

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2017/2018**



III

**O EMBARQUE, O TRABALHO E A FAMÍLIA: EFEITOS DO
CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA NO DESEMPENHO DO MILITAR
EMBARCADO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Rui Pedro Robalo Franco
Primeiro-tenente**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O EMBARQUE, O TRABALHO E A FAMÍLIA:
EFEITOS DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA NO
DESEMPENHO DO MILITAR EMBARCADO**

Primeiro-tenente Rui Pedro Robalo Franco

Trabalho de Investigação Individual do CPOS 2017/18

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O EMBARQUE, O TRABALHO E A FAMÍLIA: EFEITOS
DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA NO
DESEMPENHO DO MILITAR EMBARCADO**

Primeiro-tenente Rui Pedro Robalo Franco

Trabalho de Investigação Individual do CPOS 2017/18

Orientador: Primeiro-tenente TSN-QUI Sandra Patrícia Veigas Campaniço
Cavaleiro

Coorientador: Capitão-fragata Paulo Jorge de Carvalho Alonso Lindo

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Rui Pedro Robalo Franco**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**O Embarque, o Trabalho e a Família: efeitos do conflito trabalho-família no desempenho do militar embarcado**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2018** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **18 de maio de 2018**

Rui Pedro Robalo Franco

(documento eletrónico desprovido de assinatura)

Assinatura



Agradecimentos

A execução deste trabalho contou com pertinentes apoios e estímulos sem os quais dificilmente teria sido concluído.

À Senhora Tenente Sandra Campaniço Cavaleiro, pelo total apoio, pela sua orientação, pelo saber que transmitiu, pelas opiniões construtivas, pela disponibilidade e colaboração no solucionar dos problemas e dúvidas que surgiram, ao longo de todo o trabalho.

Ao Capitão-de-fragata Alonso Lindo, pelo apoio, orientações e cuidado que dedicou à observação da estruturação e conteúdo da investigação.

Às Guarnições dos navios NRP *Bartolomeu Dias*, NRP *Francisco de Almeida*, NRP *Creoula*, NRP *Figueira da Foz*, NRP *Quanza* e NRP *Arpão*, sem eles não seria exequível desenvolver este trabalho.

Aos Imediatos dos navios pela colaboração e celeridade na aplicação dos questionários aos militares das suas guarnições.

A todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para a persecução deste trabalho.

Por fim, mas não por último, à Cátia e à Catarina, minha mulher e filha, que consentiram pacientemente as horas que empreguei neste projeto e que tiveram como desfecho a minha ausência nesses mesmos períodos.



Índice

Introdução.....	9
1. Enquadramento teórico.....	12
1.1. Conflito trabalho-família: Um problema inter-papéis (Papel da família e do trabalho)	12
1.2. A Importância do desempenho das organizações.....	15
2. Um estudo com militares da Marinha.....	19
2.1. Objetivos do estudo e formulação das hipóteses.....	19
3. Método.....	23
3.1. Caracterização da amostra.....	23
3.2. Aplicação do instrumento de medida e medição das variáveis de estudo.....	23
3.3. Tratamento estatístico de dados.....	24
4. Resultados.....	27
4.1. Validação do instrumento de medida.....	27
4.2. Testes das hipóteses de investigação.....	28
4.3. Discussão de resultados.....	30
Conclusão.....	34
Limitações ao estudo.....	34
Implicações para a gestão.....	35
Recomendações para trabalho futuro.....	36
Bibliografia.....	37

Índice de Apêndices

Apêndice A — Questionário para avaliação percepção da influência do conflito trabalho-família sobre o desempenho do militar embarcado.....	Apd A-1
Apêndice B — Tabela caracterizadora dos respondentes por categoria, género, faixa etária e tempo de comissão.....	Apd B-1
Apêndice C — Tabela caracterizadora dos respondentes por categoria, género, faixa etária e tempo de comissão.....	Apd C-1



Índice de Figuras

Figura 1 - Proposta de modelo de investigação.....	22
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Síntese dos objetivos específicos.....	9
Tabela 2 – Síntese dos estudos realizados no seio da Marinha Portuguesa	13
Tabela 3 – Síntese da divisão das competências pelas variáveis latentes	18
Tabela 4 –Interpretação dos índices de KMO	25
Tabela 5 –Interpretação do alfa de Cronbach	25
Tabela 6 –Interpretação dos índices de correlação de Pearson	26
Tabela 7- Correspondência entre os itens do questionário e as variáveis latentes conforme Cavaleiro et al., 2018.	27
Tabela 8- Variáveis latentes apuradas após o AFE	28
Tabela 9- Quadro resumo dos valores obtidos de alfa de Cronbach e KMO face à variável latente.....	28
Tabela 10-Valores referentes ao teste da hipótese nº1	29
Tabela 11-Valores referentes ao teste da hipótese nº2	29
Tabela 12-Correlação referente à hipótese nº3	30



Resumo

Com a evolução dos tempos, cada vez mais se verifica a divisão das tarefas domésticas que compõem o quotidiano do casal. Assim sendo, a divergência entre as esferas familiar e laboral é uma realidade. A difícil conjugação entre estas duas esferas conduz à existência do fenómeno identificado por conflito trabalho-família (CTF).

Sendo o CTF uma noção abordada em diversas investigações, considerou-se pertinente estudá-lo no contexto das Forças Armadas, mais precisamente no contexto da Marinha Portuguesa e dos militares embarcados.

Esta investigação tem como objetivo o estudo do efeito de moderação do ambiente de trabalho de suporte à família (ATSF) na relação entre o CTF e o desempenho do militar embarcado. Este estudo teve como base, a aplicação de questionários a 252 militares embarcados. Após a análise dos dados concluímos, que o CTF influencia positivamente o desempenho do militar embarcado, logo, à medida que a perceção do CTF aumenta, melhor é o desempenho do militar embarcado. Ao introduzir a variável ATSF verificamos que o ATSF não varia consoante o tempo de embarque e que também não influencia o CTF.

O resultado rejeita a hipótese de que o ASTF modera a relação entre o CTF e o desempenho do militar.

Assim sendo todas as hipóteses abordadas na presente investigação são rejeitadas.

A finalidade deste tipo de trabalhos só vai ser compreendida quando se identifica as suas consequências no desenvolvimento de estratégias que levem ao sucesso da harmonia entre a relação trabalho-família.

Palavras-chave

Conflito trabalho-família, ambiente de trabalho de suporte à família, desempenho, militares embarcados, Marinha Portuguesa.



Abstract

With the evolution of the times, more and more, there is a division of the domestic tasks that make up the daily life of the couple. Thus, the divergence between the family and work spheres is a reality. The difficult conjugation between these two denominations leads to the existence of the phenomenon identified by work-family conflict (WFC).

When the WFC was a notion addressed in several investigations, it was considered pertinent to study it in the context of the Armed Forces, more precisely in the context of the Portuguese Navy and the military on board.

This research aims to study the moderation effect of the family support work environment (FSWE) on the relationship between the WFC and the performance of the boarded seamen. This study was based on the application of questionnaires to 252 military personnel. After the analysis of the data, we conclude that the WFC positively influences the performance of the boarded seamen, so as the perception of the WFC increases, the better the performance of the boarded seamen. When introducing the variable FSWE we verified that the FSWE does not vary according to the time of shipment and that also does not influence the WFC.

