organizações que determinam o desenvolvimento ou não dessas medidas. (Dulk et al., 1999).

Em Portugal verifica-se uma grande discrepância temporal entre aquilo que foi a produção legislativa em termos internacionais e comunitários e aquilo que foi a sua ratificação e aplicação no nosso país. Até aos inícios da década de 70, a legislação portuguesa no que diz respeito à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres

existe, sobretudo com base na ratificação de documentos internacionais que foram produzidos para contextos de trabalho. Na Constituição da República Portuguesa de 1976 podemos encontrar já incluídas nas tarefas fundamentais do Estado promover a “segurança no trabalho, a execução de políticas de pleno emprego, a democratização da educação e as demais condições para a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos que contribua para a igualdade de oportunidades” (Lei Constitucional nº 1/2005).

Somente nos finais dos anos setenta e durante a década de oitenta é que assistimos já, em Portugal à ratificação de alguns dos grandes documentos produzidos internacionalmente, sendo disso exemplo a *Convenção nº 103, sobre a Proteção da Maternidade* da OIT (1952), *Convenção nº 122, sobre a política de emprego da OIT* (1964), o *Pacto Internacional sobre os direitos civis e políticos*, da ONU (1966), o **PIDESC - Pacto Internacional sobre os direitos económicos, sociais e culturais da ONU** (1966), *Convenção nº 142 sobre o papel da orientação profissional e da formação profissional na valorização dos recursos humanos*, da OIT (1975), *Convenção nº 156 sobre a igualdade de oportunidades e de tratamento para os trabalhadores dos dois sexos: trabalhadores com responsabilidades familiares* da OIT (1981), entre outros. Mas, com tudo isto, só em 2003 com a aprovação do *Código de Trabalho* (2003) é que se verifica a transposição para a legislação portuguesa, total ou parcialmente, de algumas diretivas internacionais e comunitárias que contemplam os direitos das mulheres e dos homens nos contextos de trabalho. (Rocha, 2008). Contudo, é somente a partir dos anos noventa que a igualdade de direitos entre homens e mulheres em termos de educação, começa a ser olhada como sustentáculo fundamental para se alcançar a igualdade de género em contextos profissionais. A quando da tomada de posse da presidência da União Europeia em 2000, Portugal toma consciência da importância de aprofundar tudo aquilo que diz respeito aos direitos de igualdade, sobretudo no que toca à organização flexível do trabalho. È pois a partir deste ano de 2000 que se começa a notar em Portugal a preocupação e a consciência de que a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres é “elemento essencial duma estratégia de desenvolvimento sustentável” (Quadro Comunitário de Apoio III – POCTI- Programa Operacional Ciência, Tecnologia e Inovação – 2000-2006). Se na

*Constituição da República de 1976*, promover a igualdade de oportunidades era uma das “tarefas fundamentais do Estado”, a partir do início do século XXI, pretende-se concretizar “objetivos da Estratégia de Lisboa ao nível da sustentabilidade do crescimento económico (...) privilegiando a partilha de responsabilidades entre o Estado, as autarquias, os parceiros sociais, as associações não-governamentais e as próprias famílias” (PNE - Plano Nacional de Emprego, 2005-2008).

Por outro lado, o *Protocolo para a Promoção da Igualdade de Género no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional – QREN (2007)* “considerando ser a melhoria efetiva do estatuto das mulheres um comportamento essencial do desenvolvimento humano e sustentável”, apresenta como “áreas de intervenção estratégica”, “promover no seio das empresas, no quadro da Responsabilidade Social, a introdução de planos de igualdade de género, como vetor fundamental para a melhoria da produtividade e competitividade das empresas (...)” (Rocha, 2008).

É um facto hoje, o reconhecimento de que o trabalho e a família são domínios dependentes e não separados e que, é necessário, cada vez mais que homens e mulheres partilhem papéis e que, simultaneamente os estados e as organizações devem também possibilitar o acesso a condições e medidas que facilitem a conciliação destes domínios (DulK, 2001, cit. in. Monteiro & Domingos, 2013). A visibilidade deste reconhecimento foi sendo expressada na produção de legislação que aumentou, por exemplo, os direitos da maternidade e da paternidade dos trabalhadores, bem como o número de investimentos públicos em serviços e equipamentos de apoio social às famílias, sendo exemplos disso, as creches, ATL, os centros de dia, e, por outro lado, novas formas de organização do trabalho, designadas por medidas ou políticas amigas da família, sendo exemplo a redução de horários de trabalho, horários flexíveis, etc. (Guerreiro & Pereira, 2006). A nossa Administração Pública no que diz respeito particularmente aos direitos de maternidade e paternidade, deu os seus primeiros passos nos anos de 1980, onde as políticas e as medidas começaram a indiciar uma preocupação em proteger tanto os direitos das mães como os direitos dos pais (Wall, 2010, cit. in. Monteiro & Domingos, 2013). Contudo, a grande mudança aconteceu apenas na transição da década de 1990 para 2000. Assim, pela primeira vez, em 1999, com a Lei nº 142/99, de 31 de agosto, introduz-se a “Licença por paternidade” que é

exclusiva do pai e onde este adquire o direito de gozar cinco dias úteis no primeiro mês após o parto, com pagamento a 100%. Esta lei procurou introduzir uma maior igualdade na utilização das licenças, reforçar a ligação dos homens à reprodução e ao ato do cuidar e, por outro lado, vincar a importância do papel do pai e dos seus direitos enquanto trabalhador (Rego, 2010). Mas, a mudança considerada decisiva deu-se, com o surgimento do Código do Trabalho de 2009, onde passou a constar o conceito de direitos de parentalidade. Esta nova legislação veio ampliar significativamente os direitos quer dos pais quer das mães trabalhadores/as, passando a constar deste a licença exclusiva do pai, de 20 dias úteis a gozar durante o período de licença da mãe (sendo 10 de gozo obrigatório no primeiro mês). Esta medida induziu a partilha da licença beneficiando o casal com mais um mês de licença, sempre que esta fosse partilhada pelos cônjuges (Monteiro & Domingos, 2013). Contudo, para que mais e melhores direitos legalmente instituídos sejam conhecidos e utilizados por aqueles que a eles tem direito e a eles se dirigem, é necessário que estes os conheçam. Assim, e para que o conhecimento destes seja uma realidade e o seu uso uma prática, a nossa legislação prevê a Obrigatoriedade de qualquer entidade patronal (Art.º 24º, nº4 do Código do Trabalho) “afixar em local apropriado a informação relativa aos direitos e deveres do/a trabalhador/a em matéria de igualdade e não discriminação”, sendo esta a forma encontrada para promover o conhecimento e o acesso aos direitos e também aos deveres dos cidadãos em Portugal (Monteiro & Domingos, 2013).

## **1.2. Medidas e estruturas de apoio para a conciliação da vida profissional e familiar no contexto de trabalho: a importância das dimensões organizacionais e dimensões do colaborador**

### **1.2.1.A perceção de apoio organizacional e apoio das chefias**

Um estudo efetuado por Allen (2001) evidenciou que, o facto de as organizações disponibilizarem medidas e políticas facilitadoras da conciliação dos papéis TF, por si só, não é uma estratégia que contribui para essa conciliação, havendo necessidade de se avaliar qual é a perceção geral do colaborador sobre o apoio que a organização dá.

De uma maneira geral, os estudos efetuados sobre as políticas e as práticas das organizações que visam a conciliação da vida familiar e da vida profissional, identificam que quer os recursos sociais quer os organizacionais promovem a redução do conflito no exercício entre o papel profissional e o papel familiar. Allen (2001) dividiu as políticas de apoio à conciliação do trabalho família em dois grupos: *acordos de trabalho flexível* (horário de trabalho flexível, semana de trabalho comprimida, trabalho a partir de casa e trabalho a tempo parcial (part-time) e *apoio no cuidado de dependentes* (subsídios de apoio à infância, equipamentos de infância no local de trabalho, licenças de maternidade e paternidade pagas, licenças para cuidar de idosos). Por outro lado, um aspeto também a considerar diz respeito à flexibilidade no local de trabalho, percecionada enquanto característica da cultura organizacional, associada a sentimentos de apoio e autonomia principalmente para o cumprimento das obrigações familiares. Este aspeto tem merecido a atenção de alguns estudiosos. Jacobs & Gerson (2004) afirmam que os profissionais que decidiram assumir um horário de trabalho a tempo parcial, reduzindo assim o seu investimento profissional, ainda que de forma temporária, quando retomam a sua atividade profissional nos moldes que detinham anteriormente, veem aumentar as dificuldades de progressão na carreira, por exemplo. Isto traduz a ideia de que muitas vezes os trabalhadores podem percecionar a ideia de que o uso de medidas de apoio à família os pode prejudicar no seu progresso na carreira, optando, muitas vezes, por não as usar.

Todavia, apesar deste aspeto, os vários estudos apontam inequivocamente que, o exercício de um maior controlo sobre os horários de trabalho, a par com uma cultura organizacional de apoio à família, faz diminuir a perceção de conflito entre a vida profissional e a vida familiar (Andrade, 2011; Andrade, 2015; Byron, 2005; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz, & Beutell, 1989). Hill (2005) provou num estudo realizado que, os contextos de trabalho que apresentam maior flexibilidade e controlo sobre os horários de trabalho permitem não só uma menor perceção de tensão entre o trabalho e a vida familiar, por parte do trabalhador, como, por outro lado, se traduz para este numa maior satisfação profissional. Contudo, o uso real destas políticas e medidas depende também de outras variáveis, de entre as quais os papéis de género. Num estudo efetuado no contexto norte-americano, por Milkie & Peltola (1999) estes demonstraram que por exemplo, abdicar ainda que temporariamente, da

carreira é sobretudo, uma estratégia usada pelo género feminino, para uma melhor conciliação da vida familiar com a vida profissional. Em Portugal, encontramos estudos que apontam na mesma linha de pensamento (Andrade, 2013; Matias, Andrade & Fontaine, 2012).

Um outro aspeto importante a reter na análise à perceção da existência de apoio, centra-se na figura do supervisor no local de trabalho, para muitos estudiosos considerada elemento contributivo positivo, para a diminuição do stress profissional e, conseqüentemente, do conflito do trabalho para a família. Mais uma vez, Hill (2005) confirma a importância do apoio percebido da supervisão pelo trabalhador, como inibidor do stress individual e promotor de menor conflito TF. Allen (2001) no estudo que efetuou sobre a perceção geral dos trabalhadores sobre o apoio à família concedido pela organização, verificou que os trabalhadores que percebiam um menor apoio familiar do lado da organização, manifestavam sentimentos de menor comprometimento e, maior intenção de *turnover*.

Guerreiro & Pereira (2006) defendem por seu lado, a importância da criação, por parte das organizações (sobretudo organizações de grandes dimensões), de infraestruturas de apoio à família como: serviços de acolhimento de crianças, cuidados a idosos, bem como incentivos de promoção e envolvimento na parentalidade como por exemplo, dias de folga, subsídios. Por outro lado, sugerem também que a organização deve promover a organização do tempo de trabalho (Compensação de horas, concentração e ajustamento de horários), tendo em conta as necessidades do trabalhador.

Alguns autores, defendem que, para que uma organização seja considerada como “Amiga da Família”, não basta criar e disponibilizar medidas que facilitem a conciliação do TF, devem também construir um bom clima organizacional de apoio e respeito pelos seus colaboradores e pelas suas necessidades, esforçando-se para que essas medidas e apoios criados sejam efetivamente usados pelos seus trabalhadores, incentivando-os e, desse modo apagar neles o receio de que se delas usufruírem podem ser prejudicados (Marshall & Barnett, 1994).

Assim, a cultura de uma organização deve incluir nos seus valores a conciliação do TF, pois esta promove maior satisfação no trabalho, maior produtividade, maior empenhamento afetivo e menor conflito TF (Allen, 2001).

### **1.2.2. A justiça organizacional**

O conceito de justiça organizacional está diretamente ligado à ideia de quão justamente os colaboradores se sentem tratados pelos diferentes públicos com quem interagem (Rupp, Wright, Aryee, & Luo, 2011, cit. in. Borges, 2012). Este é um conceito que segundo Rego (2001) abarca três grandes dimensões: justiça distributiva, procedimental e interacional. Segundo Rego, (2000) a justiça distributiva centra-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados (o salário, as promoções, distribuição dos lucros pelos colaboradores), a procedimental centra-se no processo, isto é, nos meios usados para alcançar os fins definidos (o processo de avaliação de desempenho, os métodos de recrutamento de colaboradores, etc.). A justiça interacional deriva da justiça procedimental e diz respeito à qualidade da interação com os decisores (o respeito dos gestores pelos seus colaboradores e o consequente *feedback* dado aos colaboradores). A justiça organizacional concentra-se nas noções de justiça, direitos individuais, decisões baseadas na moralidade e não nos benefícios (Rupp et al., 2011, cit. in. Borges, 2012). As percepções que os colaboradores têm da justiça organizacional afeta as suas atitudes e simultaneamente, os resultados da organização (Colquitt et al., 2001; Hartman, Yrle, & Galle, 1999; Koh & Boo, 2001, cit. in. Borges, 2012) sendo por isso um constructo básico para a satisfação dos colaboradores e para o funcionamento eficaz da organização (Greenberg, 1990, cit. in. Borges, 2012). Alguns autores estudaram a relação entre as percepções de justiça organizacional e a satisfação no trabalho e concluíram que existe uma ligação positiva entre estes dois constructos, como por exemplo Al-Zu'bi (2010). Este autor concluiu que esta ligação é da tal modo positiva e forte que faz depender de todas as formas de justiça organizacional, a satisfação dos colaboradores no trabalho. Outros estudiosos focaram-se na justiça procedimental, como Moorman, Nieoff & Organ (1993) e igualmente chegaram à conclusão que esta está, também, diretamente relacionada com a satisfação dos colaboradores no seu trabalho, pois quanto maior for a noção de justiça por parte destes, nos procedimentos da organização (recrutamento de pessoal, sistema de avaliação, etc.) maior é também a sua satisfação no trabalho. Por outro lado, existem também estudiosos que analisaram a capacidade preditiva da justiça procedimental e da justiça distributiva e, embora tenham concluído que ambos os constructos se

relacionam e influenciam a satisfação no trabalho, a influência e a força da noção da justiça distributiva é a que apresenta um papel mais importante e determinativo no bem-estar no trabalho (Lowe & Vodanovich, 1995; McFarlin & Sweeney, 1992). Finalmente, no que toca à justiça interacional, Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor (2000) cit. in Borges (2012) aferiram que este é um constructo que menos influência exerce na satisfação no trabalho. Recentemente, um estudo realizado por Borges (2012), vem demonstrar e contradizer aquilo que alguns autores defendem de que é a percepção da justiça distributiva aquela que mais influencia a satisfação e o bem estar dos colaboradores no trabalho (Lowe & Vodanovich, 1995; McFarlin & Sweeney, 1992) ao comprovar que *“a satisfação dos colaboradores no trabalho depende menos da percepção da justiça dos fins organizacionais alcançados (salário) e mais da sua percepção da justiça dos meios ou procedimentos utilizados para alcançar esses mesmos fins (sistemas de avaliação de desempenho)”*(Borges, 2012, p.24).

Num estudo sobre as percepções de justiça, realizado com docentes do ensino universitário, Rego aferiu que os níveis de comprometimento são particularmente baixos quando estes percebem menos justiça interpessoal, informacional e procedimental (Rego, 2002). Este estudo de Rego, possibilitou também aferir que existe uma fraca relação entre a baixa percepção de justiça distributiva e o comprometimento organizacional, justificando o facto afirmando *“ As estruturas salariais aplicáveis às instituições públicas (como é o caso das abrangidas pela presente investigação) são determinadas pelo governo central e não pelas autoridades específicas de cada instituição. Consequentemente, numa lógica de reciprocidade, os docentes, sentem que a instituição onde exercem funções não merece ser o alvo das suas reações à (in) justiça recebida/percebida”* (Rego, 2002, p.227). Em jeito de conclusão, poder-se-á talvez afirmar que, contrariamente à ideia de que os indivíduos reagem fundamentalmente às percepções de justiça remuneratória, defendida por autores como (Lowe & Vodanovich 1995; McFarlin & Sweeney 1992) levando-os à prática de comportamentos de desempenho, considerados apenas como *“normais”*, mas, para que os desempenhos dos indivíduos ultrapassem as expectativas, é necessário que as suas percepções de justiça procedimental/interacional seja de elevado grau pois é com base nestas que se constrói a confiança e o comprometimento. (Rego, 2002).

### **1.2.3. O contrato psicológico**

As múltiplas transformações a que vimos a assistir, nos últimos tempos, nas áreas do social, económico, político, tecnológico, produziram alterações legais e sociais importantes, no que toca à natureza das relações no trabalho (Rubery et al., 2002, cit. in. Menegon & Casado, 2012). Estas alterações provocaram consequências na maneira como as pessoas lidam e se envolvem com essa nova estrutura. Os contratos de trabalho formais deixaram de fazer sentido, pois a nova relação de trabalho é agora mais dinâmica. Assim, passam a existir os contratos mais individualizados (contratos individuais de trabalho) que atingem diretamente os comportamentos organizacionais (Menegon & Casado, 2012).

Os contratos psicológicos surgem como uma alternativa à gestão das relações tradicionais de trabalho, bem como uma resposta às novas configurações organizacionais, porque ajudam a descrever e a entender as mudanças vividas na relação empregado e empregador (Arnold, 1996; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, cit. in. Menegon & Casado, 2012). O primeiro investigador nesta área a usar o termo CP, foi Argyris em 1960 (Anderson & Schalk, 1998, cit. in. Leiria et al., 2006). Importa pois, começar por definir o conceito de “Contrato Psicológico”. Menegon & Casado (2012) fazem um trabalho de revisão da literatura sobre o conceito e afirmam que este é um conceito antigo e que a sua utilização em trabalhos de pesquisa organizacional tem ganho força e expressividade, sobretudo, a partir do trabalho inicial de Denise Rousseau em 1989 (Menegon & Casado, 2012). Ainda de acordo com estes autores, os trabalhos que mais influenciaram uma parte da comunidade académica atual, sobre o conceito, foram os de Levinson et al., (1963) e Schein, (1965) cit. in. Menegon & Casado, (2012) os quais partiram de uma ideia base e central de que estes contratos contem as expectativas mútuas entre indivíduos e organizações e que estão intimamente imbuídos nas perceções de troca na relação de trabalho. Para Schein (1982) no CP, pressupõe-se a existência de esperanças, tanto da parte da organização como da parte do colaborador, da quilo que se deseja ver alcançado. Estas esperanças, para além da quilo que é o volume de trabalho a realizar e o correspondente salário, referem-se também a toda uma série de direitos, privilégios e obrigações entre o

colaborador e a organização (Rosolen et al., 2006). Esta ideia foi seguida por diversos autores como (Kotter, 1973), (Herriot, 1995), (Rousseau, 1989, 1990, 1995) gerando duas correntes de pensamento: uma defende a ideia de que os contratos psicológicos para existirem dependem da existência de dois pilares: o pilar da expectativa e o pilar da mutualidade. Esta corrente tem sido muito criticada, nomeadamente por Rousseau (1989, 1990, 1995) que faz parte da segunda corrente, segundo o qual “o termo contrato psicológico refere-se a uma crença individual independentemente dos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre a pessoa focal e a outra parte. A questão chave aqui inclui a crença de que uma promessa foi feita e uma contrapartida oferecida em troca, ligando as partes a alguns conjuntos de obrigações recíprocas”. (Rousseau, 1989, p.123).

Para os autores da segunda corrente, os pilares do contrato psicológico são o carácter promissório deste e, por outro lado, o colocar o foco no nível individual na formação do contrato, pois, segundo os defensores desta linha de pensamento, o contrato psicológico está nos olhos de quem o vê. (Menegon & Casado, 2012). De acordo com Rousseau, (1989) quando um indivíduo percebe que as suas contribuições são geradoras de obrigações de reciprocidade por parte da organização, o contrato psicológico surge. Acreditar que a reciprocidade ocorrerá pode ser um prenúncio do desenvolvimento do CP, porque trata-se da crença do indivíduo na obrigação de reciprocidade, que assim o constitui.

A generalidade da literatura nesta área distingue dois tipos de CP: um de carácter *relacional* e outro de carácter *transaccional*. O Primeiro, refere-se a aspetos mais de carácter emocional das obrigações percebidas; como uma maior indefinição do tempo de duração do contrato, o segundo a aspetos de carácter económico como o tempo de duração do contrato percebido, quando se percebe maior especificidade do tempo de duração do contrato (Rousseau, 1989, 1995).

Um outro aspeto importante na análise e estudo do contrato psicológico tem a ver com o conteúdo. Conway & Briner (2005) afirmam que “*è importante notar que o conteúdo do contrato psicológico não é o que o empregado de facto dá e recebe do seu empregador, na verdade são as promessas explícitas e implícitas (percebidas) em torno da troca*”p.37. Neste domínio do conteúdo, os trabalhos mais expressivos são de

Rousseau, (1990); Guzzo, Noonan, & Elron (1994) e Herriot, Manning, & Kidder (1997). Segundo alguns autores, (Conway & Briner, 2005), o trabalho mais minucioso produzido sobre o conteúdo do contrato psicológico, foi o produzido por Herriot, Manning & Kidder (1997) onde estes autores desenvolveram quer a perspectiva do empregado quer a do empregador.

Atualmente, um dos conteúdos mais estudados sobre o contrato psicológico no mundo é o tema da *rutura*, e a grande produção de estudos sobre esta temática concentra-se nos Estados Unidos da América. Uma possível explicação para o interesse neste assunto está no facto de ela possibilitar um entendimento mais profundo de como o contrato psicológico afeta os sentimentos, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no trabalho. (Menegon & Casado, 2012).

Diversos estudos (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Kickul, Lester & Fink, 2002; Lester et al., 2002) concluíram que a *rutura* está relacionada com níveis mais baixos de bem-estar do indivíduo no trabalho, atitudes negativas perante o trabalho e a organização, como insatisfação no trabalho, baixo comprometimento organizacional, diminuição dos níveis de confiança e aumento da intenção de sair da organização, e comportamentos como baixo nível de cidadania organizacional, aumento da rotatividade voluntária, baixo desempenho. Estes resultados fornecem indícios importantes sobre como as organizações, tendo vontade de controlar essas consequências no ambiente organizacional, deveriam gerir os contratos psicológicos. (cit. in. Menegon & Casado, 2012, p.577).

*“Independentemente de fatores específicos, a percepção de falta de vontade por parte da organização em cumprir as suas obrigações e a possibilidade de o fazer, são as fontes genéricas para a percepção de incumprimento do contrato psicológico”.* (Ferreira, 2013, p.24).

Na base do incumprimento do CP, encontram-se algumas variáveis de importância relevante, destacando-se entre elas o empenhamento na carreira (EC) como fator de incumprimento. Segundo Ferreira, (2013), atualmente, vivendo-se num contexto onde as fusões e aquisições são cada vez mais e em maior número, onde a recente crise económica e financeira a nível mundial impõem reestruturações organizacionais

constantes, a questão do empenhamento na carreira na relação empregado/empregador, é, segundo a autora, uma questão pertinente, tornando-se essa pertinência ainda mais relevante se tivermos em conta que estas mudanças também complexificam a estrutura destas (Baruch, 2003, 2006, cit. in. Ferreira, 2013). No seu estudo a autora conclui que o envolvimento na carreira, pode, de alguma forma concentrar a atenção e compensar as suas deceções organizacionais, tornando-os mais tolerantes com a entidade empregadora e menos inclinados a perceber as situações de incumprimento desta. (Ferreira, 2013, p.29).

#### **1.2.4. A satisfação profissional e o bem-estar no trabalho**

Segundo alguns autores, o bem-estar no trabalho é um conceito que incorpora três fatores importantes: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Assim, estas três componentes representam os vínculos positivos do colaborador relativamente ao trabalho, no que diz respeito à sua satisfação e envolvimento e, relativamente à organização, expressados no seu comprometimento afetivo para com a organização. (Siqueira & Padovan, 2004, cit. in. Chiuzi et al., 2012). A satisfação no trabalho é definida como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”.(Locke, 1976, cit. in. Chiuzi et al., 2012). O envolvimento no trabalho seria o “grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta a sua autoestima” (Lodahl & Kejner, 1965, cit. in. Chiuzi et al., 2012). Finalmente o comprometimento organizacional afetivo é definido como “um estado no qual um individuo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos” (Mowday, Steers & Porter, 1979, cit. in. Chiuzi et al., 2012). Assim, o bem-estar no trabalho pode definir-se a partir do momento em que o colaborador enumera um conjunto de características positivas, relacionadas a ele, como por exemplo o sentir-se satisfeito em vários aspetos, sentir-se envolvido com ele e sentir-se comprometido afetivamente com a organização onde está. (Chiuzi et al., 2012).

*“Empregados felizes são mais produtivos?”* (Rego, 2009). Esta é a pergunta que Rego se coloca e que alguns autores, ao longo das últimas décadas tem formulado também (Grant, Christianson, & Price, 2007, Quick & Quick, 2004, Staw, 1986, Wright, &

Cropanzano, 2004, cit. in. Rego, 2009). Múltiplas e variadas respostas têm surgido, sendo contudo, empiricamente pouco consistentes os resultados encontrados e, ao mesmo tempo distintos, quer no que diz respeito a conclusões mais otimistas, quer no que diz respeito a conclusões mais pessimistas.

Num estudo efetuado por Rego (2009), este concluiu que os colaboradores com mais elevados níveis de bem-estar afetivo no trabalho, autodescrevem-se como detentores de mais elevado desempenho individual. Segundo ele, “È provável que as pessoas mais entusiásticas/otimistas e vigorosas/ativas sejam mais empenhadas no trabalho, apliquem o seu potencial e energia na realização das tarefas, procurem ativamente a resolução de problemas e o aproveitamento de oportunidades, sejam mais perseverantes perante os obstáculos, estabeleçam relações sociais mais frutuosas e cooperativas e assim consigam realizar mais eficazmente as suas funções” (Rego, 2009).

#### **1.2.5. Comprometimento afetivo para com a organização e a intenção de abandono da organização**

O comprometimento é um tema que está em construção na literatura e que está a ser investigado em duas áreas distintas: a área atitudinal, apoiada nas teorias da psicologia e que se dedica a investigar os sentimentos positivos e negativos que os colaboradores sentem pela organização e a área cognitiva que investiga o comprometimento a partir de atos comportamentais entendidos como vantagens percebidas pelas pessoas por permanecerem na organização (Siqueira & Gomide, 2004, cit. in. Venâncio et al., 2015).

Segundo alguns autores, o comprometimento organizacional pode ser definido como um estado psicológico, que se caracteriza pela ligação que os indivíduos estabelecem com a organização. (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Meyer, 1997, cit. in. Rego, 2002).

Para Torres (2009) o comprometimento organizacional é visto como uma espécie de desejo de permanecer, de poder continuar na organização, sentir orgulho em a esta

pertencer, sentir-se identificado, sentir-se envolvido com valores e objetivos da organização, sentir-se disposto a executar o seu trabalho com empenho em favor de um coletivo.

Assume-se assim que, indivíduos mais comprometidos têm mais probabilidades de se manterem na organização e de mostrarem um maior empenhamento na execução do seu trabalho e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos da organização (Rego, 2002). Assim, a ideia que fica subjacente é a de que o comprometimento dos indivíduos produz efeitos positivos para a eficácia das organizações onde se inserem. Segundo Rego (2002), Goleman (1998), expõe esta ideia, precisamente, ao afirmar que as pessoas, quando estão empenhadas no seu trabalho e o realizam com devoção, ficam dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho exigentes, agindo patrioticamente nas suas organizações. Goleman (1998) vai ainda mais longe ao afirmar “*Tal como seixos numa piscina (...) elas lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização*” (Goleman, 1998, cit. in. Rego, 2002, p. 210).

Segundo Rego (2002) a entrega à organização tem a sua génese em laços emocionais, que geram confiança, apego e lealdade, assim como atos de boa cidadania organizacional. Tais laços dependem, em medida considerável, do grau em que as pessoas sentem que são tratadas com justiça e respeito (Rego, 2002).

Aquilo que tem sido produzido literariamente, em termos da psicologia organizacional, sugere que os comprometimentos dos indivíduos podem ser explicados pelas suas perceções de justiça (Kim & Mauborgne, 1997, cit. in. Rego, 2002). A justiça é um elemento indissociável da vida humana e a causa de uma razão mais forte da vida organizacional, que pode influenciar os desempenhos individuais e organizacionais, bem como o grau de satisfação dos indivíduos (Greenberg, 1990; Goleman, 1998; Bloom, 1999, cit. in. Rego, 2002).

O comprometimento organizacional é um constructo multidimensional e, esta é uma ideia consensual entre os vários estudiosos sobre a temática mas, o mesmo já não se poderá afirmar sobre as dimensões do mesmo. Assim, a tese mais clássica assenta sobre uma divisão tripartida das dimensões: *comprometimento afetivo, normativo e instrumental ou calculativo*, modelo proposto por Meyer & Allen (1991) com o objetivo de mensurar o grau de comprometimento desenvolvido pelos indivíduos em contexto de trabalho (cit. in. Rocha & Ceretta, 2013). Desta comunhão de pensamento

fazem parte outros autores como (Allen & Meyer, 1990; Meyer, 1997; Pavuls, 2000, cit. in. Rego, 2002). Por outro lado, outros autores como (Allen & Meyer, 1996; Iverson & Buttigieg, 1999, cit. in. Rego, 2002) lançam a possibilidade de o comprometimento instrumental/calculativo se poder subdividir em duas direções: uma que defende que o indivíduo se mantém ligado à organização porque sente que não tem alternativas de emprego e a outra, que defende que essa ligação à organização sustenta a ideia de que os custos pessoais associados à saída são demasiado grandes. O comprometimento afetivo refere-se aos aspetos emocionais do indivíduo, à sua identificação com a organização e à sua participação nesta (Meyer & Allen, 1997, cit. in Faria, & Leal, 2009). O comprometimento normativo baseia-se numa obrigação moral para permanecer na organização (Ko et al., 1997, cit. in. Faria & Leal, 2009). Finalmente, o comprometimento instrumental ou calculativo, diz respeito à opção que o indivíduo faz, no sentido de corresponder aos objetivos da organização, estando a tomada de decisão de saída ou não da organização, dependente da avaliação que o mesmo faz dos custos e benefícios associados à permanência ou saída. (Ko et al., 1997, cit. in. Faria & Leal, 2009).