The result rejects the hypothesis that FSWE moderates the relationship between the WFC and military performance.

Thus, all the hypotheses addressed in the present investigation are rejected.

The purpose of this type of work will only be understood when identifying its consequences in the development of strategies that lead to the success of the harmony between the work-family relationship.

Keywords

Work-family conflict, family supportive work environment, performance, boarded seamen, Portuguese Navy.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

- ANOVA – Análise de variância
AFE – Análise fatorial exploratória
ATSF – Ambiente de trabalho de suporte à família
BNL– Base Naval de Lisboa
CFT– Conflito família-trabalho
CTF – Conflito trabalho-família
CCT – Comportamento contraprodutivo no trabalho
DA – Desempenho adaptativo
DC – Desempenho de contexto
DT – Desempenho da tarefa
FA – Forças Armadas
H – Hipótese
KSA – *knowledge, skills and abilities*
MEC – *Mission essential competencies*
NRP – Navio da República Portuguesa
NTS – *Non-technical skills*
OE – Objetivo específico
OG – Objetivo geral
QC – Questão central
QD – Questão derivada
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*



Introdução

A partir dos anos 60 do século passado, tem-se verificado grandes alterações no seio das famílias e na organização da nossa sociedade. Um dos exemplos, é o aumento considerável de mulheres no mercado de trabalho, que por sua vez aumenta o número em que os dois elementos do casal trabalham, assim como famílias monoparentais (Bianchi & Milkie, 2010), ou mesmo famílias com obrigação sobre os seus anciões (Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996).

Este tema de trabalho está inserido no âmbito da gestão de recursos humanos que se desenvolve nos ramos das FA, mais concretamente em relação à conciliação do trabalho e da família. O estudo pretende analisar a perceção de existência do conflito trabalho-família (CTF) entre os militares embarcados e compreender o impacto deste conflito sobre o desempenho destes militares nas missões atribuídas.

A investigação tem como objetivo compreender em que medida o desempenho do militar embarcado é afetado pela existência ou não do CTF e que efeito tem o ambiente de trabalho de suporte à família (ATSF), sobre a relação existente entre o CTF e o desempenho do militar.

A partir do objetivo geral supramencionado desenvolvem-se os seguintes objetivos específicos:

Tabela 1 – Síntese dos objetivos específicos

Objetivo Específico	Designação
(OE1)	Avaliar a perceção individual do militar embarcado quanto à existência ou não de CTF, em diferentes fases da comissão de embarque;
(OE2)	Avaliar o efeito do ATSF sobre o desenvolvimento do conflito trabalho-família no militar embarcado, em diferentes fases da comissão de embarque;
(OE3)	Avaliar o efeito do CTF sobre o desempenho do militar embarcado;
(OE4)	Avaliar o efeito do ATSF, sobre a relação existente entre o CTF e o desempenho do militar embarcado, para identificação de uma relação de moderação.

Fonte: (autor, 2018)

Por forma a alcançar os objetivos estabelecidos foi definida a seguinte questão central:



Questão Central (QC): Qual a influência do CTF sobre o desempenho do militar embarcado?

Face à questão central formulada bem como os objetivos específicos acima indicados, estabeleceram-se as seguintes questões derivadas e respetivas hipóteses:

- Questão derivada 1 (QD1) – De que forma o CTF influencia o desempenho do militar embarcado?
- Hipótese 1 (H1) – O CTF influencia negativamente o desempenho do militar embarcado.
- QD2 – De que forma o CTF varia com o aumento do tempo da comissão de embarque?
- H2 – O CTF varia positivamente com o aumento do tempo da comissão de embarque.
- QD3 – De que forma o ATSF influencia o CTF?
- H3 – O ATSF influencia negativamente o CTF.
- QD4 – Qual o efeito do ATSF sobre a relação existente entre o CTF e o desempenho do militar embarcado?
- H4 – O ATSF modera a relação existente entre o CTF e o desempenho do militar embarcado.

A pesquisa foi desenvolvida com base numa estratégia quantitativa, seguindo um desenho de pesquisa transversal pela aplicação de um questionário construído com base em três escalas identificadas na literatura sobre CTF, ATSF e desempenho. São elas:– As escalas para avaliação do CTF, nas duas direções possíveis de existência do conflito (Carlson, Kacmar & Williams, 2000) e de ATSF (Allen, 2001), traduzidas e validadas para a Marinha Portuguesa por (Cavaleiro, Gomes & Lopes, 2018).

– A escala para avaliação do desempenho individual no trabalho desenvolvida por Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren & Vet, 2012.

Em termos de percurso de investigação iniciou com uma fase exploratória, com o propósito de definir e delimitar o objeto de estudo, bem como identificar as questões de investigação, os construtos e conceitos estruturantes e definir as opções metodológicas.

O presente trabalho foi estruturado do seguinte modo: primeiro, foi apresentado o enquadramento teórico que foi dividido em dois subcapítulos. Segundo, foram abordados os principais objetivos da investigação, bem como as questões de investigação e



correspondentes hipóteses. Em terceiro lugar, foram apresentadas as opções metodológicas assim como as variáveis e o respetivo tratamento estatístico dos dados. Em quarto lugar a avaliação e discussão de resultados, culminando o trabalho com a apresentação de conclusões, com a resposta às questões formuladas, a identificação de limitações ao estudo efetuado e apresentação de recomendações para a gestão, elencando o possível efeito do ATSF sobre o CTF vivenciado pelo militar embarcado e a forma como conflito pode afetar o seu desempenho.

Este trabalho pretende constituir-se como um contributo de diagnóstico organizacional, para a caracterização do efeito do CTF, percebido individualmente, sobre o desempenho do militar embarcado, proporcionando assim mais informação que apoiem as decisões inerentes aos desafios e exigências do futuro.



1. Enquadramento teórico

1.1. Conflito trabalho-família: Um problema inter-papéis (Papel da família e do trabalho)

A primeira definição para o CTF foi apresentada por Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964, cit. por Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77), definindo-o como a “*ocorrência simultânea de dois ou mais conjuntos de pressões de tal forma que o cumprimento de um desses conjuntos torna mais difícil o cumprimento dos restantes*”, podendo surgir a diferentes níveis: a relação que o indivíduo tem consigo mesmo; ou entre pares; a relação interna do grupo; ou entre grupos; ou entre organizações (Cunha, Rego, Cunha, Cabral & Neves, 2007).

Do ponto de vista da relação entre o trabalho e a família, nas duas direções, este tipo de conflito reflete o grau de incompatibilidade das responsabilidades no trabalho e na família, ou seja, “*a participação no papel do trabalho (família) é mais difícil em virtude da participação no papel da família (trabalho), por exemplo, pressão e agonia criada pelo trabalho interferem na execução de tarefas familiares e vice-versa*” (Netemeyer, et al., 1996, p. 401). Assim, o CTF tem sido caracterizado como “*uma forma de conflito interpapel no qual as pressões de papel nos domínios do trabalho e da família são, de algum modo, mutuamente incompatíveis*” (Greenhaus e Beutell, 1985, p.77).

Greenhaus e Beutell (1985) caracterizam três dimensões do CTF: o conflito baseado no comportamento, o conflito baseado no tempo e o conflito baseado na tensão. O conflito baseado no comportamento verifica-se quando o comportamento imposto num dos domínios não consegue ser adaptado, de forma a ser conciliável entre os modelos de comportamento impostos a outro domínio. O conflito baseado no tempo acontece quando o tempo gasto nas atividades de um dos papéis limita a execução dos deveres do outro papel. O conflito baseado na tensão sucede sempre que a tensão gerada dentro de um domínio compromete com a concretização das obrigações do outro domínio.

Complementarmente aos domínios identificados por Greenhaus e Beutell (1985), também foram reconhecidos três óticas na análise das relações entre trabalho e família (Lambert, 1990; Rothbard & Dumas, 2006): a ótica de segmentação, que considera que os dois domínios são separados; a da compensação, que define que os indivíduos procuram harmonizar os impedimentos de um dos domínios (familiar ou profissional), ampliando a participação no outro domínio; a perspectiva do *spillover*, que assume que os comportamentos e as atitudes desenvolvidas num dos papéis se generalizam ou afetam o outro papel. Assim,



identificar e analisar os efeitos desta relação sobre o indivíduo tornou-se relevante para a compreensão das famílias, das organizações e da sociedade como um todo (Edwards & Rothbard, 2000).

Tendo em conta todas as alterações vivenciadas desde os anos 60 do século XX, e mais concretamente na Marinha, no início da década de 90, nomeadamente o fim do serviço militar obrigatório, com o conseqüente decréscimo dos quantitativos dos militares, assim como a integração das mulheres para as fileiras da Marinha, diversos estudos têm abordado a relação trabalho-família. Na Marinha Portuguesa até à data, foram realizados três estudos sobre a interface trabalho-família: um estudo sobre a relação entre o CTF, o ATSF e o suporte do líder, tendo como amostra oficiais dos Quadros Permanentes oriundos de cursos atualmente denominados por cursos de Mestrado Integrado em Ciências Militares Navais da Escola Naval (Cavaleiro et al., 2018); um estudo em que consideram as mesmas questões, mas cuja amostra, prestava serviço na Esquadilha de Subsuperfície (Silva, 2016); um estudo com o objetivo de avaliar o efeito do CTF e o enriquecimento da relação entre as características do trabalho e o bem-estar no trabalho (Carvalho & Chambel, 2017). A tabela 2 sistematiza as principais conclusões alcançadas dos estudos anteriormente identificados.

Tabela 2 – Síntese dos estudos realizados no seio da Marinha Portuguesa

Autores	Objetivo do estudo	Principais conclusões	Participantes
Cavaleiro, Gomes & Lopes, 2018	Avaliar o efeito do suporte do líder e do ATSF sobre o CTF em contexto militar;	- O CTF é sentido predominantemente na direção trabalho-família; - ATSF influencia positivamente o CTF; - Rejeita-se que o suporte do líder modera a relação entre o ATSF e o CTF;	260 militares da Marinha da categoria de oficial;
Silva, 2016	Avaliar os efeitos que o ATSF e o suporte do líder podem ter na redução da percepção do CTF;	- Interferência do trabalho na família correlaciona-se negativamente com o suporte do líder; - ATSF está relacionado positivamente com o CTF; - Rejeita que o suporte do líder medeia a relação entre o ATSF e o CTF;	105 militares a prestar serviço na Esquadilha de Submarinos;
Carvalho & Chambel, 2017.	Avaliar o efeito do CTF e o enriquecimento da relação entre as características do trabalho e o bem-estar no trabalho.	-As características do trabalho estão relacionadas tanto ao CTF quanto ao enriquecimento; -Como objetivo de manter o bem-estar militar, a prevenção do CTF, a promoção do enriquecimento do trabalho-família deve ser levada em consideração.	175 militares da classe de Fuzileiros.

Fonte: (adaptado, 2018)



A Marinha Portuguesa, que possui como visão “Uma Marinha e Autoridade Marítima prontas e prestigiadas, ao serviço de Portugal e da segurança coletiva” (Marinha, 2018a) é uma organização militar, caracterizada por ter uma cultura muito vincada, com base em princípios de hierarquia e de disciplina, apresentando desafios próprios relativamente à sua gestão, de onde se destaca a gestão do capital humano da organização.

Uma das particularidades deste ramo das FA é a concretização da missão atribuída que implica, por parte dos seus militares, um maior afastamento das suas famílias fruto do desempenho das funções a bordo de unidades navais, como por exemplo, ao participarem em missões atribuídas nos arquipélagos num período de três meses, em missões de responsabilidade no seio das alianças, nomeadamente missões contra a pirataria na Somália. Os militares reconhecem que *"a gestão [da distância e da ausência de contacto durante o período no mar] é mais difícil"* para os familiares, podendo levar a um aumento do CTF. Um dos “dilemas” dos militares, porque *“pode ser visto como egoísmo”* face à família, é *“fazemos o que gostamos ficando afastados de quem gostamos”* (Freire, 2017).

Adicionalmente, a realidade de trabalho destes militares implica horários incertos ou alteração geográfica do seu local de trabalho, por períodos indefinidos. Concretamente no caso das comissões de embarque, a sua duração é, em média, de vinte e quatro meses, podendo ser prolongadas caso os militares assim o desejem. Sendo o núcleo deste trabalho centrado no conflito trabalho-família e na influência do ATSF no desempenho do militar embarcado, torna-se necessário, desde logo, estudar esta relação e as suas implicações para a organização.

O ATSF é definido por Allen (2001) como o conjunto de apoios sociais disponibilizados pela organização aos seus colaboradores podendo constituir-se como ferramentas que por eles são usadas com o objetivo de harmonizar as necessidades familiares e profissionais.

A perceção do ATSF é importante, na compreensão dos funcionários aos benefícios familiares e políticas que permitam acomodar as necessidades da força de trabalho diferenciada nos dias de hoje (Lobel & Kossek, 1996). Estas políticas são definidas por benefícios familiares (do inglês *family-friendly benefits*) disponibilizados pela organização e podem incluir diversas ações como horários flexíveis, benefícios na licença parental, infantários, cuidados para idosos, assistência à infância e educação, horário de trabalho flexível, de entre outros (s.n., 2017).



Para a organização, os benefícios de trabalho/família são uma forma para aumentar a moral, atrair e manter uma força de trabalho dedicada no ambiente de trabalho turbulento de hoje. (Allen, 2001).

1.2. A Importância do desempenho das organizações

Durante vários anos os teóricos que estudam o desempenho profissional concediam mais ênfase à questão avaliativa do desempenho, renegando a sua conceptualização. Porém, atualmente verifica-se um aumento gradual da preocupação em analisar o conceito de desempenho profissional como um constructo substantivo (Bendassolli, 2012).