A literatura existente sobre os membros organizacionais tradicionais, de autores como (Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997; Yousef, 2000a, 2000b, cit. in. Rego, 2002) sugerem que os indivíduos que estão mais comprometidos afetivamente com a organização, manifestam menos vontade e intenções de abandonarem a mesma (*turnover*), são mais pontuais, apresentam menores índices de absentismo, uma maior aceitação das mudanças organizacionais e, manifestam maior número de comportamentos de cidadania organizacional.

Contudo, autores como Bastos & Menezes, (2010), num estudo efetuado sobre a *intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional?* concluíram que “ficar na organização não obriga o sujeito a ser proativo com ela. Além disso, pela instabilidade nas relações económicas, crescente após a globalização, não se pode mais ter a garantia de que a permanência seja sinónimo de comprometimento organizacional” (Bastos & Menezes, 2010, p. 305). Segundo Rego (2002), os indivíduos que manifestam mais facilmente comprometimento afetivo são aqueles que estão mais satisfeitos na e com a organização, os que executam tarefas menos rotineiras e, por conseguinte, mais

enriquecedoras, os que tem oportunidades mais reais, efetivas de promoção na carreira, que podem participar nas tomadas de decisão da organização, aqueles que veem cumpridas as suas expectativas/promessas anteriores à sua entrada na organização, sentem que a organização os valoriza e se preocupa com o seu bem-estar e, tem percepções positivas de justiça, sobretudo da justiça procedimental. Na mesma linha de pensamento encontramos Venâncio et al., (2015) que num estudo efetuado concluiu que “funções com atividades mais rotineiras, menos desafiantes e que exigem uma menor variedade de habilidades (...) tendem a diminuir o comprometimento do trabalhador”(p.179).

#### **1.2.6. A comunicação interna e a divulgação de medidas e apoios aos colaboradores**

A comunicação interna pode ser entendida, como destaca Marchiori (2008) “um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações” (cit. in. Nascimento, 2009, p.8).

É preciso estabelecer uma comunicação efetiva, e esta só acontece [...] em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma ‘anti comunicação’ no que é essencial/necessário. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer que o conteúdo seja realmente aprendido de forma clara para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado. (Ruggiero, 2002, cit. in. Bona, 2006, cit. in. Nascimento, 2009). Assim, e para que esse objetivo seja alcançado, é importante e imprescindível perceber e reconhecer que as pessoas possuem percepções diferenciadas relativamente à organização e, principalmente perceber que elas entendem e percecionam o mundo de forma individual. É pois evidente a necessidade de se pensar e estabelecer uma comunicação que seja capaz de alcançar os diferentes público internos. Nesta perspetiva de orientação, as mensagens transmitidas dentro da organização afiguram-se fundamentais e importantes, pois é com base nas percepções criadas e sentidas por esses discursos que as pessoas se reconhecem e estabelecem laços de pertença e se

reconhecem como parte integrante da organização e desenvolvem sentimentos de comprometimento afetivo para com esta (Nascimento, 2009).

Grunig, 1992, cit. in. Simões (2010) defende que *“uma organização que procura gerir de forma eficiente a relação com os seus públicos deve conciliar comunicação assimétrica com comunicação simétrica, sendo esta última fundamental para a construção da confiança.”* Este é um procedimento que deve começar pelos públicos internos, imprescindíveis na construção de uma identidade organizacional verdadeiramente partilhada, o princípio capaz, para qualquer organização de gerir a mudança (Simões, 2010). Comunicando valores, objetivos e as conquistas da organização, o conteúdo da comunicação organizacional, facilita os processos de identificação com a organização (Cheney, 1983, cit. in. Simões, 2010).

Dentro de uma organização, os colaboradores precisam de ser também percebidos nos lugares que ocupam na organização. Essa percepção a existir, permite-lhes criar comunidades de interesse gerando identidades coletivas. È pois necessário delinear e estabelecer formas de compreensão desses “grupos” internos, procurar formas de os integrar de maneira eficaz na construção da identidade local. Por sua vez, é essa identidade local reconhecida que vai permitir construir a percepção que os colaboradores têm da organização e divulga-la ajudando assim na construção da imagem e da reputação da organização (Nascimento, 2009).

Na comunicação organizacional e, mais concretamente no que diz respeito à comunicação interna, é facto constatado por muitos autores, que esta produz sucesso e eficiência organizacionais (Hargie, Tourihs & Wilson, 2002; Redding, 1997; Ruch & Goodman, 1983; Snyder & Morris, 1984; Weick, 1987, cit. in. Simões 2010). Por outro lado, a produtividade aumenta e o absentismo diminui em face de uma comunicação interna em tempo útil, assertiva, útil, clara e completa (Clampitt & Downs, 1993). Neste seguimento, estudos existem que concluem que a satisfação com a comunicação organizacional está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho (Snyder & Morris, 1984), o empenhamento organizacional (Putti, Aryee & Phua, 1990) e a satisfação com o trabalho (Muchinsky, 1997; Pincus, 1986). Estas conclusões encontram-se na mesma linha de pensamento de outros estudos que vieram mostrar que a satisfação com a comunicação interna produz mais satisfação com o trabalho,

com as relações interpessoais e uma maior motivação para o trabalho (Downs & Hazen, 1977; Goldhaber et al., 1978; Jablin, 1979; Orpen, 1997, cit. in. Simões, 2010).

## **CAPÍTULO 2. ESTUDO EMPÍRICO**



## **2.1. Metodologia**

### **2.1.1. Introdução**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia do estudo empírico realizado, descrevendo-se os objetivos principais tendo como referência o enquadramento teórico efetuado na primeira parte do trabalho.

Seguidamente apresenta-se o método de investigação descrevendo-se respetivamente o processo de seleção e recolha da amostra, destacando os critérios de seleção e as estratégias utilizadas. Apresenta-se ainda o questionário de recolha de dados utilizado, com as respetivas escalas e instrumentos de medida, descrevendo para cada um, as características originais e o estudo psicométrico efetuado. Finaliza-se este capítulo descrevendo o procedimento de análise e tratamento de dados aplicado.

### **2.1.2. Objetivos**

As teorias e os resultados empíricos salientados na revisão de literatura sugerem que a existência de uma multiplicidade de variáveis que podem influenciar, positiva ou negativamente a conciliação de papéis no contexto organizacional.

Neste estudo pretende-se de forma integrada e sistemática analisar um conjunto de antecedentes do domínio profissional e individual que podem contribuir, no caso de uma instituição pública de ensino superior, para a caracterização do conflito entre o trabalho e a família dos seus colaboradores não docentes. Pretende-se também analisar a prevalência deste de acordo com o género, o tipo de função exercida, e a parentalidade e ainda de acordo com a especificidade de cada unidade orgânica onde o colaborador exerce a sua função.

Neste segundo aspeto, analisar-se-á de forma exploratória o modo como as diferentes variáveis organizacionais e individuais consideradas concorrem, de forma integrada para o conflito trabalho-família, família-trabalho e para a intenção de abandono da organização.

### 2.1.3. Método

#### 2.1.3.1. Processos de seleção e recolha da amostra

Este estudo foi realizado junto de 373 colaboradores não docentes das Unidades Orgânicas (UO) que compõem o Instituto Politécnico de Coimbra: *Escola Superior Agrária de Coimbra* (ESAC); *Escola Superior de Educação de Coimbra* (ESEC); *Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital* (ESTGOH); *Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra* (ESTeSC); *Instituto Superior de Contabilidade e Gestão de Coimbra* (ISCAC); *Instituto Superior de Engenharia de Coimbra* (ISEC) e nos *Serviços de Ação Social* (SAS) e *Serviços da Presidência* (SP) do IPC. Para a realização do presente estudo foi elaborado um pedido de autorização escrito, através de e-mail, dirigido ao Presidente de cada uma das Unidades Orgânicas envolvidas, para a administração de um questionário, em formato de papel, aos colaboradores não docentes da UO.

Obtida a anuência ao solicitado, por parte de cada uma das UO, todos os questionários foram entregues e devolvidos num envelope sem identificação, de forma a garantir o anonimato. A cada participante era solicitado o preenchimento de um código, de modo a poder identificar a UO.

O questionário foi composto pelas dimensões que integram o Tabela 1.

**Tabela 1 – Dimensões de análise do Questionário**

Grupo	Área
I	Dados Sociodemográficos
II	Políticas e práticas de conciliação
III	Influência recíproca da atividade profissional e vida familiar
IV	Satisfação no trabalho e bem-estar/horário de trabalho e realização profissional
V	Ligação entre colaborador e a Organização/ Perceção de rutura do contrato psicológico por parte da Organização

VI	Relação entre o colaborador, a Organização e os seus superiores
VII	Perceção de apoio por parte da Organização
VIII	Perceção de apoio por parte da Chefia/Chefe
IX	Medidas/Serviços de apoio existentes.

Fonte: elaboração própria

O questionário tem uma introdução, na qual se procurou sensibilizar o inquirido sobre os objetivos do estudo, nomeadamente, conhecer as medidas e práticas organizacionais que promovem a conciliação da vida profissional e familiar dos colaboradores e perceber se existem diferentes perceções sobre o modo se põem em prática as medidas que promovem a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar e se estas apresentam influências no conflito entre papéis e na intenção de abandonar a organização. Por outro lado, pretendeu-se mostrar e cativar o inquirido para a importância das suas respostas, garantindo a confidencialidade e o anonimato das mesmas.

### **2.1.3.2. Instrumentos de medida**

Nos próximos pontos, apresentam-se as características e, quando for o caso, as qualidades psicométricas de cada um dos instrumentos utilizados:

#### **2.1.3.2.1. Questionário sócio demográfico**

Diversas informações demográficas foram recolhidas através do questionário sócio demográfico de modo a caracterizar a amostra. Para avaliar a situação profissional foram colocadas questões como: “Qual é a sua função?”; “Há quanto tempo trabalha nesta organização?”; “Tipo de horário praticado” e “Qual a carga horária semanal”.

No que diz respeito à avaliação do perfil individual dos sujeitos, foi questionado: “Idade”; “Sexo”; “Habilitações Académicas”. Finalmente, para caracterizar a família o inquirido foi questionado sobre: “Número de filhos”; “Idade dos filhos”; “Tipo de

peças a cargo” (dependentes menores, dependentes maiores, cuidado regular de idosos, cuidado de idosos com incapacidade e dependentes com necessidades especiais/deficiência).

Por último foi solicitado que indicasse com que frequência, ao longo do último ano, teve necessidade de se ausentar do seu local de trabalho por motivos de: “Acidente de trabalho no local, Atividade sindical, Assistência a familiares, Doença, Falecimento de familiar, Atraso nos transportes, Trabalhador Estudante e Tribunal”. Esta avaliação foi feita numa escala de 4 itens, entre “nunca, uma a duas vezes, três a cinco vezes e mais de 6 vezes”.

#### **2.1.3.2.2. Spillover negativo entre o papel profissional e familiar**

Relativamente à influência recíproca da atividade profissional na vida familiar, procurou-se aferir se existia influência recíproca da atividade profissional e vida familiar e em que medida, ao longo do último ano, a atividade profissional influenciou a vida familiar e vice-versa. Adotou-se uma escala usada por Matias (2007). Existem seis itens para cada dimensão de *spillover* negativo do trabalho para a família e da família para o trabalho. O coeficiente alfa de Cronbach, que foi calculado para avaliar a consistência interna das escalas apresentou os seguintes valores: *spillover* negativo trabalho-família ( $\alpha=.83$ ) e *spillover* negativo família-trabalho ( $\alpha = .85$ ).

#### **2.1.3.2.3. Satisfação no trabalho e bem-estar**

Para avaliar a satisfação no trabalho e bem-estar no trabalho foi utilizada uma escala de Matias (2007). Existem 4 itens para a dimensão da satisfação no trabalho (“Sinto-me realizada na minha atividade profissional”, “No final de cada dia de trabalho sinto-me exausta”, “Estou satisfeito com as minhas possibilidades de evolução na minha atividade profissional” e “Na minha atividade profissional sinto-me satisfeito por poder pôr em prática as minhas capacidades”). Para a dimensão de bem-estar no trabalho foram analisados 4 itens: (“Ambiente de trabalho tenso”, “Trabalho cansativo”, “Sensação de que o meu trabalho não é devidamente remunerado” e “Ameaça de perda de trabalho”). O coeficiente alfa de Cronbach, que foi calculado para

avaliar a consistência interna das escalas apresentou os seguintes valores: satisfação no trabalho ( $\alpha=.63$ ) e bem-estar no trabalho ( $\alpha=.64$ ). Relativamente ao bem-estar geral foram avaliados 9 itens (“Descontrolo emocional, relativamente ao qual se sentiu impotente”, “Sensação de dificuldade em começar seja o que for”, “Sensação de preocupação constante”, “Vulnerabilidade emocional”, “Impressão de que as outras pessoas a observam e falam de si”, “Sensação de estar tensa ou excitada”, “Sensação de ter as pernas e os braços pesados”, “Nervosismo quando está sozinha” e “Solidão, mesmo quando se encontra acompanhado”. O coeficiente alfa de Cronbach, que foi calculado para avaliar a consistência interna das escalas apresentou o valor ( $\alpha=.94$ ).

#### **2.1.3.2.4. Ligação indivíduo-organização: percepção de rutura do contrato psicológico**

A relação entre o colaborador e a Organização foi avaliada com base numa escala usada por Fortuna (2011). Relativamente ao contrato psicológico, este foi avaliado em 5 itens: “Até agora, quase todas as promessas que me foram feitas quando entrei para esta organização têm sido cumpridas”, “Sinto que esta organização está próxima do cumprimento de todas as promessas que me fez quando me contratou”, “Até agora, esta organização tem feito um excelente trabalho no cumprimento das promessas que me fez”, “Até agora, esta organização pouco ou nada fez para cumprir as promessas que me fez quando me contratou” e “Esta organização não me fez promessas nenhuma quando me contratou”. O coeficiente alfa de Cronbach, que foi calculado para avaliar a consistência interna da escala apresentou o seguinte valor: contrato psicológico ( $\alpha=.86$ ).

#### **2.1.3.2.5. Intenção de abandono da organização**

A intenção de abandono da organização foi avaliada com base numa escala usada por Fortuna (2011). Relativamente ao desejo de saída da organização, este foi avaliado em 4 itens: “Penso muitas vezes em abandonar esta organização”; “Se tivesse uma oportunidade, mudava de organização”; “Se não fosse a comodidade (estar perto de casa, já conhecer os colegas, ...) eu mudava de organização”; “Atualmente preferia

trabalhar numa empresa privada”. O coeficiente alfa de Cronbach, que foi calculado para avaliar a consistência interna da escala apresentou o seguinte valor: turnover ( $\alpha=.90$ ).

#### **2.1.3.2.6. Relação do colaborador com a organização e os seus superiores**

Para avaliar as três dimensões da Justiça (Interpessoal, Informacional e Procedimental) e comprometimento afetivo, foi usada uma escala adotada por Rego (2002). Para a dimensão da justiça interpessoal existem 3 itens, 3 relativos à justiça informacional, 2 relativos à justiça procedimental e 3 relativamente ao comprometimento afetivo. O coeficiente alfa de Cronbach, que foi calculado para avaliar a consistência interna das escalas apresentou os seguintes valores: justiça interpessoal ( $\alpha=.89$ ), justiça informacional ( $\alpha=.93$ ), justiça procedimental ( $\alpha=.81$ ) e, comprometimento afetivo ( $\alpha=.95$ ).

#### **2.1.3.2.7. Perceção de apoio por parte da organização e perceção de apoio por parte da chefia**

No que concerne à perceção do colaborador, de apoio por parte da organização e por parte de chefia, foi utilizada uma escala retirada do Survey of Perceived Organizational Support, University of Delaware (1984), disponível em [http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/SPOS\\_8.pdf](http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/SPOS_8.pdf)

Para cada uma das dimensões de apoio analisadas existem 8 itens. Relativamente à perceção de *apoio por parte da organização* foram analisados os itens: “A organização valoriza o meu contributo para o seu bem-estar”; A organização deixa de apreciar qualquer esforço extra de mim”; A organização iria ignorar qualquer queixa de mim”; “A organização realmente preocupa-se com o meu bem-estar”; “Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização iria deixar de notar”; “A organização preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho”; “A organização mostra pouca preocupação por mim”; “A organização orgulha-se das minhas realizações no trabalho”. O coeficiente alfa de Cronbach, que foi calculado para avaliar a consistência

interna da escala apresentou relativamente ao apoio por parte da organização o valor ( $\alpha=.90$ ).

Relativamente à percepção de *apoio por parte da chefia*, foram usados os itens:

”A chefia valoriza o meu contributo para o seu bem-estar”; “A chefia deixa de apreciar qualquer esforço extra de mim”; “A chefia iria ignorar qualquer queixa de mim”; “A chefia realmente preocupa-se com o meu bem-estar”; “Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a chefia iria deixar de notar”; “A chefia preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho”; “A chefia mostra pouca preocupação por mim”; “A chefia orgulha-se das minhas realizações no trabalho”. O coeficiente alfa de Cronbach, que foi calculado para avaliar a consistência interna da escala apresentou relativamente ao apoio por parte da organização o valor ( $\alpha=.94$ ).

#### **2.1.3.2.8. Medidas e Serviços de apoio à conciliação de papéis**

Para avaliar o grau de conhecimento, por parte dos colaboradores, sobre a existência de medidas e serviços de apoio existentes na organização e qual a sua percepção sobre a divulgação das mesmas na e pela Organização, foi usado um questionário adotado por Silva (2015) e elaborado um questionário composto por 14 questões:

*1-Horário laboral flexível*

*2-Meio-dia livre compensando as horas no resto da semana,*

*3-Ausentar-se do posto de trabalho por uma emergência familiar sem aviso prévio,*

*4-Creche (próprio ou subcontratado),*

*5-Ginásio/Atividades desportivas,*

*6-Formação em gestão do tempo e stress,*

*7-Assistência de saúde,*

*8-Organização de eventos extensivos à família do colaborador,*

*9-Apoio Psicológico,*

*10-Escola de Verão Júnior,*

*11-Campo de Férias para crianças e jovens,*

*12-Protocolos de prestação de serviços de saúde e outros, com Outras entidades/organizações,*

*13-Compensação de tempo de serviço,*

*14-Concessão de férias por conveniência do trabalhador,*

Foi pedido ao colaborador que indicasse se: “Não existe”, “Alguns colaboradores podem beneficiar”, “A maioria colaboradores pode beneficiar”, “Todos podem beneficiar”, “Não aplicável”.

#### **2.1.3.2.9. Divulgação das medidas e serviços de apoio à conciliação de papéis**

Relativamente à questão da divulgação das medidas por parte da organização foi igualmente usada uma escala adotada por Silva (2015). Foi construído um questionário sobre a divulgação das medidas de apoio, composto por 5 itens:

*1-A divulgação parte da iniciativa dos serviços competentes, 2-A informação é prestada unicamente quando os colaboradores solicitam, 3-Os serviços competentes têm a preocupação de informar os colaboradores sobre os direitos que lhe assistem, 4-Os serviços competentes fazem uma boa e adequada divulgação, 5-Os serviços competentes não esclarecem bem os colaboradores.*

Igualmente foi pedido ao sujeito que indicasse qual o grau de concordância relativamente à divulgação das medidas de apoio: “1-Concordo totalmente”; “2-Concordo”; “3-Discordo”; “4-Discordo Totalmente” e “5-Prefiro não responder”.

O coeficiente alfa de Cronbach, que foi calculado para avaliar a consistência interna da escala relativamente à divulgação das medidas de apoio, apresentou o seguinte valor: ( $\alpha=.89$ )

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS**



### 3.1. Introdução

Neste capítulo procede-se à apresentação e discussão dos resultados do estudo empírico efetuado. Assim, primeiramente apresentam-se as análises descritivas de todas as variáveis implicadas no estudo, fazendo uma análise comparativa por género, de acordo com a pertença à UO e de acordo com a parentalidade.

De seguida, efetua-se a testagem para a amostra global dos antecedentes do conflito trabalho-família, família-trabalho e da intenção de abandono da organização. Finalmente, testa-se, de um modo integrado e exploratório os possíveis antecedentes, de natureza organizacional e individual das dimensões anteriormente referenciadas. Numa segunda parte, procede-se à discussão dos resultados à luz do enquadramento teórico efetuado.

### 3.2. Procedimentos de análises de dados

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à sua inserção numa base de dados construída para o efeito. O tratamento estatístico dos dados foi efetuado no programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versões 22 e no programa AMOS 20. Num primeiro passo procedeu-se ao cálculo de estatísticas descritivas: cálculo da média, e desvio padrão e análise de tabelas de frequência. Para perceber se as variáveis selecionadas para o estudo apresentavam diferenças de acordo com o género, de acordo com a pertença à UO e parentalidade foram efetuadas análises de variância a um factor, bem como análises de regressão múltipla. Por último testou-se um modelo hipotético de relações entre as variáveis com recurso a uma *path analysis*.

Para simplificar a leitura dos resultados obtidos utilizaram-se as designações de variáveis de acordo com a **Tabela 2**

**Tabela 2 – Variáveis e abreviaturas**

<i>Conflito Trabalho Família</i>	<b>CTF</b>
<i>Conflito Família Trabalho</i>	<b>CFT</b>

<i>Satisfação no Trabalho</i>	<b>ST</b>
<i>Bem-Estar no Trabalho</i>	<b>BET</b>
<i>Bem- Estar</i>	<b>BE</b>
<i>Contrato Psicológico</i>	<b>CP</b>
<i>Intenção de Abandono da Organização</i>	<b>IA</b>
<i>Justiça Interpessoal</i>	<b>JI</b>
<i>Justiça Informacional</i>	<b>JINF</b>
<i>Justiça Procedimental</i>	<b>JP</b>
<i>Justiça Distributiva de Recompensas</i>	<b>JDR</b>
<i>Comprometimento Afetivo para com a Organização</i>	<b>CA</b>
<i>Apoio Organizacional</i>	<b>AO</b>
<i>Apoio por parte da Chefia</i>	<b>AC</b>
<i>Divulgação do Apoio</i>	<b>DA</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.3. Análise descritiva das variáveis

A amostra total é constituída por 373 colaboradores de uma instituição pública de ensino superior. Do total da amostra, 116 participantes pertencem ao sexo feminino (71,6%), 42 dos participantes ao sexo masculino (25,9%) e 3 (1,8%) são omissos.

A idade dos participantes está compreendida entre os 28 e os 63 anos de idade, com uma média de idades de 46,47 anos.

Quanto às habilitações académicas, 63 sujeitos (38,9%) possuem o Ensino Secundário, 48 (29,6%) possuem uma Licenciatura, 24 (14,8%) possuem um Mestrado ou Doutoramento e 23 pessoas (14,3%) possuem o Ensino Básico.

No que diz respeito à variável do número de filhos por sujeitos inquiridos, em média, 59 dos inquiridos (36,4%) tem um filho, 54 (33,3%) tem 2 filhos, 39 (24,1%) não tem filhos, 7 (4,3%) tem 3 filhos e 2 (1,2%) tem 4 filhos. Estatisticamente a idade média do 1º filho é de 16 anos, a do 2º filho é de 11 anos e a do 3º filho é de 9 anos de idade.

Relativamente à variável *função*, 61 sujeitos (37,7%) possuem a categoria de técnico Superior, 49 (30,2%) possuem a categoria de Assistente Técnico, 36 (22,2%) de Assistente Operacional, 7 (4,3%) de Coordenador Técnico, 4 (2,5%) possuem outra categoria e 4 (2,5%) são omissos.

No que diz respeito à variável *tempo* na Função Pública, a média de tempo de permanência situa-se nos 15,72 anos, sendo que a pessoa mais nova na Função Pública está à menos de 1 ano e a mais velha está à 40 anos.

A variável *horário* diz-nos que 56 sujeitos (34,6%) praticam um horário flexível, 40 (24,7%) praticam um horário rígido, 33 (20,4%) praticam isenção de horário, 11 sujeitos (6,8%) praticam jornada contínua, 10 (6,2%) praticam horário desfasado, 6 (3,7%) tem um horário por turnos e 5 (3,1%) são omissos.

No seguimento da variável *horário* temos a variável *carga horária semanal* onde, 144 sujeitos (88,9%) têm uma carga horária semanal de 40 horas, 3 (1,9%) tem uma carga horária de 35 horas semanais, 7 sujeitos (4,3%) tem outro tipo de carga horária não especificada e, 7 (4,3%) são omissos.

### **3.3.1. Associações entre variáveis**

O questionário de investigação foi realizado em apenas um momento, pelo que as variáveis deste projeto – dependentes e independentes - foram recolhidas simultaneamente. Deste modo é possível analisar a relação entre elas, através de análise correlacional. Para as características das variáveis em estudo recorreu-se ao

coeficiente de correlação R de Pearson para ser possível quantificar a relação entre as variáveis (Ver Tabela 4, em anexos, onde constam apenas as variáveis que apresentaram correlações significativas).

Na **Tabela 3** apresentam-se as médias e o desvio-padrão de todas as variáveis em estudo em separado por sexo.

**Tabela 3 – Estatísticas de Grupo**

Estatísticas de grupo					
	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
CTF	1,00	116	16,4914	6,05122	,56184
	2,00	42	16,0238	5,72750	,88377
CFT	1,00	116	12,0259	6,49610	,60315
	2,00	42	11,8095	6,29455	,97127
ST	1,00	116	12,6293	3,55706	,33027
	2,00	42	11,5714	2,44094	,37665
BET	1,00	116	11,9052	3,78321	,35126
	2,00	42	11,8810	4,20918	,64949
BE	1,00	116	22,9828	12,11968	1,12528
	2,00	42	18,5476	9,27152	1,43063
CP	1,00	116	16,1724	7,90187	,73367
	2,00	42	14,5476	5,64910	,87167
IA	1,00	116	9,1552	5,44155	,50524
	2,00	42	9,1190	4,24380	,65483
JI	1,00	116	10,4224	4,49377	,41724
	2,00	42	10,0714	3,84069	,59263
JINF	1,00	116	9,3879	4,66210	,43286
	2,00	42	8,8095	3,72361	,57457
JP	1,00	116	5,6466	3,56128	,33066
	2,00	42	4,9286	2,22396	,34316
JDR	1,00	116	13,6293	8,62608	,80091
	2,00	42	12,8333	5,29573	,81715
JDT	1,00	116	6,2414	2,62636	,24385
	2,00	42	5,4524	1,21379	,18729
CA	1,00	116	11,5690	4,11196	,38179

	2,00	42	11,1190	3,38002	,52155
AO	1,00	116	24,8793	10,98311	1,01976
	2,00	42	21,3810	3,22303	,49732
AC	1,00	116	27,5690	14,83194	1,37711
	2,00	42	22,0714	3,15759	,48723

Fonte: elaboração própria

### 3.3.2. Diferenças de acordo com o gênero

A realização de testes *t* de *Student* permitiu encontrar diferenças significativas ao nível de algumas variáveis, nomeadamente a satisfação no trabalho (ST), o apoio organizacional (AO) e apoio das chefias (AC). Verifica-se que as mulheres sentem maior satisfação no trabalho ( $t(156) = 1,780$ ;  $p < .05$ ), maior apoio por parte da organização ( $t(156) = 2,029$ ;  $p < .05$ ), e maior apoio por parte das chefias ( $t(156) = 2,378$ ;  $p < .001$ ), e têm uma opinião mais favorável em relação à divulgação das medidas de apoio à conciliação ( $t(156) = 1,725$ ;  $p < .05$ ), quando comparadas com os homens.

### 3.3.3. Diferenças de acordo com a função

A realização de *Anovas* permitiu encontrar diferenças significativas ao nível de algumas variáveis, de acordo com a função exercida. As diferenças encontradas situam-se, nomeadamente, no apoio organizacional (AO), no apoio da chefia (AC), e na justiça procedimental (JP), onde os assistentes operacionais apresentam sempre valores significativamente diferentes e mais elevados do que os técnicos superiores, respetivamente, ( $F(5,155) = 2,84$ ,  $p < .05$ ), ( $F(5,155) = 2,92$ ,  $p < .01$ ) e ( $F(2,155) = 2,63$ ,  $p < .05$ ). Já no que diz respeito à intenção de abandonar a organização (IA) os técnicos superiores apresentaram valores mais elevados do que os assistentes operacionais ( $F(2,155) = 2,96$ ,  $p < .001$ ).

### **3.3.4. Diferenças de acordo com a parentalidade**

A realização de testes *t* de *Student* permitiu encontrar diferenças significativas ao nível de algumas variáveis, nomeadamente na divulgação das medidas de apoio (DA) verificando-se que quem tem filhos está mais satisfeito do que não tem ( $t(156) = 1,560$ ;  $p < .05$ ). Quem não tem filhos tem mais intenção de abandonar a organização do que tem filhos ( $t(156) = 1,523$ ;  $p < .001$ ).