Segundo Mantovanini (2011) o desempenho profissional é uma ação intrínseca evidenciada em cargos e funções. Campbell e colaboradores (1993) e Sonnentag e Frase (2002 cit. por. Bendassolli, 2012) definem a concepção de desempenho profissional como um constructo comportamental, isto é, como uma atividade que é executada pelo indivíduo que contribui para persecução dos objetivos da organização.

De acordo com Bendassolli (2012), ao definirmos o conceito de desempenho torna-se simples a distinção entre os conceitos: resultado e eficiência. Segundo o mesmo, o resultado não é sinónimo de desempenho, mas de um estado ou condição do indivíduo, contribuindo, ou não, para persecução dos objetivos organizacionais, ou seja, o resultado é uma consequência do desempenho. A eficiência remete para a avaliação do resultado do desempenho.

O desempenho humano é o ato de obedecer ou efetuar determinada missão anteriormente estabelecida (Marras, 2000), e, conforme descrito por Chiavenato (2004), depende de muitos fatores que interagem e atuam de maneira dinâmica.

O desempenho depende de bastantes variáveis, nomeadamente o conhecimento, competências e atitudes (KSA, do inglês *knowledge, skills and abilities*), de entre outras que se influenciam mutuamente, não sendo possível a nenhum indivíduo e, por conseguinte, a nenhuma organização, dissociar os papéis profissionais dos familiares, pois é inverosímil, sem interferência, variar entre ambas as realidades, podendo uma das variáveis afetar o desempenho do militar. Esta influência pode traduzir-se num conflito entre as solicitações feitas ao indivíduo a nível profissional e a nível familiar e que se desenrola na interação entre ambas (Greenhaus & Beutell, 1985).

De acordo com Koopmans e colaboradores (2012), tradicionalmente o focus da interferência do conflito no desempenho era definida como a proficiência com que os



colaboradores desempenhavam as suas principais tarefas (Campbell, 1990). Comportamentos usados para descrever o desempenho da tarefa com frequência incluem quantidade e qualidade do trabalho, habilidades profissionais e conhecimento do trabalho por exemplo, Campbell, 1990; Rotundo & Sackett, 2002.

Embora já reconhecida interferência do conflito no desempenho seja um construto multidimensional (Campbell, 1990; Austin e Villanova, 1992), só ultimamente os comportamentos dos colaboradores foram tidos em atenção para além do desempenho da tarefa (por exemplo, Borman e Motowidlo, 1993, Rotundo e Sackett, 2002; Dalal, 2005). A escala utilizada no presente trabalho para a medição do desempenho, foi desenvolvida por Koopmans e colaboradores e compreende quatro conjuntos de variáveis latentes nomeadamente: o desempenho de tarefa (DT), desempenho de contexto (DC), desempenho adaptativo (DA) e comportamento contraprodutivo no trabalho (CCT).

O desempenho contextual pode ser determinado como comportamentos que sustentam o ambiente organizacional, psicológico e social (Borman & Motowidlo, 1993). Comportamentos usados para descrever o desempenho contextual incluem, por exemplo, demonstrar esforço, comunicar, cooperar e simplificar o desempenho da equipe (Campbell, 1990; Rotundo & Sackett, 2002). O DA pode ser definido pela interferência e incerteza dos sistemas de trabalho e a correspondente mudança da perceção do conflito no desempenho, de ser mensurado, em que medida o colaborador se adapta à mudança no ambiente de trabalho (Griffin, Neal & Parker, 2007). CCT pode ser determinado como um comportamento que afeta o bem-estar da organização (Rotundo & Sackett, 2002). Pode incluir comportamentos como absentismo, roubo e abuso de substâncias (Koopmans et al., 2011).

Um bom desempenho significa que o colaborador executa a tarefa conforme determinado (Frese & Fay, 2001), na obtenção de resultados específicos exigidos pelo trabalho, através de ações próprias, mantendo ou sendo consistente com políticas, procedimentos e condições do ambiente organizacional (Boyatzis, 1982). A avaliação de desempenho é um instrumento de gestão de pessoas, é um método para avaliar o valor do colaborador e a sua contribuição para a organização, efetivamente é a única análise metódica do desempenho do colaborador, em função dos objetivos alcançados e sua capacidade de evolução.

A análise do desempenho está muito associada às competências que um individuo possuiu, ou seja, o conhecimento individual e coletivo que resulta da combinação dos



conhecimentos teóricos de base com a experiência consolidada, processos e procedimentos consolidados de operação (organização e padrões), uma atitude de inconformismo na procura contínua das melhores soluções para os desafios propostos (inovação) e o conhecimento preciso das situações (Marinha, 2017).

Recentes estudos apontam que o desempenho dos colaboradores está moderadamente correlacionado com a satisfação no trabalho (Azevedo, 2012), sendo esta uma relação recíproca (Judge & Klinger, 2000).

Um militar pode ter todas as competências técnicas e não-técnicas (NTS ou NOTECHS, do inglês *non-technical skills*) (Flin, Crichton & O'Connor, 2013) essenciais de missão (MEC, do inglês *mission essential competencies*) adaptadas ao contexto operacional das missões atribuídas (Bennett Jr, Alliger, Colegrove & Beard, 2013) e necessárias ao bom desempenho individual dentro da organização. No entanto, não é apenas o nível de KSA (Grossman & Salas, 2013) que afeta o desempenho do militar, podendo esta componente ser alterada por outros fatores, a montante do militar e que vão para além do seu comprometimento com a organização e do empenho nas tarefas diárias.

A avaliação individual do desempenho tem, aparentemente nos militares, uma influência superior, analogamente às restantes pessoas que prestam serviço no sector público. Para um funcionário público, as consequências são essencialmente relacionadas com a progressão remuneratória. No caso dos militares, existem fatores ligados à carreira funcional (desempenho de determinados cargos) que poderão ser vedados fruto das avaliações obtidas e existem consequências relacionadas com a carreira militar (mudanças de posto por promoção) que podem permitir, ou não, o acesso a cargos de maior responsabilidade. (Neto, 2011)

Tendo em atenção o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA), pode aferir-se que as competências avaliadas podem ser subdivididas pelas variáveis latentes da escala de avaliação do desempenho.

As competências avaliadas no RAMMFA são: a) Adaptabilidade; b) Autodomínio; c) Comunicação; d) Cultura geral; e) Cultura militar; f) Decisão; g) Determinação e perseverança; h) Iniciativa; i) Julgamento; j) Liderança militar; k) Planeamento e organização; l) Relações humanas e cooperação; m) Sentido do dever e disciplina; n) Técnico-profissional; o) Qualidade global do desempenho.



Tabela 3 – Síntese da divisão das competências pelas variáveis latentes

Variável Latente	Competências previstas no RAMMFA
DT	c); d); e); f); i); K); n); m)
DC	g); h); j); l)
DA	a)
CCT	b); m)

Fonte: (autor, 2018)

A avaliação do desempenho do militar, seja do ponto de vista individual ou da organização, constitui-se como uma ferramenta de extrema relevância, permitindo que o militar se sinta reconhecido, tanto a nível pessoal como profissional, fruto do seu empenho e dedicação às funções que desempenha.