### **3.3.5. Diferenças de acordo com a proveniência institucional (unidade orgânica)**

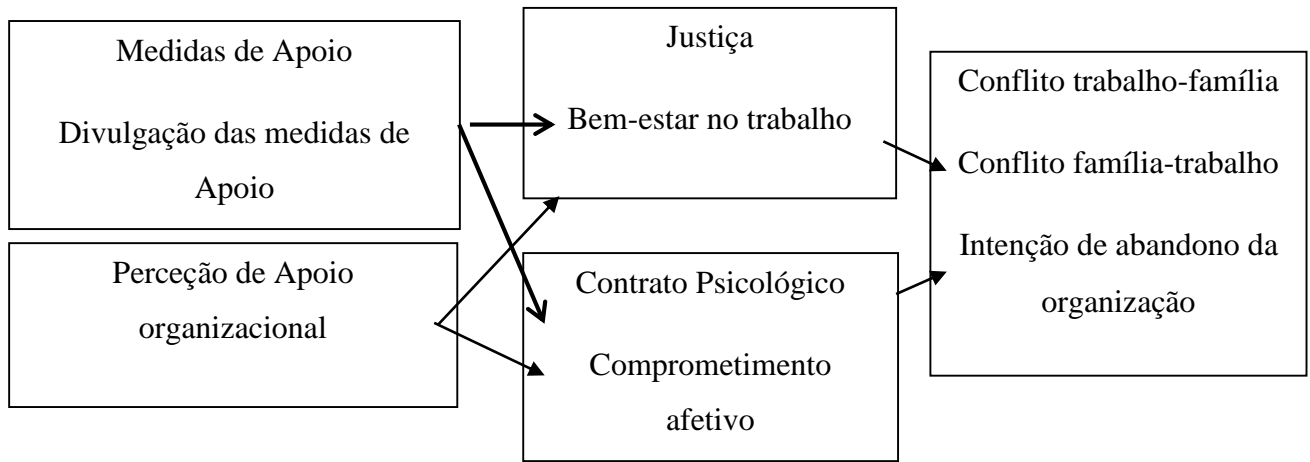
A realização de *Manovas* permitiu encontrar diferenças significativas ao nível de algumas variáveis, de acordo com a pertença institucional, nomeadamente no conflito trabalho-família (CTF) ( $F(7,161) = 2,196$ ,  $p < .05$ ) onde a UO6 apresenta valores significativamente mais elevados do que a UO5 nesta variável; na satisfação no trabalho (ST), ( $F(7,161) = 2,189$ ,  $p < .001$ ) onde a UO5 tem valores significativamente mais altos do que a UO7 e no contrato psicológico (CP) ( $F(7,161) = 2,177$ ,  $p < .05$ ) onde a UO7 tem valores significativamente mais elevados do que a UO8. Foram ainda encontradas diferenças no apoio da chefia (AC) ( $F(7,161) = 2,201$ ,  $p < .001$ ) onde a UO7 tem valores significativamente mais elevados do que a UO8.

Nas restantes variáveis não foram encontradas diferenças significativas de acordo com a UO.

### **3.3.6. Análise de relações entre variáveis: *path analysis***

Por último pretendem-se analisar, de forma exploratória, em que medida as diferentes variáveis estabelecem relações entre si. O modelo abaixo apresentado foi assim testado junto da amostra global.

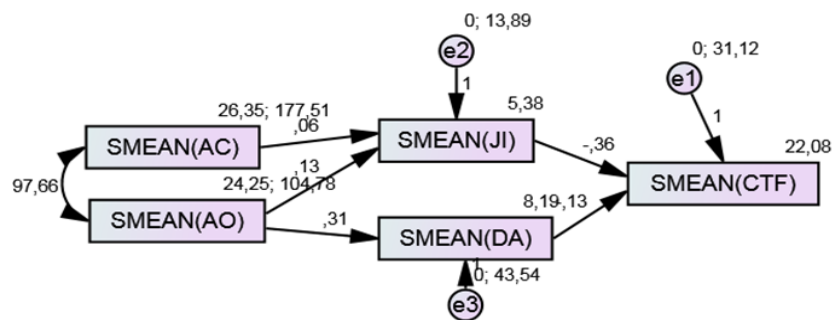
Figura 1 - Modelo Geral das Relações entre variáveis



Fonte: elaboração própria

Foram testados vários modelos alternativos tendo com variáveis dependentes o conflito trabalho-família, o conflito família-trabalho e a intenção de abandono da organização. Contudo apenas o modelo com preditores e mediadores para o conflito trabalho-família apresentou resultados positivos sendo os restantes não considerados no estudo. O modelo obtido relevou, desde logo que apenas algumas das dimensões consideradas apresentavam relações significativas entre si, tal como consta da figura 1.

Fig.2: Modelo de *path analysis*



Fonte: elaboração própria

O modelo global obtido apresenta um bom valor de ajustamento  $\chi^2/df = 3.71$ ,  $p < .001$  (RSMEA=.13, CFI=.94). A análise do mesmo permite indicar que o apoio da chefia (AC) influencia ( $\beta=.06$ ) a justiça interpessoal (JI) que por sua vez influencia, negativamente, o conflito trabalho-família ( $\beta= -.36$ ). Por outro o apoio organizacional (AO) influencia tanto a justiça interpessoal ( $\beta=.13$ ) como a divulgação das medidas de apoio ( $\beta=.31$ ). Esta, por sua vez vai influenciar negativamente o conflito trabalho-família ( $\beta= -.13$ ).

De um modo geral os resultados destacam que a relação entre o apoio por parte da organização e das chefias e o conflito trabalho família é mediado pela justiça interpessoal e pela divulgação das medidas de apoio.

### **3.3.7. Medidas de apoio organizacional e redução do conflito trabalho-família**

Com o objetivo de perceber quais as medidas institucionais que mais contribuíram para a redução do conflito trabalho-família foi feita uma análise de regressão simples. Esta permitiu o horário flexível ( $\beta= .36$ ), a existência de creche ( $\beta=.25$ ) e a compensação de tempo de serviço ( $\beta=.32$ ).são as medidas que mais podem contribuir para a redução do conflito trabalho-família sendo esta equação capaz de explicar ( $R^2=.155$ ,  $F =1.91$ ,  $p=.03$ ).

## **3.4. Discussão dos Resultados**

Neste capítulo procede-se à apresentação e discussão dos resultados do estudo empírico efetuado. Assim, primeiramente apresentam-se as análises comparativas por género

### **3.4.1. Diferenças comparativas por género**

#### **3.4.1.1. Diferença no conflito trabalho-família**

Como podemos observar na tabela 3, no CTF não existem diferenças significativas na perceção de conflito quer para as mulheres quer para os homens. Esta evidência permite-nos constatar mais uma vez e a par daquilo que outros estudos apontam, que o exercício de um maior controlo sobre os horários de trabalho, juntamente com uma cultura organizacional de apoio à família, faz diminuir a perceção de conflito entre a vida profissional e a vida familiar, sendo que isto acontece tanto para homens como para mulheres, (Andrade, 2011; Andrade, 2015; Byron, 2005; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz, & Beutell, 1989).

No inverso, CFT as mulheres apresentam já uma média de perceção de conflito superior aos homens. Uma das explicações para isso poderá ser encontrada no abdicar da carreira, ainda que temporária, usada sobretudo pelas mulheres, como estratégia para a conciliação da vida familiar com a vida profissional (Milkie & Peltola, 1999). Por outro lado, de referir também o facto de as mulheres terem, em Portugal, muito mais responsabilidades ao nível da família o que aumenta a possibilidade de sentirem conflito da família para o trabalho. Em Portugal, vários, estudos existem que apontam também neste sentido (Andrade, 2013; Matias, Andrade & Fontaine, 2012).

#### **3.4.1.2. Diferença na satisfação no trabalho**

Continuando como referência a tabela 3, podemos verificar que existem diferenças significativas de género, nomeadamente ao nível da ST. Podemos pois constatar que, as mulheres sentem mais satisfação no trabalho do que os homens.

Uma possível justificação para os resultados poderá estar na perceção do sentido dos direitos que cada individuo possui e que influencia de igual modo as suas expectativas no que diz respeito ao apoio à família. Masculino e feminino percecionam os direitos de modo diferenciado (Major, 1993). Por outro lado, a perceção de justiça que masculino e feminino tem poderá também justificar esta diferença. Os resultados

obtidos relativamente aos diferentes tipos de justiça percecionada quer pelos homens quer pelas mulheres mostram-nos que na JI ambos os géneros apresentam uma média muito semelhante de perceção de justiça (10,42 para as mulheres e 10,07 para os homens). Contudo, esta aproximação na perceção de outros tipos de justiça organizacional desaparece, pois, quer na JINF, JP, JDR, JDT, as mulheres apresentam uma média de perceção das mesmas mais elevada que os homens (JINF: M=9,38 H=8,80; JP: M= 5,64, H=4,92; JDR: M= 13,62, H= 12,83; JDT: M=6,24, H=5,45), o que poderá justificar assim a sua maior satisfação no trabalho relativamente aos homens. Estes resultados confirmam assim aquilo que alguns autores como por exemplo Al-Zu'bi (2010) concluíram ao estudarem a relação entre as perceções de justiça organizacional e a satisfação no trabalho, ao verificarem que existe uma ligação positiva entre estes dois constructos. Al-Zu'bi (2010) concluiu que esta ligação é da tal modo positiva e forte que faz depender de todas as formas de justiça organizacional, a satisfação dos colaboradores no trabalho.

### **3.4.1.3. Diferença no apoio das chefias / apoio da organização**

Relativamente à perceção de apoio por parte da chefia e da organização e, ainda de acordo com a tabela de resultados referida anteriormente, mais uma vez, o género feminino apresenta uma maior perceção de apoio por parte da chefia e da organização (AO: M=24,87, H=21,38 e AC: M=27,56, H=22,07) comparativamente ao género masculino.

Em face destes resultados, parece ser possível colocar a possibilidade de estarmos perante colaboradores (Homens) que, por um qualquer receio de verem prejudicadas as suas aspirações profissionais, optam por não usufruir das medidas de apoio à conciliação do TF, nomeadamente ao gozo de licença de parentalidade, flexibilidade de horário, que a organização oferece. Esta ideia é suportada pela literatura, nomeadamente por Jacobs & Gerson (2004) ao afirmarem que os profissionais que decidiram assumir um horário de trabalho a tempo parcial, reduzindo assim o seu investimento profissional, ainda que de forma temporária, quando retomam a sua atividade profissional nos moldes que detinham anteriormente, veem aumentar as

dificuldades de progressão na carreira, por exemplo. Isto poderá ser um indicador de que muitas vezes os trabalhadores podem perceber a ideia de que o uso de medidas de apoio à família os pode prejudicar no seu progresso na carreira, optando, muitas vezes, por não as usar. Assim e, indo na linha de pensamento de alguns autores (Marshall & Barnett, 1994) para que uma organização seja considerada como “Amiga da Família”, não basta criar e disponibilizar medidas que facilitem a conciliação do TF, devem também construir um bom clima organizacional de apoio e respeito pelos seus colaboradores e pelas suas necessidades, esforçando-se para que essas medidas e apoios criados sejam efetivamente usados pelos seus trabalhadores, incentivando-os e, desse modo apagar neles o receio de que se delas usufruírem podem ser prejudicados.

Nesta segunda parte vamos proceder à discussão das diferenças encontradas ao nível das Unidades Orgânicas ( UO's).

### **3.4.2. Diferenças entre unidades orgânicas**

#### **3.4.2.1. Diferença no conflito trabalho-família**

O estudo permitiu encontrar algumas diferenças significativas ao nível de algumas variáveis, de acordo com a pertença institucional, nomeadamente no conflito trabalho-família (CTF)( $F(7,161)= 2,196, p < .05$ ) onde a UO6 apresenta valores significativamente mais elevados do que a UO5 nesta variável. Uma possível explicação poderá residir no facto de estes colaboradores trabalharem diretamente com os responsáveis máximos da hierarquia da Organização, onde se espera que a pressão sobre os mesmos seja mais intensa, logo geradora de mais stress profissional. Por outro lado, a flexibilidade de trabalho que poderá aqui não ser conseguida na sua plenitude, gerará um conflito de tempo para a realização das tarefas profissionais e familiares.

É consensualmente aceite pelos estudos feitos na área, que o conflito advém das pressões simultâneas da área profissional e da área familiar, tornando a gestão dos diferentes e diversos papéis de cada uma das áreas difícil de articular e gerenciar. Greenhaus & Beutell (1985) concluem que os diferentes papéis a desempenhar

competem entre si em termos de tempo, isto é, o tempo despendido no desempenho de um dos papéis pode ser muito elevado, reservando muito pouco tempo para o desempenho do outro, criando um impacto negativo.

A UO5 apresenta o nível de CTF mais baixo de todas as estudadas, facto que poderá ser explicado pela razão de os seus colaboradores dependerem de chefias intermédias e não de topo (única nessa situação) o que retira pressão sobre os colaboradores, logo menos stress e mais satisfação no trabalho (ST). Por seu lado Hill (2005) confirma a importância do apoio percebido da supervisão pelo trabalhador, como inibidor do stress individual e promotor de menor conflito TF. Esta inferência pode justificar também a constatação, pelos resultados, de esta ser a entidade onde os colaboradores são os mais satisfeitos no e com o trabalho, de todas as restantes Unidades Orgânicas envolvidas no estudo. Relativamente à variável CFT, as entidades envolvidas não apresentaram diferenças entre si.

#### **3.4.2.2. Diferença na satisfação no trabalho**

No que diz respeito à satisfação no trabalho (ST), ( $F(7,161) = 2,189$ ,  $p < .001$ ) os colaboradores mais satisfeitos no trabalho são os que pertencem à UO5, de entre todas as UO's envolvidas no estudo. Mais uma vez, a maior satisfação no trabalho pertence aos colaboradores que manifestaram menor CTF. De novo os pressupostos justificativos para um menor conflito podem aplicar-se também aqui para justificar a maior satisfação no trabalho. De facto a literatura assim o comprova. Hill (2005) demonstrou num estudo realizado, que os contextos de trabalho que apresentam maior flexibilidade e controlo sobre os horários de trabalho permitem não só uma menor perceção de tensão entre o trabalho e a vida familiar, por parte do colaborador, como, por outro lado, se traduz para este numa maior satisfação profissional. A satisfação no trabalho é assim definida como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”(Locke, 1976, cit. in. Chiuzi et al., 2012).

Relativamente às variáveis BE e BET, não existem diferenças entre as Unidades Orgânicas analisadas neste estudo empírico. Podemos inferir que os colaboradores se sentem satisfeitos no trabalho, envolvidos e comprometidos afetivamente com as suas organizações o que vem, mais uma vez, comprovar aquilo que a literatura nos diz pela voz de alguns autores de que, o bem-estar no trabalho é um conceito que incorpora três fatores importantes: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo e que estas três componentes representam os vínculos positivos do colaborador relativamente ao trabalho, no que diz respeito à sua satisfação e envolvimento e, relativamente à organização, expressados no seu comprometimento afetivo para com a organização. (Siqueira & Padovan, 2004, cit. in. Chiuzi et al., 2012).