2. Um estudo com militares da Marinha

2.1. Objetivos do estudo e formulação das hipóteses

“A Marinha Portuguesa é uma organização secular, com uma rica e gloriosa história, onde a presença do passado se respira em expressões, frases típicas, símbolos, uniformes, artefactos, edifícios, cerimónias, rituais, lemas, heróis e comportamentos típicos cujo passado se confunde com a história do país, sendo e fazendo parte da mesma”, (Santos, 2003), desde sempre que as expedições marítimas atualmente denominadas como missões obrigam o militar a estar afastado da família.

Atualmente, a duração da comissão de um militar embarcado varia entre 24 meses e 36 meses, caso esteja numa unidade naval do tipo fragata, podendo ainda ser estendido por mais tempo, caso o militar assim o deseje e exista concordância da correspondente estrutura de comando e da gestão de pessoal da Marinha. O seu local de trabalho é o navio, independentemente deste se encontrar a navegar ou atracado, por exemplo, na Base Naval de Lisboa (BNL). Durante a comissão de embarque, o militar desempenha as missões que são atribuídas ao navio, não existindo uma duração padronizada.

Existem vários tipos de missões atribuídas aos navios, como referência enumeram-se algumas missões desempenhadas pelos navios e a sua duração: até um mês (lança atribuída à Zona Marítima do Centro, fiscalização marítima, treino interno, interdições de área) entre um a três meses (Navio de *Search and Rescue* (SAR), navio atribuído à Zona Marítima dos Sul, Açores ou Madeira) e mais de quatro meses, (missões no estrangeiro, NATO¹, EUROMARFOR², extensão plataforma continental), mas como referência pode atribuir-se o período entre um a três meses como o tempo de missão mais frequente a implicar o afastamento físico da família. Atualmente, com o desenvolvimento da tecnologia, o contato com a família pode ocorrer diariamente através das comunicações satélites, apesar de não ser economicamente viável.

Durante o período de navegação, os militares estão organizados geralmente por bordadas, ou seja, a divisão do dia por quatro períodos de seis horas, onde o militar alterna entre um período com funções atribuídas (ponte, na casa da máquina, no centro de operações) e outro de descanso (dormir, comer, desporto) e quando o navio atraca independentemente

¹ North Atlantic Treaty Organization

² European Maritime Force



de ser na BNL, o grupo de serviço permanece no navio, composto por militares de bordo, preparados para qualquer eventualidade.

O tempo investido no papel associado à família, ou seja, as imposições ligadas à esfera familiar interferem com o tempo disponível para a realização profissional e provocam conflito (Lopes, 2015). Estas duas direções salientam que o conflito pode ter o seu início na família afetando o trabalho ou o vice-versa.

Independentemente do modo como ocorrem, os conflitos entre estas duas esferas podem ter efeitos adversos a nível pessoal (Burke & Greenglass, 1999), e a nível organizacional (Greenhaus, Parasuraman & Collins, 2001), logo tendo interferência quer no desempenho profissional, quer na qualidade de vida dos trabalhadores, (Burchielli, Bartram, & Thanacoody, 2008). Suportada por estas afirmações, enunciou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1 (H1) – O CTF influencia negativamente o desempenho do militar embarcado.

De acordo com o trabalho de investigação desenvolvido por Pereira (2012) numa sociedade de advogados, quanto menos tempo de serviço mais são as regalias do comprometimento familiar, quer a nível do controlo do tempo laboral, quer na capacidade de reflexão, que auxilia as pessoas a tornarem-se melhores colaboradores (ou vice-versa).

No aspeto tempo de profissão, no presente caso tempo de embarque, não se encontra conformidade na literatura, visto que alguns autores o relatam como um processo de desgaste que cresce com o tempo, outros têm atribuído maior relevância aos que chegam ao mercado de trabalho, possivelmente devido à inexperiência na profissão, por ainda não terem encontrado as formas corretas de encarar as situações, ou ainda fatores relacionados à imaturidade dos mais jovens (Codo & Vasques-Menezes, 1999).

O aumento do tempo de embarque, ou seja, o tempo de experiência profissional pode estar associado às variáveis de caracterização sociodemográficas. Podem encontrar-se diversos estudos que correlacionam o tempo de experiência com a perceção de conflito trabalho/família na classe dos advogados (Pereira, 2012), com o empenhamento efetivo dos professores (Cecílio, 2016) e o síndrome de *burnout* dos enfermeiros (Simões, 2012).

Não existem estudos que sustentem a presença do efeito do tempo de experiência profissional e/ou afastamento da família sobre o aumento da perceção do CTF. O militar durante a sua vida passa por várias comissões de embarque, o que lhe possibilita reunir competências, conhecimentos e experiências que proporcionem um melhor entendimento



nos domínios profissionais versus familiar. Assim, sustentado pelo exposto anteriormente foi formulada a segunda hipótese:

H2 – O CTF varia positivamente com o aumento do tempo da comissão de embarque.

Alcançar a harmonia entre o papel do trabalho e da família nunca é só uma inquietação do colaborador, mas também da organização em que este está inserido. Um ATSF interfere em paralelo, entre as chefias que favorecem a componente familiar e as políticas de apoio à família, concretizando o interesse organizacional em ajudar os seus colaboradores com o objetivo de permitir a harmonia entre o trabalho e a família (Thomas & Ganster, 1995). A percepção ou mesmo a presença de um suporte à família pode auxiliar a reduzir a pressão relacionada com o tempo disponível para a família, minimizando o conflito entre ambas as esferas. (Direzzo, Greenhaus & Weer, 2011). O ambiente organizacional pode simplificar a mudança entre os papéis profissional e familiar bem como o desempenho individual nesses papéis (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Os militares embarcados que beneficiem das políticas de suporte à família passarão a demonstrar uma redução nos efeitos do CTF, e maior contentamento no trabalho e bem-estar (Huffman, Culbertson & Castro, 2008). Pelo exposto, derivou-se a terceira hipótese de investigação como:

H3 – O ATSF influencia negativamente o CTF.

A teoria do crescimento de papéis incute que a presença em diversos papéis permite ao indivíduo mais possibilidades e ferramentas, que podem ser usadas para aprimorar o seu desempenho em outros papéis da sua vida Barnett (1998, cit. por Kinnunen e colaboradores. 2006), no sentido de mitigar a interferência no desempenho.

Segundo Baron e Kenny (1986), uma variável moderadora, calculada qualitativa ou quantitativa, atribui o sentido e/ou a intensidade da conexão entre a variável dependente e independente. Esta corresponde a uma terceira variável que afeta a relação entre outras duas, transformando o seu sentido. Fala-se de uma relação de moderação quando o resultado que uma variável independente produz sobre outra variável dependente é modificado por uma terceira variável, a moderadora. De modo a dar contributos adicionais para a percepção do CTF e a sua relação com o desempenho do militar embarcado e do ATSF, conjecturou-se a hipótese da presença de um efeito de moderação entre as variáveis investigadas no trabalho, levando à formulação da quarta hipótese de investigação, esquematizada pelo modelo de investigação exposto na figura 1. Com a presença do ASTF espera-se que a influencia do CTF sobre o desempenho varie, ou seja, aumente ou diminua consoante a presença do ATSF.



Vários investigadores argumentam que a percepção de ATSF tem um efeito positivo no CTF por exemplo: Casper et al, 2002; Foley et al, 2005; Dixon & Sagas, 2007 (cit. por Gurbuz, Turunc & Celik ,2012). CTF é um fenómeno que influencia a tomada de decisão que pode dar origem a uma variação do desempenho, na intenção de *turnover* e satisfação no trabalho do colaborador (Netemeyer et al., 1996).

Karatepe e Kilic (2007) descobriram que CTF afetava negativamente e ligeiramente o desempenho. Baseado no contexto elencado anteriormente sugere-se analisar a existência de um efeito moderador entre o ATSF e o CTF que afeta o desempenho, partindo assim para a H4 – O ATSF modera a relação existente entre o CTF e o desempenho do militar embarcado.

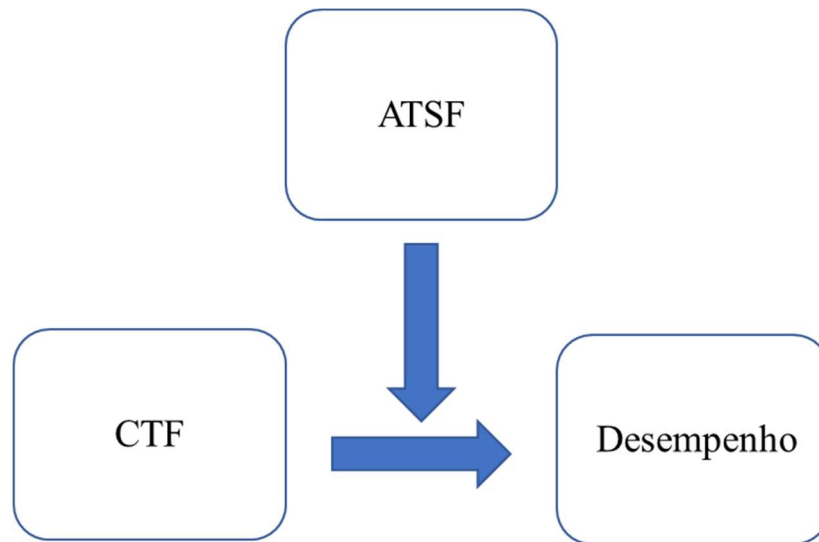


Figura 1 - Proposta de modelo de investigação.



3. Método

3.1. Caracterização da amostra

A população alvo da presente investigação engloba todos os militares das guarnições de unidades navais da Marinha Portuguesa totalizando, em 20 de novembro de 2017, 1578 militares (Oficiais: 199, Sargentos: 348, Praças: 1031) dos quais 1418 masculinos (Oficiais: 175, Sargentos: 315, Praças: 928) e 160 femininos (Oficiais: 24, Sargentos: 33, Praças: 103). A população disponível para a realização do estudo obteve-se a partir da população alvo acima descrita, considerando todos os militares das guarnições de cinco classes de unidades navais específicas, nomeadamente NRP *Bartolomeu Dias*, NRP *Francisco de Almeida*, NRP *Creoula*, NRP *Figueira da Foz*, NRP *Quanza* e NRP *Arpão*, selecionadas de acordo com a previsão de empenhamento operacional para o período considerado para aplicação do questionário. Dado as restrições impostas pelo empenhamento operacional, obteve-se um grupo total de 855 militares disponíveis constituído por 113 oficiais, 223 sargentos e 519 praças escolhidos aleatoriamente entre os militares constituintes das guarnições das unidades navais anteriormente designadas, de onde se retirou a amostra.

A opção metodológica conducente à escolha das seis unidades navais, acima mencionadas, resultou da grande contribuição que estas unidades navais têm para o produto operacional da Marinha, sendo fulcral identificar possíveis agentes condicionantes para que os militares embarcados possam ter o melhor desempenho possível. Adicionalmente, o nível de empenhamento operacional e tipo de missões atribuídas a estas unidades navais implicam, por parte dos militares embarcados, um maior afastamento dos seus núcleos familiares por períodos mais longos do que em relação aos militares que se encontram colocados em unidades em terra.

Dos 855 militares constituintes, 252 responderam ao questionário (taxa de resposta de 29,4%).

3.2. Aplicação do instrumento de medida e medição das variáveis de estudo

A recolha de dados foi desenvolvida com base numa estratégia quantitativa, seguindo um desenho de pesquisa transversal pela aplicação de um questionário construído com base em três escalas identificadas na literatura sobre CTF, ATSF e desempenho. São elas: As escalas para avaliação do CTF (por exemplo “*O meu trabalho mantém-me afastado(a) das minhas atividades familiares mais do que eu gostaria*”), nas duas direções possíveis de existência do conflito (Carlson et al., 2000) e de ATSF (por exemplo “*É melhor manter os*



assuntos familiares separados do trabalho”) (Allen, 2001), traduzidas e validadas para a Marinha Portuguesa por (Cavaleiro et al., 2018). A escala para avaliação do desempenho individual no trabalho (por exemplo “*Assume-se que os colaboradores mais produtivos são aqueles que colocam o seu trabalho à frente da sua vida familiar*”) desenvolvida por (Koopmans et al., 2012). Em virtude desta escala se encontrar em inglês, procedeu-se à sua tradução e adaptação para português.

O questionário construído com suporte nestas três escalas, formado por 77 itens baseou-se numa escala do tipo Likert, variando entre 1 (“*discordo totalmente*”) e 6 (“*concordo totalmente*”). Adotou-se uma recolha de dados pela aplicação de questionário dado tratar-se de uma forma mais rápida, fácil e menos dispendiosa de recolha de informação (Alreck & Settle, 1995).

Para a caracterização da amostra incorporaram-se questões de identificação do género, faixa etária, categoria, posto, classe e tempo de comissão. Em relação à idade consideraram-se as classes <30 anos, 30-40 anos, 41-50 anos e >50anos, na categoria considerou-se oficial; sargento ou praça e em relação ao tempo de comissão as classes < 6 meses; 06 a 18 meses e >18 meses. A aplicação do questionário decorreu entre fevereiro e março de 2018, utilizando o formato *hard copy*, no sentido de mitigar as dificuldades de acesso à plataforma *online*. As respostas foram coligidas numa folha de cálculo preliminarmente preparada, para a transformação da informação qualitativa (género, faixa etária, categoria, posto, classe, e tempo de comissão) em dados quantitativos.

Caso ocorresse ausência de resposta, introduziu-se um valor artificial codificando-se esses casos como “999”. Desta codificação, obtiveram-se 252 questionários suscetíveis de serem usados nas análises estatísticas.

3.3. Tratamento estatístico de dados

A análise estatística dos dados foi executada com recurso à aplicação informática *Statistical Package for the Social Science* (v.24, IBM SPSS, Chicago, IL). Antes de efetuar análise estatística, empregou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov com o intuito de se verificar a normalidade dos dados. Preferiu-se este teste por serem recolhidos mais de 30 questionários (Maroco, 2007), constatando-se que os dados não ostentam uma normal distribuição.