#### **3.4.2.3. Diferença no contrato psicológico**

No que concerne à variável do Contrato Psicológico (CP) este estudo empírico mostrou que os colaboradores destas UO's, de uma maneira geral mostram um elevado nível de contrato psicológico entre si e a sua organização (.1=16; 2=14,28; 3= 13,9; 4=16,64; 5=17; 6=15,82; 7=20,8 e 8=12,85) o que significa que viram as suas expectativas e esperanças, a quando da sua entrada na organização serem concretizadas. Contudo, a UO7 concretiza de forma mais eficaz as expectativas e anseios dos seus colaboradores. De facto, os colaboradores desta manifestam um nível de CP muito superior comparativamente aos restantes colaboradores das restantes UO's envolvidas no estudo empírico. Esta evidência poderá ser explicada pelo pressuposto de que estes colaboradores face àquilo que eram as suas expectativas relativamente à sua organização (salário, direitos, privilégios e obrigações) veem as mesmas serem alcançadas de forma, mais célere, justa e comprometida na sua organização, ou pelo menos assim o creem. A literatura é consentânea com esta ideia. Por exemplo, Menegon & Casado (2012) defendem que o contrato psicológico está nos olhos de quem o vê pois os pilares do contrato psicológico são segundo estes, o carácter promissório deste e, por outro lado, o colocar o foco no nível individual na formação

do contrato. Segundo Rousseau, “Acreditar que a reciprocidade ocorrerá, pode ser um precursor do desenvolvimento do contrato psicológico, porque é a crença do indivíduo na obrigação de reciprocidade, que o constitui”(Rousseau, 1989, cit. in. Menegon & Casado, 2012).

Podemos por ventura afirmar que estes colaboradores se sentem mais envolvidos nos projetos da Organização, que esta tem uma política de envolvência dos seus colaboradores naquilo que são os objetivos e metas da Organização e sabe comunicar isso, ao mesmo tempo que reconhece as suas capacidades profissionais e as suas competências, o que vem ao encontro daquilo que Levinson, et al., (1963) e Schein (1965/1980) defendem de que estes contratos contêm as expectativas mútuas entre indivíduos e organizações e que estão intimamente imbuídos nas perceções de troca na relação de trabalho. Para Schein (1982) o CP pressupõe a existência de esperanças, tanto da parte da organização como da parte do colaborador, da quilo que se deseja ver alcançado. Estas esperanças, para além da quilo que é o volume de trabalho a realizar e o correspondente salário, referem-se também a toda uma série de direitos, privilégios e obrigações entre o colaborador e a organização (cit. in. Rosolen et al., 2006).

A justificação para os níveis mais baixos de CP encontrados na UO8 face à UO7 e, face às restantes UO's envolvidas neste estudo, uma vez que foram os seus colaboradores que registaram os índices mais baixos de todos, pode ser dada pela não concretização das suas expectativas e crenças de forma tão acentuada e satisfatória, levando a uma rutura do CP. Esta ideia de rutura do CP é, atualmente, um dos conteúdos mais estudados sobre o contrato psicológico. Diversos estudos (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Lester et al., 2002) concluíram que a rutura está relacionada com níveis mais baixos de bem-estar do indivíduo no trabalho, atitudes negativas perante o trabalho e a organização, como insatisfação no trabalho, diminuição dos níveis de confiança, aumento da rotatividade voluntária, baixo desempenho. “Independentemente de fatores específicos, a perceção de falta de vontade por parte da organização em cumprir as suas obrigações e a possibilidade de

o fazer, são as fontes genéricas para a percepção de incumprimento do contrato psicológico” (Ferreira, 2013, p.24).

No que toca às variáveis de Intenção de Abandono (IA), Justiça Interpessoal (JI), Justiça Informacional (JINF), Justiça Procedimental (JP), Justiça Distributiva de Recompensas (JDR), Comprometimento Afetivo para com a Organização (CA) e Apoio Organizacional (AO), não se verificam diferenças significativas entre as UO's intervenientes neste estudo empírico.

#### **3.4.2.3. Diferença no apoio da chefia e da organização**

Relativamente ao Apoio da Chefia, existem novamente diferenças entre a UO7 e a UO8. Os colaboradores da UO7 sentem-se muito mais apoiados pelas chefias relativamente aos colaboradores da UO8 e são de todos os que sentem mais AC. Sendo estes mesmos colaboradores os que revelam maiores índices do CP de todos os colaboradores que participaram no estudo, é pois espectável que na base dessas expectativas e crenças resida uma grande confiança e apoio nos seus chefes. O mesmo é, inversamente verdadeiro para os colaboradores da UO8 que manifestam índices mais baixos no CP e no apoio das suas chefias.

#### **3.4.3. Diferenças de acordo com a parentalidade**

Relativamente ao nível das diferenças de acordo com a parentalidade, os testes *t* de *Student* permitiram encontrar diferenças significativas, nomeadamente na divulgação das medidas de apoio (DA). Assim, foi possível verificar que quem tem filhos está mais satisfeito do que quem não tem e que estes últimos manifestam mais intenção de abandonar a organização relativamente aos que tem filhos.

Uma possível justificação para estes resultados obtidos, poderá encontra-se na possibilidade de estes colaboradores com filhos estarem mais atentos, interessados e

preocupados com a existência ou não de medidas de apoio à família por parte da organização. A possibilidade de poderem usufruir de estruturas de apoio, nomeadamente creches, ATL, e, horários flexíveis de trabalho, por exemplo, poderão ser encaradas como muito positivas e benéficas uma vez que isso lhes possibilita uma melhor conciliação da sua vida profissional e familiar, logo geram menos stress no colaborador. Há autores que apontam exatamente neste sentido, como é o caso de Guerreiro et al., (2006) que refere “é comum ouvir-se dizer que a concentração e a produtividade aumentam quando os trabalhadores estão descontraídos e tranquilos, por deixarem os filhos em locais seguros e com qualidade durante o período de trabalho” (p.10).

Igualmente, Teixeira & Nascimento (2011) reforçam esta ideia de que estas medidas e práticas pró-familiares acarretam benefícios para ambas as partes- organização e colaboradores e que as mesmas devem ser acompanhadas de uma cultura da empresa que permita a estes usufruírem delas, com um perfeito conhecimento das suas implicações e das suas vantagens.

#### **3.4.4. Modelo Global**

O modelo global obtido apresenta um bom valor de ajustamento  $\chi^2/df = 3.71$ ,  $p < .001$  (RSMEA=.13, CFI=.94). A análise do mesmo permite indicar que o apoio da chefia (AC) influencia ( $\beta=.06$ ) a justiça interpessoal (JI) que por sua vez influencia, negativamente, o conflito trabalho-família ( $\beta= -.36$ ). Por outro o apoio organizacional (AO) influencia tanto a justiça interpessoal ( $\beta=.13$ ) como a divulgação das medidas de apoio ( $\beta=.31$ ). Esta, por sua vez vai influenciar negativamente o conflito trabalho-família ( $\beta= -.13$ ).

De um modo geral os resultados destacam que a relação entre o apoio por parte da organização e das chefias e o conflito trabalho família é mediado pela justiça interpessoal e pela divulgação das medidas de apoio.

De uma maneira geral, os estudos efetuados sobre as políticas e as práticas das organizações que visam a conciliação da vida familiar e da vida profissional,

identificam que quer os recursos sociais quer os organizacionais promovem a redução do conflito no exercício entre o papel profissional e o papel familiar. Os estudos apontam inequivocamente que, o exercício de um maior controlo sobre os horários de trabalho, a par com uma cultura organizacional de apoio à família, fazem diminuir a perceção de conflito entre a vida profissional e a vida familiar (Andrade, 2011; Andrade, 2015; Byron, 2005; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz & Beutell, 1989).

Um outro aspeto importante a reter na análise à perceção da existência de apoio, centra-se na figura do supervisor no local de trabalho, para muitos estudos considerada elemento contributivo positivo, para a diminuição do stress profissional e, conseqüentemente, do conflito do trabalho para a família. Mais uma vez, Hill (2005) confirma a importância do apoio percebido da supervisão pelo colaborador, como inibidor do stress individual e promotor de menor conflito TF. Allen (2001) no estudo que efetuou sobre a perceção geral dos colaboradores sobre o apoio à família concedido pela organização, verificou que os colaboradores que percebiam um menor apoio familiar do lado da organização, manifestavam sentimentos de menor comprometimento e, maior intenção de *turnover*. Ainda segundo esta autora o facto de as organizações disponibilizarem medidas e políticas facilitadoras da conciliação dos papéis TF, por si só, não é uma estratégia que contribui para essa conciliação, havendo necessidade de se avaliar qual é a perceção geral do colaborador sobre o apoio que a organização dá.

Na mesma linha de pensamento, alguns autores, defendem que, para que uma organização seja considerada como “Amiga da Família”, não basta criar e disponibilizar medidas que facilitem a conciliação do TF, devem também construir um bom clima organizacional de apoio e respeito pelos seus colaboradores e pelas suas necessidades, esforçando-se para que essas medidas e apoios criados sejam efetivamente usados pelos seus colaboradores, incentivando-os e, desse modo apagar neles o receio de que se delas usufruírem podem ser prejudicados (Marshall & Barnett, 1994).

Neste modelo global fica evidente que a justiça interpessoal (JI) se apresenta como um mediador importante e decisivo por ventura, entre as perceções de apoio da organização (AO) e da chefia (AC) por parte do colaborador. As perceções que os colaboradores têm da justiça organizacional afeta as suas atitudes e simultaneamente, os resultados da organização (Colquitt et al., 2001; Hartman, Yrle & Galle, 1999; Koh & Boo, 2001, cit. in. Borges, 2012), sendo por isso um constructo básico para a satisfação dos colaboradores e para o funcionamento eficaz da organização (Greenberg, 1990, cit. in. Borges, 2012).

Num estudo sobre as perceções de justiça, realizado com docentes do ensino universitário, Rego aferiu que os níveis de comprometimento são particularmente baixos quando estes percecionam menos justiça interpessoal, informacional e procedimental (Rego, 2002).

Este estudo de Rego, possibilitou também aferir que existe uma fraca relação entre a baixa perceção de justiça distributiva e o comprometimento organizacional, justificando o facto afirmando “ As estruturas salariais aplicáveis às instituições públicas (como é o caso das abrangidas pela presente investigação) são determinadas pelo governo central e não pelas autoridades específicas de cada instituição. Consequentemente, numa lógica de reciprocidade, os docentes, sentem que a instituição onde exercem funções não merece ser o alvo das suas reações à (in) justiça recebida/percecionada” (Rego, 2002, p.227).

Contrariamente à ideia de que os indivíduos reagem fundamentalmente às perceções de justiça remuneratória, defendida por autores como (Lowe & Vodanovich, 1995; McFarlin & Sweeney, 1992) levando-os à pratica de comportamentos de desempenho, considerados apenas como “normais”, Rego (2002) indica que, para que os desempenhos dos indivíduos ultrapassem as expectativas, é necessário que as suas perceções de justiça procedimental/interacional sejam de elevado grau pois é com base nestas que se constrói a confiança e o comprometimento.

Fica igualmente evidente neste modelo que, para além das perceções de justiça interpessoal por parte dos colaboradores como mediador entre o apoio (AO/AC) e o

CTF, a forma/modo como esses apoios à conciliação são efetuados e divulgados aos colaboradores, constituem também um fator de medida da sua satisfação, inibidores do stress individual e promotores de menor conflito TF.

Seguindo esta linha de pensamento, o modelo global alcançado neste estudo empírico indica que, tão importante como a criação de medidas de apoio à conciliação dos papéis TF, é a forma como elas são divulgadas, comunicadas aos colaboradores, antevendo-se aqui a ideia de que a comunicação interna assume pois um papel decisivo e incontornável no sucesso dessas medidas e na aceitação destas por parte dos colaboradores de uma organização.

Conscientes de que a comunicação é o suporte de todo e qualquer tipo de organização, estas não podem descurar as interações que estabelecem com os seus colaboradores, das quais resulta o formato da sua estrutura organizacional. Na comunicação organizacional, a comunicação na sua vertente interna, assume-se como fator decisivo para a consolidação da sua cultura, dos seus valores e da sua imagem (Titoce, 2012).

Uma vez que a comunicação está presente em todas as tarefas numa organização, ela assume assim, diversas funções que, de acordo com (Brault, 1992) podem ser designadas como função *informativa* (transmitir o conhecimento da empresa); função de *integração* (introduzir e desenvolver nos colaboradores da empresa o sentimento de pertença a um grupo); função de *retroação* (permite o diálogo entre os colaboradores dos vários níveis hierárquicos da empresa, fazendo da comunicação uma relação de retorno); função de *senal* (dá a conhecer a imagem da empresa através de logótipos); função de *mudança* (possibilita a mudança de imagem, de mentalidades, de atitudes e das relações dentro da organização, motiva os colaboradores, cria retroação) e a função de *imagem* (transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa) (Brault, 1992).

Assim, para que a comunicação interna funcione como verdadeira ferramenta de estratégia de gestão, deverá promover o envolvimento e a participação de todos os níveis da organização, promovendo igualmente uma partilha da informação de forma atempada e credível, utilizando para isso diversos meios de comunicação, em função dos objetivos que pretende comunicar e, em função dos públicos que quer alcançar.

É pois necessário estabelecer uma comunicação efetiva, e esta só acontece [...] em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma “anti-comunicação” no que é essencial/necessário. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer que o conteúdo seja realmente aprendido de forma clara para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado (Ruggiero, 2002, cit. in. Bona, 2006, cit. in. Nascimento, 2009).

É assim evidente a necessidade de se pensar e estabelecer uma comunicação que seja capaz de alcançar os diferentes públicos internos. Nesta perspectiva de orientação, as mensagens transmitidas dentro da organização afiguram-se fundamentais e importantes, pois é com base nas perceções criadas e sentidas por esses discursos que as pessoas se reconhecem e estabelecem laços de pertença e se reconhecem como parte integrante da organização e desenvolvem sentimentos de comprometimento afetivo para com esta (Nascimento, 2009).

A produtividade aumenta e o absentismo diminui em face de uma comunicação interna em tempo útil, assertiva, útil, clara e completa (Clampitt & Downs, 1993). Neste seguimento, estudos existem que concluem que a satisfação com a comunicação organizacional está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho (Snyder, & Morris, 1984), o empenhamento organizacional (Putti, Aryee & Phua, 1990) e a satisfação com o trabalho (Muchinsky, 1997; Pincus, 1986).

Por último, no que concerne às medidas de apoio organizacional e redução do conflito trabalho-família, verificou-se que das várias medidas possíveis, as que tem impacto na redução do conflito trabalho-família são: horário flexível, compensação do tempo de serviço e a existência de creche.