Posteriormente foi testado se os dados obtidos dão origem à mesma estrutura teórica das escalas que aplicámos, ou seja, se obtivesse as mesmas variáveis latentes que nas escalas



originais. Para isso, foi aplicada uma análise fatorial exploratória (AFE), para pesquisa inicial dos dados recolhidos. Procurou-se analisar a relação entre um grupo de variáveis, reconhecendo padrões de correlação. A AFE também é empregue para gerar variáveis dependentes ou independentes que podem ser futuramente empregues em testes de regressão (Filho & Júnior, 2010). Esta informação é fornecida pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Tabela 4 –Interpretação dos índices de KMO

Valor absoluto	Valor	Classificação
-1 < KMO < 1	KMO > 0,9	Excelentes
	KMO > 0,8	Ótimos
	0,7 > KMO > 0,8	Bons
	0,5 > KMO > 0,7	Medíocres
	KMO < 0,6	Inaceitáveis

Fonte: (Hutcheson e Sofroniou, 1999)

A fiabilidade dos resultados obtidos foi avaliada pelo alfa de Cronbach, cujo valor traduz, em que medida o questionário empregue na presente investigação se relaciona com o questionário original.

Tabela 5 –Interpretação do alfa de Cronbach

Valor absoluto	Valor	Classificação
0 < α < 1	α > 0,9	Consistência muito boa
	0,8 > α > 0,9	Consistência boa
	0,7 > α > 0,8	Razoável
	0,7 > α > 0,6	Fraca
	α < 0,6	Inadmissível

Fonte: (Pestana e Gageiro, 2008)

As hipóteses de investigação H1 e H3 foram testadas pela determinação do coeficiente de correlação de Pearson (r) - Possibilita avaliar o grau de associação existente entre duas variáveis com o nível de medida pelo menos intervalar. Aplica-se apenas quando as duas variáveis se relacionam linearmente ou de forma aproximadamente linear, podendo essa relação ser negativa.



Tabela 6 – Interpretação dos índices de correlação de Pearson

Valor absoluto	Valor	Classificação
-1 < r < 1	$r > (+/-)0,9$	Muito alta intensidade
	$(+/-)0,7 > r > (+/-)0,89$	Alta intensidade
	$(+/-)0,4 > r > (+/-)0,69$	Moderada intensidade
	$(+/-)0,21 > r > (+/-)0,39$	baixa intensidade
	$r < (+/-)0,2$	Muito baixa intensidade

Fonte: (autor, 2008)

A hipótese de investigação H2 foi testada recorrendo a uma análise de variância (ANOVA) a um fator (comparação das médias entre diferentes grupos).

A hipótese de investigação H4 foi testada segundo a metodologia de Baron e Kenny (1985), aplicando uma análise de regressão.



4. Resultados

4.1. Validação do instrumento de medida

Para a AFE da escala de avaliação do CTF, nas duas direções possíveis de existência do conflito (sentido trabalho-família família-trabalho) (Carlson et al., 2000) traduzidas e validadas para a Marinha Portuguesa por Cavaleiro e colaboradores (2018), forçou-se a análise aos seis fatores da escala original, correspondentes às seis variáveis latentes da escala e os valores associados à tabela 7, estão explanados no apêndice B.

Tabela 7- Correspondência entre os itens do questionário e as variáveis latentes conforme Cavaleiro et al., 2018.

Questão	Variável latente
1 a 3	Interferência do trabalho na família baseada no tempo (CTF-Tempo)
4 a 6	Interferência da família no trabalho baseada no tempo (CTF-Tempo)
7 a 9	Interferência do trabalho na família baseada no stress (CTF-Stress)
10 a 12	Interferência da família no trabalho baseada no stress (CTF-Stress)
13 a 15	Interferência do trabalho na família baseada no comportamento (CTF-Comportamento)
16 a 18	Interferência da família no trabalho baseada no comportamento (CTF-Comportamento)

Fonte: (Cavaleiro et al, 2018)

Apesar de ter sido confirmada a estrutura teórica da escala do CTF de seis variáveis latentes, que contribuem em 77% para a variância total de resposta, para efeito do teste das hipóteses de investigação deste trabalho, apenas foram consideradas duas dessas variáveis latentes, nomeadamente CTF e CFT.

Para o estudo do ATSF, aplicou-se uma AFE aos dados obtidos, verificando-se que a estrutura relacional dos dados é explicada por um fator, conforme a escala original de Allen (2001) e a escala traduzida e validada para a Marinha Portuguesa por Cavaleiro e colaboradores (2018), tendo-se diminuído a escala para seis itens, dos doze que compunham a escala original, quando forçado a um fator, não tendo os restantes itens contribuição para a perceção do construto. Estes seis itens contribuem para 45% da variância total de resposta.

A escala para avaliação do desempenho individual no trabalho, desenvolvida por Koopmans e colaboradores(2012), é originalmente composta por 47 itens. Pela AFE, os dados não confirmam a estrutura teórica da escala original, tendo-se reduzido a escala



original a duas variáveis latentes, conforme tabela 8. Os itens que deram origem a estas variáveis latentes, contribuem para 57% da variância total de resposta.

Tabela 8- Variáveis latentes apuradas após o AFE

Variável Latente	Itens do Questionário
DC	DC16, DC25, DC24, DC18, DC19, DC17, DT9
CCT	CCT45, CCT39, CCT47, CCT43, CCT38, CCT46, CCT40

Fonte: (autor, 2018)

Em relação ao teste do modelo de moderação da hipótese 4, este baseia-se num modelo de moderação (“*O ATSF modera a relação existente entre o CTF e o desempenho do militar embarcado*”), tendo sido verificada com recurso a uma análise de regressão múltipla (Baron & Kenny, 1986; Fairchild & MacKinnon, 2009). A hipótese considerava a possível presença de uma relação de moderação do ATSF.

Tabela 9- Quadro resumo dos valores obtidos de alfa de Cronbach e KMO face à variável latente

Variáveis Latentes	Alfa de Cronbach	KMO
CTF-Tempo	0,869	0,856
Conflito família-trabalho (CFT)-Tempo	0,755	0,856
CTF-Stress	0,895	0,856
CFT-Stress	0,891	0,856
CTF-Comportamento	0,795	0,856
CFT-Comportamento	0,847	0,856
ATSF	0,759	0,798
Desempenho de contexto	0,887	0,931
CCT	0,853	0,867

Fonte: (autor, 2018)

4.2. Testes das hipóteses de investigação

A primeira hipótese de investigação pretendia testar a relação entre o CTF e o desempenho do militar embarcado, tendo a seguinte redação: *O CTF influencia negativamente o desempenho do militar embarcado*. Esta hipótese de investigação foi testada através de uma análise de correlação, tendo-se obtido uma correlação positiva de baixa intensidade estatisticamente significativa entre o CTF (nas suas duas direções) e o desempenho. Especificamente, existe uma correlação estatisticamente significativa entre CTF e DC e entre CFT e CCT. Ou seja, quando é percebido maior conflito, em qualquer uma das direções, pelo indivíduo, ocorre um aumento do seu desempenho, seja ele do tipo



DC ou CCT, isto é, o CTF influencia positivamente o desempenho do militar embarcado. Verifica-se assim que H1 é rejeitada.