Também aqui, os resultados obtidos confirmam aquilo que é já uma constante na literatura da área. Guerreiro et al. (2006) num trabalho realizado sob o tema “Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar”, elaboraram um manual de boas práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar para empresas, do qual consta um leque alargado de princípios e medidas conciliadoras e

favorecedoras do equilíbrio entre os géneros, possibilitando às mulheres a capacidade de obtenção de mais tempo para se dedicarem à sua carreira profissional e, aos homens a possibilidade de se dedicarem mais tempo à sua vida familiar. Para as autoras, Portugal é um país que tem procurado apostar na criação e implementação de medidas consideradas pró-familiares por promoverem e incentivarem a conciliação da vida profissional com a vida familiar. Assim, segundo as mesmas, esta iniciativa é inteiramente justificada pela necessidade que as empresas, cada vez mais tem de otimização dos seus recursos humanos, que, conseqüentemente, contribui para o aumento da produtividade e simultaneamente para a inovação empresarial. De entre as medidas enunciadas no manual como sendo umas das que tem impacto na redução do conflito trabalho família, constam exatamente a criação de serviços de acolhimento de crianças, subentenda-se - creches, e a flexibilização da organização do trabalho, subentenda-se – horários flexíveis. Segundo estas autoras “É comum ouvir-se dizer que a concentração e a produtividade aumentam quando os trabalhadores estão descontraídos e tranquilos, por deixarem os filhos em locais seguros e com qualidade durante o período de trabalho” (Guerreiro et al., 2006, p.10). De igual modo, Teixeira & Nascimento (2011) reforçam esta ideia de que estas medidas e práticas pró-familiares acarretam benefícios para ambas as partes- organização e trabalhadores e que as mesmas devem ser acompanhadas de uma cultura da empresa que permita aos colaboradores usufruírem delas, com um perfeito conhecimento das suas implicações e das suas vantagens (Teixeira & Nascimento, 2011).



## **CAPÍTULO 4. CONCLUSÕES**



Os resultados obtidos neste estudo realizado com colaboradores não docentes de organizações de ensino superior público confirmaram resultados empíricos já anteriormente alcançados por outros estudiosos da área, nomeadamente no que diz respeito à existência de múltiplas variáveis que podem influenciar quer ao nível positivo, quer ao nível negativo a conciliação da vida profissional com a vida familiar. Deste modo organizamos um conjunto de considerações que nos parecem sintetizar as principais conclusões obtidas no estudo.

- Mais uma vez ficou demonstrado que a perceção de conflito entre papéis existe. Contudo, no que diz respeito ao CTF os resultados deste estudo empírico mostram que não existem diferenças significativas na perceção de conflito quer para as mulheres quer para os homens, quer isto dizer que, ambos os géneros percecionam a existência do conflito num grau muito, muito semelhante, o que não deixa de constituir uma novidade, relativamente a alguns estudos empíricos nesta área que afirmam serem as mulheres as que mais percecionam um maior grau de CTF. O mesmo não se passa no que concerne ao CFT. Aqui, os resultados são mais expressivos, mostrando que as mulheres apresentam uma maior perceção deste conflito, comparativamente aos homens, resultado este também consentâneo com a literatura existente.

- Uma segunda conclusão a retirar prende-se com o apoio percecionado por parte da chefia (AC) e apoio da organização (AO). Também aqui, há diferenças entre géneros, com as mulheres a apresentarem claramente uma noção e perceção de maior apoio por parte das chefias e da organização, relativamente aos homens.

- No campo da análise entre Unidades Orgânicas (UO), também aqui foram encontradas algumas diferenças significativas, nomeadamente nas variáveis de CTF, onde a UO6 apresenta valores significativamente mais elevados do que a UO5. Esta constatação poderá residir no facto de estes colaboradores trabalharem diretamente com a direção da Organização e, os colaboradores da UO5 diretamente com chefias intermédias.

Não tendo este estudo contemplado variáveis que pudessem aferir o porquê das diferenças, pode ser uma razão a pontar como um limite ao estudo e, por outro lado como uma sugestão para um estudo futuro.

- Um outro ponto de divergência entre UO's surge na análise da variável ST onde os colaboradores mais satisfeitos são os que pertencem à UO5. Esta maior satisfação no trabalho está assim perfeitamente justificada e correlacionada pela razão de que esta também é a UO que apresenta o nível de CTF mais baixo de todas as analisadas neste estudo empírico. Mais uma vez os dados dos estudos confirmam quando se afirma que associado a uma maior satisfação no trabalho se percebe um menor grau de conflito trabalho família.

- No que toca à variável contrato psicológico (CP) de realçar que, apesar de uma maneira geral todos os colaboradores das diferentes UO's manifestarem um elevado contrato psicológico com as suas organizações, os colaboradores da UO7 manifestam o CP mais elevado de todos os colaboradores envolvidos no estudo e também a maior perceção de apoio por parte das suas chefias. Por outro lado, a UO8 foi aquela onde os colaboradores apresentaram valores mais baixos do CP, relativamente aos restantes colaboradores e menor perceção de apoio por parte das chefias (AC).

Mais uma vez, não tendo este estudo contemplado variáveis que pudessem aferir o porquê das diferenças, constitui mais um limite a este estudo e, por outro lado, uma sugestão para um estudo futuro.

- Novamente se confirmam nestes dados, os resultados que tem sido obtidos e confirmados pela literatura de que uma maior perceção de apoio das chefias e da organização, por parte dos colaboradores leva a um maior comprometimento afetivo com esta, uma maior envolvência, no fundo a uma perceção de cumprimento por ambas as partes, de que o contrato psicológico está a ser cumprido. O mesmo é inversamente verdade quando o contrário se verifica, neste caso justifica os resultados obtidos na UO8, onde uma menor perceção de apoio por parte das chefias leva a uma menor perceção de existência do contrato psicológico que, a existir, pressupõe mesmo a rutura do mesmo.

- Relativamente no que se refere às medidas de apoio organizacional e redução do conflito trabalho-família, aferiu-se que das várias medidas apresentadas no questionário, as que tem impacto na redução do conflito trabalho-família são: horário flexível, compensação do tempo de serviço e a existência de creche.

Estes são resultados mais uma vez consentâneos com os estudos existentes sobre a temática e devidamente fundamentados no enquadramento teórico deste trabalho empírico.

- Finalmente, a conclusão mais importante deste trabalho empírico, residindo aqui o seu contributo para a área, tem a ver com o *modelo global* dele resultante e que, embora não constituindo por si só, uma novidade na área, pois outros autores já chegaram a esta conclusão anteriormente, nomeadamente Rego (2002), não deixa de ser um contributo importante na medida em que reforça a ideia de que mais do que as organizações disponibilizarem medidas de conciliação do trabalho família, que permitam aos seus colaboradores uma perfeita articulação entre a sua vida profissional e familiar, é determinante para o sucesso das mesmas a forma e o modo como as chefias e as organizações comunicam aos seus colaboradores essas mesmas medidas. De igual modo, Teixeira & Nascimento (2011) reforçam esta ideia de que estas medidas e práticas pró-familiares acarretam benefícios para ambas as partes-organização e trabalhadores e que as mesmas devem ser acompanhadas de uma cultura da empresa que permita aos colaboradores usufruírem delas, com um perfeito conhecimento das suas implicações e das suas vantagens (Teixeira & Nascimento, 2011).

A comunicação interna assume pois um papel primordial e diferenciador em toda a gestão deste processo, fazendo ressaltar a interação que é necessária entre organização e seus colaboradores, na prática cada vez maior e imprescindível de uma justiça interacional. Este é aliás, um dos aspetos que pensamos que poderá ser alvo de futuros estudos.

Em suma, estudos que procurem integrar variáveis associadas a dimensões do contexto de trabalho e do indivíduo para além do papel profissional e familiar, que procurem analisar o papel moderador/mediador de variáveis individuais, que façam uso de designs de investigação longitudinais e ou incluindo metodologias qualitativas e quantitativas, poderão contribuir para uma compreensão mais profunda da perceção dos indivíduos do conflito entre papéis profissionais e familiares no contexto de instituições públicas. Não obstante, este trabalho apresenta uma primeira análise das dimensões organizacionais e do colaborador que contribuem para a caracterização do conflito entre o papel profissional e familiar, procurando-se efetuar uma análise integradora das diferentes dimensões como a função exercida, ter ou não filhos, a pertença a diferentes UO e ainda as visões específicas de homens e mulheres. Procurou-se ainda completar o estudo através de uma análise da importância das medidas de conciliação patentes na organização e com o estudo das relações entre diferentes dimensões que concorrem para a caracterização do conflito entre trabalho e família.

## BIBLIOGRAFIA

Adams, G., King, L., & King, D. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 8, 411-420.

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-308.

Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5, 102-109.

Andrade, C. (2011). Work-life balance: Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Revista Exedra, Número Temático Comunicação nas Organizações*, 41-54.

Andrade, C. (2013). *Relações trabalho-família e género: Caminhos para a conciliação. (1ª Ed.)*, Lisboa. Coisas de Ler Edições, Lda.

Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: Exigências, recursos e formas de conciliação. *Dedica. Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130.

Andrade, C., & Bould, S. (2012). Child-care burden and intentions to have a second Child: Effects of perceived justice in the division of Child-care. *International Review of Sociology*, 22, 25-38.

Andrade, C., & Miluka, G. (2014). Work-family conflict and perceived justice as mediators of outcomes of women's multiple workload. *Marriage and Family Review*, 50, 285-306.

Bastos, A. V., & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: Um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 15, 299-307.

Borges, J. P. P. F. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação

de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedentes. *Journal of Vocational Behaviour*, 67, 169-198.

Chiuzi, R. M., Siqueira, M. M. M., & Martins, M. C. F. (2012). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. *Mudanças-Psicologia da Saúde*, 20, 31-40.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1987). Communication satisfaction: A review of the literature. 40 Unpublished paper, University of Kansas, Lawrence, KS.

Clampitt, P.G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30, 5-28.

Convenção nº 103, sobre a Proteção da Maternidade da OIT (1952). Revista pela Convenção nº 183. Denunciada automaticamente na sequência da ratificação da Convenção nº 183. [www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/nota\\_4.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/nota_4.pdf). Acedido em 23/10/2015.

Convenção nº 122, sobre a política de emprego da OIT (1964). Adoptada pela Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho na sua 48.<sup>a</sup> sessão, em Genebra, a 9 de Julho de 1964. [www.gddc.pt/direitos-humanos/textos...dh/.../emp-conv-oit-122.html](http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos...dh/.../emp-conv-oit-122.html). Acedido em 23/10/2015.

Convenção nº 142 sobre o papel da orientação profissional e da formação profissional na valorização dos recursos humanos, da OIT (1975). [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed.../wcms\\_c142\\_pt.htm](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed.../wcms_c142_pt.htm). Acedido em 23/10/2015.

Convenção nº 156 sobre a igualdade de oportunidades e de tratamento para os trabalhadores dos dois sexos: trabalhadores com responsabilidades familiares da OIT (1981). Adotada pela Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho na sua 67.<sup>a</sup> sessão, em Genebra, a 23 de Junho de 1981.

[www.gddc.pt/direitos-humanos/textos...dh/.../emp-conv-oit-156.html](http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos...dh/.../emp-conv-oit-156.html). Acedido em 23/10/2015.

Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.

Dulk, L., Huiskes, A. D., & Schippers, J. (1999). Organizações “Amigas da Família”-Uma comparação internacional. *Sociologia-Problemas e Práticas*, 29, 31-50.

Faria, J., & Leal, S. (2009). As perceções de responsabilidade social e o empenhamento organizacional. In *Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*. 5. Santarém.

Ferreira, A. P. (2013). Perceção de incumprimento do contrato psicológico. O papel do empenhamento na carreira. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.

Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76-88.

Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.

Greenhaus, J., Parasuraman, S., Granrose, C., Rabinowitz, S., & Beutell, N. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 133-153.

Grzywacz, J., & Marks, N. (2000a). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 111-126.

- Guerreiro, M. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade*. Lisboa: Editorial do Ministério de Educação.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar. Manual para as empresas*. Editorial do Ministério da Educação. Lisboa.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hall, D., & Richter, J. (1988). "Balancing work life and home life: What can organizations do to help?" *The Academy of Management Executive*, 3, 2, 213-223.
- Herriot, P. (1995). *New dealing in: City University Conference "The New Deal in Employment"*. London. City University.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidder, J. M. (1997). The content of psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hill, J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work.family stressors and support. *Journal of family Issues*, 26, 793-819.
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The time divide: Work, family and gender inequality*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining up process. California. *Management Review*, 15, 91-99.
- Leiria, A. C., Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2006). O contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspetivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento organizacional e Gestão*, 12, 67-94.
- Lowe, R. H., & Vodanovich, S. J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10, 99-114.

Marshall, N. L., & Barnett, R. C. (1994). Family-friendly workplaces, work-family interface and worker health. In Gwendolyn P. Hurrell J. Jr. (Eds.) *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity and family issues*. Washington, DC, US: *American Psychological Association*, 253-264.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43, 738-748.

Matias, M. C. S. (2007). *Vida profissional e familiar: Padrões de conflito e facilitação na gestão de múltiplos papéis*. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade do Porto

Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2011). Diferenças de género no conflito trabalho-família: Um estudo com famílias portuguesas de duplo emprego com filhos em idade pré-escolar. *Psicologia*, XXV, 1, 9-32.

Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2012). The interplay of gender, work and family in Portuguese families. *Work , Organization Labour and Globalization*. 6, 1, 11-26.

McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

Menegon, L. F., & Casado, T. (2012). Contratos psicológicos: Uma revisão da literatura. *Revista de Administração*, 47, 4, 571-580.

Milkie, M., & Peltola, P. (1999). Playing all the roles: Gender and the work-family balancing act. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 476-490.

Monteiro, R., & Domingos, L. (2013). O sentido do direito à conciliação-vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. *Sociologia-Problemas e Práticas*, 73, 59-77.

Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job

satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 3, 209-225.

Muchinski, P. M. (1997). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-807.

Nascimento, I. M. (2009). Identidade organizacional e comunicação Interna: Explorando um pouco os temas. Publicação Semestral da *Revista Mediação-Universidade FUMEC/FCH*, 10, 9, 55-65.

Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos. Adotado e aberto à assinatura, ratificação e adesão pela resolução 2200A (XXI) da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 16 de Dezembro de 1966. [www.gddc.pt/direitos-humanos/...internacionais.../cidh-dudh](http://www.gddc.pt/direitos-humanos/...internacionais.../cidh-dudh). Acedido em 23/10/2015.

PIDESC - Pacto Internacional sobre os direitos económicos, sociais e culturais da ONU (1966). Adotada pela Resolução n.2.200-A (XXI) da Assembleia Geral das Nações Unidas, em 16 de dezembro de 1966 e em vigor desde 3 de janeiro de 1976. [https://pt.wikipedia.org/.../Pacto\\_Internacional\\_dos\\_Direitos\\_Econômico](https://pt.wikipedia.org/.../Pacto_Internacional_dos_Direitos_Econômico). Acedido em 23/10/2015.

Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.

Pinto, A. M. G. L. R. S. (2003). As diferenças de género na perceção do conflito trabalho-família. *Comportamento Organizacional e Gestão*. ISPA. ISSN 0872-9662, 9, 2, 195-212.

Plano Nacional de Emprego 2005-2008. [www.cite.gov.pt/cite/destaques/PNE%202005 2008](http://www.cite.gov.pt/cite/destaques/PNE%202005%202008). Acedido em 28/08/2015.

Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15, 1, 44-52.

Quadro Comunitário de Apoio III – POCTI- Programa Operacional Ciência, Tecnologia e Inovação – 2000-2006. [www.qca.pt/pos/download/2000/pocti.pdf](http://www.qca.pt/pos/download/2000/pocti.pdf). Acedido em 23/10/2015.

Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14, 2, 285-307.

Rego, A. (2001). Percepções de justiça – Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17, 2, 119-131.

Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea* 6, 2, 209-241.

Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista Estudos Politécnicos*. V, VII, 12, 215-233.

Rego, A. (2010). Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e Prática. Lisboa: Edições Sílabo. (2ª edição, revista e atualizada).

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, issue 3, 289-298.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, issue 3, 245-259.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

Rocha, A. C., & Ceretta, G. F. (2013). Comprometimento organizacional: Um estudo em uma instituição pública de ensino superior. *Revista Estudos do CEPE*, 38, 183-206.

Rocha, M. C. J. (2008). Dos direitos das mulheres como direitos humanos aos deveres das mulheres no quadro do desenvolvimento económico sustentável.

UNESP Faculdade de Filosofia e Ciências. V Seminário Direitos Humanos no Século XXI.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 5, 389-400.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rupp, D. E., Wright, P. M., Aryee, S., & Luo, Y. (2011). Special issue on 'behavioral ethics, organizational justice, and social responsibility across contexts'. *Management and Organization Review*, 7, 1, 187-189.

Schein, E. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Simões, V. (2010). *Gerindo um bem escasso: O papel da comunicação interna na construção da confiança na organização*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social. Instituto Politécnico de Lisboa

Snyder, R., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 461-465.

Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12, 2, 215-225.

Titoce, M. R. (2012). O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional. <http://hdl.handle.net/10400.21/2348>. Acedido em 23/10/2015.

Torres et al., (2009). Controle de Gestão: A aplicabilidade do modelo das três dimensões na investigação de níveis e tipos comprometimento do capital

humano nas organizações terceirizadas. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. Brasília.

Venâncio, D. M., Dutra, A., Fiates, G. G. S., & Feuerschutte, S. G. (2015). Comprometimento organizacional: Confrontando o comprometimento afetivo e instrumental entre trabalhadores autônomos e efetivos de salões de beleza. *HOLOS*, 31, 2



**ANEXO A - Tabela de Correlação R de Pearson**

CFT e CTF	( $r=.526, \rho<0,01$ )
BE e BET	( $r=.322, \rho<0,01$ )
IA e ST	( $r=.451, \rho<0,01$ )
IA e BET	( $r=.314, \rho<0,01$ )
JI e ST	( $r=.343, \rho<0,01$ )
JI e BET	( $r=.321, \rho<0,01$ )
JI e CP	( $r=.347, \rho<0,01$ )
JI e IA	( $r=.349, \rho<0,01$ )
JINF e JI	( $r=.839, \rho<0,01$ )
JP e JI	( $r=.673, \rho<0,01$ )
JP e JINF	( $r=.730, \rho<0,01$ )
JDR e JI	( $r=.553, \rho<0,01$ )
JDR e JINF	( $r=.509, \rho<0,01$ )
JDR e JP	( $r=.560, \rho<0,01$ )
JDT e JI	( $r=.321, \rho<0,01$ )
JDT e JINF	( $r=.388, \rho<0,01$ )
JDT e JP	( $r=.515, \rho<0,01$ )
JDT e JDR	( $r=.433, \rho<0,01$ )
CA e IA	( $r=.309, \rho<0,01$ )
CA e JI	( $r=.601, \rho<0,01$ )

CA e JINF	( $r=.511$ , $p<0,01$ )
CA e JP	( $r=.411$ , $p<0,01$ )
CA e JDR	( $r=.534$ , $p<0,01$ )
AO e JI	( $r=.464$ , $p<0,01$ )
AO e JINF	( $r=.496$ , $p<0,01$ )
AO e JP	( $r=.672$ , $p<0,01$ )
AO e JDR	( $r=.404$ , $p<0,01$ )
AO e JDT	( $r=.463$ , $p<0,01$ )
AC e JI	( $r=.428$ , $p<0,01$ )
AC e JINF	( $r=.413$ , $p<0,01$ )
AC e JP	( $r=.603$ , $p<0,01$ )
AC e JDR	( $r=.437$ , $p<0,01$ )
AC e JDT	( $r=.432$ , $p<0,01$ )
AC e AO	( $r=.716$ , $p<0,01$ )

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO

---

Escola Superior de Educação de Coimbra-Instituto Politécnico Coimbra | 2015

---

### Introdução

Este questionário tem como objetivo conhecer as perceções e o uso das práticas organizacionais familiarmente responsáveis. Constitui parte de uma investigação no âmbito da dissertação do Mestrado em *Comunicação Organizacional: Cidadania, Confiança e Responsabilidade Social*. Tem por objetivo obter informação sobre se as Organizações adotam nos seus procedimentos, medidas e práticas organizacionais que facilitam a vida dos seus colaboradores, permitindo aos mesmos fazer uma boa conciliação entre a sua vida profissional e a vida familiar. Por outro lado, perceber se existem diferentes perceções/entendimentos sobre o modo como as organizações põem em prática as medidas que promovem a conciliação do trabalho com a vida familiar. Por último, analisar de que forma o uso destas medidas conciliadoras, por parte dos colaboradores da organização, tem efeitos positivos nos mesmos, afetando (positiva ou negativamente) a dinâmica das relações no contexto profissional e familiar.

Neste questionário não há respostas certas ou erradas, gostaríamos apenas de saber a sua opinião/visão pessoal sobre os temas que são questionados ao longo do presente questionário. Gostaria de pedir-lhe que não demore muito tempo a analisar cada questão pois, a primeira impressão/sensação que se tem é, de uma maneira geral, a melhor. Assinale a sua resposta na escala que se encontra do lado direito de cada item do seu questionário. Não deixe nenhuma pergunta por responder. Se nenhuma das alternativas de resposta corresponder exatamente à sua opinião, assinale aquela que lhe parecer mais próxima. O Presente questionário é **anónimo** e, as suas respostas são confidenciais. **Em qualquer circunstância**, os seus dados não serão fornecidos a outrem.

**I-Dados Pessoais**

É importante saber alguns dados pessoais sobre si, para podermos estabelecer comparações entre as opiniões de diferentes grupos profissionais entre diferentes organizações.

*Sobre a sua situação profissional*

1. Qual é a sua função:  
 1.1 Assistente Operacional  Assistente Técnico  Coordenador Técnico   
 Técnico Superior  Outra: \_\_\_\_\_.

2. Há quanto tempo trabalha nesta organização? \_\_\_\_\_anos.

3. Tipo de horário:  
 3.1 Horário flexível  Horário rígido  Horário desfasado  Jornada contínua  Trabalho por turnos  Outro \_\_\_\_\_.

4. Carga Horária semanal:  
 4.1 Quarenta Horas  Trinta e cinco horas  Outra \_\_\_\_\_.

*Sobre Si*

4. Idade: \_\_\_\_\_anos.

5. Sexo:  
 Feminino  Masculino

6. Habilitações Académicas:  
 Ensino Básico   
 Ensino Secundário   
 Licenciado   
 Mestrado/Doutoramento

7. Número de filhos \_\_\_\_\_

8. Idade dos filhos:  
 \_\_\_\_\_anos      \_\_\_\_\_anos      \_\_\_\_\_anos      \_\_\_\_\_anos

**III - Influência recíproca da atividade profissional e vida familiar**

Indique em que medida, ao longo do último ano, a sua atividade profissional influenciou a sua vida familiar.

	Nunca				Sempre
	1	2	3	4	5
1. Devido à minha atividade profissional sinto-me Demasiado cansada para fazer as coisas que tenho que fazer em casa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Devido à minha atividade profissional tenho menos tempo para as atividades de casa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Após um dia de trabalho stressante, fico facilmente irritável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Não me consigo desligar das preocupações profissionais Quando estou em casa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Indique em que medida, ao longo do último ano, a sua vida familiar influenciou a sua vida profissional.*

5. As tarefas de casa impedem-me de dormir o suficiente para o bom desempenho da minha atividade profissional.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
6. O stress em casa, torna-me mais irritável no emprego.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
7. As minhas responsabilidades familiares diminuem o esforço que posso dedicar à minha atividade profissional.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>
8. Não me consigo desligar das preocupações familiares ou pessoais durante a atividade profissional.	<input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/> ----- <input type="checkbox"/>

*As afirmações que se seguem têm a ver com a conciliação das suas obrigações familiares e profissionais.*

**Nada** **Muito**

1 2 3 4 4

17. As minhas obrigações familiares dificultam o cumprimento das minhas obrigações profissionais (por exemplo, pontualidade, rendimento diário, horas extraordinárias, etc.).	<input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/>
18. As minhas obrigações familiares impedem-me de ter o tempo que gostaria para a minha atividade profissional/carreira.	<input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/>
19. A minha atividade profissional dificulta o cumprimento das minhas obrigações familiares.	<input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/>
20. A minha atividade profissional impede-me de estar com a minha família o tempo que desejaria.	<input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/> -- <input type="checkbox"/>

**IV – Satisfação no trabalho e bem estar**

**Horário de trabalho e realização profissional**

Assinale em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si.

	Não se aplica nada		Aplica-se totalmente		
	1	2	3	4	5
1. Sinto-me realizada na minha atividade profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. No final de um dia de trabalho sinto-me exausta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Estou satisfeito com as minhas possibilidades de evolução na minha atividade profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Na minha atividade profissional sinto-me satisfeito por poder pôr em prática as minhas capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Com que frequência se sentiu afetado, no último ano, na sua atividade profissional, devido aos seguintes fatores:*

	Nunca		Muitas Vezes		
	1	2	3	4	5
5. Ambiente de trabalho tenso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Trabalho cansativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sensação de que o meu trabalho não é devidamente remunerado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ameaça de perda de trabalho/emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bem-estar**

Assinale até que ponto, no último ano, se sentiu incomodada(o) ou perturbada(o) pelos seguintes problemas.

	Nada		Muitas Vezes		
	1	2	3	4	5
1. Descontrolo emocional, relativamente ao qual se sentiu impotente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sensação de dificuldade em começar seja o que for.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sensação de preocupação constante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vulnerabilidade emocional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Impressão de que as outras pessoas a/o observam e falam de si.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sensação de estar tensa (o) ou excitada (o).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sensação de ter as pernas e os braços pesados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Nervosismo quando está sozinha (o).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Solidão, mesmo quando se encontra acompanhada (o).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V – Ligação entre si e a Organização**

*Perceção de rutura do contrato psicológico por parte da Organização.*

	Discordo			Concordo	
	totalmente			totalmente	
	1	2	3	4	5
1. Até agora, quase todas as promessas que me foram feitas quando entrei para esta Organização têm sido mantidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sinto que esta Organização está próxima do cumprimento de todas as promessas que me fez quando me contratou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Até agora, esta Organização tem feito um excelente trabalho no cumprimento das promessas que me fez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Até agora, esta Organização pouco ou nada fez para cumprir as promessas que me fez quando me contratou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Esta Organização não me fez promessas nenhuma quando me contratou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Desejo de saída da Organização.*

	Nunca		Sempre		
	1	2	3	4	5
1. Penso muitas vezes em abandonar esta Organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se tivesse uma oportunidade, mudava de Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se não fosse a comodidade (estar perto de casa, já conhecer os colegas, ...) eu mudava de Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Atualmente preferia trabalhar numa empresa privada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI – Relação entre si, a Organização e os seus superiores.

	Discordo			Concordo	
	Completamente			completamente	
	1	2	3	4	5
1. Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>
2. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>
3. Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>
4. Antes de decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>
5. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>
6. Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações dessas decisões.	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>
7. Os critérios usados para as promoções são justos.	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>
8. Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>	-----	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
9. tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Considerando o stress e pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tendo em conta a correção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. As tarefas que me são atribuídas, são justas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira nesta Organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Eu sinto os problemas desta Organização como meus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Sinto muito orgulho em fazer parte desta instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Sinto-me parte da família desta instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A minha instituição tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VII – Perceção de apoio por parte da Organização

	Discordo		Concordo		
	Fortemente		Plenamente		
	1	2	3	4	5
1. A organização valoriza o meu contributo para o meu bem estar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A organização deixa de apreciar qualquer esforço extra de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A organização iria ignorar qualquer queixa de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A organização realmente preocupa-se com o meu bem-estar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização iria deixar de notar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A organização preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A organização mostra pouca preocupação por mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A organização orgulha-se das minhas realizações no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*VIII – Perceção de apoio por parte da Chefia.*

	Discordo			Concordo	
	Fortemente			Plenamente	
	1	2	3	4	5
1.A Chefia valoriza o meu contributo para o seu bem estar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A Chefia deixa de apreciar qualquer esforço extra de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A Chefia iria ignorar qualquer queixa de mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A Chefia realmente preocupa-se com o meu bem-estar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a Chefia iria deixar de notar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A Chefia preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A Chefia mostra pouca preocupação por mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A Chefia orgulha-se das minhas realizações no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**IX – Medidas/Serviços de apoio existentes.**

Assinale, se tem conhecimento da existência na Organização, das medidas/serviços de apoio abaixo indicados:

Políticas conciliação trabalho/família	Não existe	Alguns colaboradores podem beneficiar	A maioria colaboradores pode beneficiar	Todos podem beneficiar.	Não aplicável
Horário laboral flexível					
Meio-dia livre compensando as horas no resto da semana					
Ausentar-se do posto de trabalho por uma emergência familiar sem aviso prévio					
Creche (próprio ou subcontratado)					
Ginásio/Atividades desportivas					
Formação em gestão do tempo e stress					
Assistência de saúde					
Organização de eventos extensivos à família do colaborador					
Apoio Psicológico					
Escola de Verão Júnior					
Campo de Férias para crianças e jovens					
Protocolos de prestação de serviços de saúde e outros, com Outras entidades/organizações					
Compensação de tempo de serviço					
Concessão de férias por conveniência do trabalhador					

*Das medidas /serviços de apoio existentes, indique por favor, qual é o seu grau de concordância relativamente à divulgação das mesmas.*

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Prefiro não responder
	1	2	3	4	5
1.A divulgação parte da iniciativa dos serviços competentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.A informação é prestada unicamente quando os colaboradores solicitam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Os serviços competentes têm a preocupação de informar os colaboradores sobre os direitos que lhe assistem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Os serviços competentes fazem uma boa e adequada divulgação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Os serviços competentes não esclarecem bem os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Muito Obrigada pela sua colaboração.*