Tabela 10-Valores referentes ao teste da hipótese nº1

		CTF	CFT	DC	CCT
CTF	Correlação de Pearson	1			
	Sig. (bilateral)				
	N	247			
CFT	Correlação de Pearson	,447**	1		
	Sig. (bilateral)	0,000			
	N	243	247		
DC	Correlação de Pearson	,214**	-0,095	1	
	Sig. (bilateral)	0,001	0,137		
	N	244	244	249	
CCT	Correlação de Pearson	0,042	,345**	-,409**	1
	Sig. (bilateral)	0,512	0,000	0,000	
	N	246	246	249	251

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: (autor, 2018)

A H2 foi testada através de uma ANOVA a um fator para comparação das médias do CTF nas três fases da comissão de embarque (inferior a seis meses, entre seis e 18 meses e mais de 18 meses de comissão) para identificação de diferenças significativas entre o conflito percebido em cada uma das fases. Pela análise efetuada, apesar da média das respostas variarem consoante o tempo de comissão de embarque, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre o conflito percebido em cada um dos momentos, rejeitando-se H2.

Tabela 11-Valores referentes ao teste da hipótese nº2

	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
1 <6 meses	40	33,3500	8,93438	0,672	0,512
2 6 a 18 meses	85	34,9176	8,86031		
3 >18 meses	109	35,3303	9,69732		
Total	234	34,8419	9,25999		

Fonte: (autor, 2018)



A H3 de investigação foi testada com base numa análise de correlação, não tendo sido identificadas relações estatisticamente significativas entre as duas direções do conflito, CTF e CFT e o ATSF, rejeitando-se assim H3.

Tabela 12-Correlação referente à hipótese nº3

		CTF	CFT	ATSF
CTF	Correlação de Pearson	1		
	Sig. (bilateral)			
	N	247		
CFT	Correlação de Pearson	,447**	1	
	Sig. (bilateral)	0,000		
	N	243	247	
ATSF	Correlação de Pearson	0,077	0,035	1
	Sig. (bilateral)	0,235	0,586	
	N	242	242	247

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: (autor, 2018)

Tendo em conta os resultados obtidos na H3, para prosseguir com a análise para a H4, segundo Baron e Kenny (1986) têm de existir entre as duas variáveis uma relação significativa entre si, pois só assim, a presença da variável moderadora, poderá alterar a intensidade, ou seja, a relação entre as variáveis ficará mais forte ou mais fraca consoante a presença da variável moderadora. Ao analisar H3, verifica-se que a relação entre CTF e ATSF não é estatisticamente significativa, logo os pressupostos necessários para a relação de moderação não estão reunidos, não havendo consequência na persecução da análise de regressão com o objetivo de saber se o ASTF modera a relação entre CTF e o desempenho do militar embarcado, tendo em consideração o exposto anteriormente a H4 não é passível de ser verificada, logo é rejeitada.

4.3. Discussão de resultados

O presente estudo pretendeu testar quatro hipóteses de investigação, por forma a adquirir uma imagem global do efeito do CTF sobre o desempenho do militar, considerando-se, como população-alvo do estudo, todos os militares embarcados da Marinha Portuguesa, à data da realização da investigação.



A rejeição de H1, contrariamente ao esperado e identificado na literatura, era expeável que no momento em que os colaboradores não conseguem equilibrar os seus deveres profissionais com os familiares, demonstrassem pouco empenho para com a organização de que fazem parte (Allen & Meyer, 1990).

A identificação de conflitos entre a relação trabalho-família e a forma como os colaboradores interagem a esses conflitos, são decisivos na identificação dos graus de desempenho (Allen et al, 2000).

Atendendo ao estudo de Tavares e colaboradores (2007), quando o nível de identificação organizacional é mais elevado também a ingerência do trabalho na vida familiar aumenta, pois trabalha-se mais afincadamente do que efetivamente é essencial, gerando-se uma abnegação ao trabalho.

Este resultado pode ser explicado que com o aumento do CTF os militares embarcados se isolem por si só, estando completamente empenhados na função que estão a desempenhar.

Atendendo a Yerkes & Dodson, 1908 atualmente com a denominação de Lei de Yerkes - Dodson, sugere-se que um melhor desempenho está diretamente associado a algum nível de excitação ou estímulo (stress, nervosismo, alegria), ou seja, aumentando o estímulo até um certo nível aumenta também o desempenho, uma vez ultrapassado esse nível o desempenho é afetado. Nessa análise, assume-se que o CTF provoca algum tipo de estímulo, auxiliando na persecução de um melhor desempenho.

O indivíduo, desde que nasce, enfrenta várias etapas, o que lhe possibilita reunir com o tempo as competências, os conhecimentos e as experiências que fomentem uma melhor perceção das esferas profissional e familiar (Pereira, 2012). Os valores de conflito entre os papeis profissionais e familiares são maiores nos mais novos (Kemec, 1999). A segunda hipótese de investigação pretendia testar o efeito do tempo de comissão de embarque sobre o desenvolvimento da perceção de CTF, redigida da seguinte forma: O CTF varia positivamente com o aumento do tempo da comissão de embarque.

Esta hipótese, de carácter mais exploratório, visto não terem sido identificados estudos que instituíssem uma conexão entre o tempo de experiência profissional e o grau de perceção de conflito trabalho/família, ou vice-versa.

Os resultados obtidos durante a análise de H2 podem ser explicados pelo número de embarques a que os militares estão sujeitos, na última década, houve uma redução nos efetivos da Marinha, mas as necessidades de pessoal a bordo dos navios continuaram idênticas, face ao que antecede, os militares começaram a fazer cada vez mais longas



comissões a bordo dos navios e quando tinham oportunidade de ir para terra traduzia-se numa situação temporária, quando não se deslocavam de uma unidade naval para outra.

Nesse sentido o militar pode estar em início de comissão de embarque, mas o tempo acumulado de embarque é elevado, ou seja, por estar em início de comissão, não quer dizer que não tenha realizado outras comissões anteriormente. Esta razão permite que a diferença entre o tempo de comissão de embarque não seja significativa para que exista uma alteração da percepção do CTF de acordo com o tempo de embarque.

O efeito do ATSF sobre o desenvolvimento do CTF foi analisado pela H3, descrita como “*O ATSF influencia negativamente o conflito trabalho-família*”.

A análise estatística apresentou uma correlação positiva entre o ATSF e o conflito trabalho-família, mas essa correlação não é significativa, logo rejeita-se a hipótese formulada, pode afirmar-se que contrariamente ao expectável o ATSF não contribui para a redução do conflito trabalho-família, apurando-se o contrário.

Resultados idênticos foram também alcançados nas investigações de Cavaleiro e colaboradores (2018) e Silva (2016) tendo por base a mesma organização. A rejeição de H3 contradiz diversos autores nomeadamente Allen (2001), Thompson e Prottas (2006), Lapierre e colaboradores (2008), entre outros, defendem que um ATSF está relacionado com a diminuição do CTF. Uma possível causa para este resultado, poderá ser a baixa percepção que os militares têm das políticas de suporte à família implementadas dentro da organização. Da análise dos protocolos da Direção de Apoio Social (Marinha, 2018b) assim como o material que disponibilizam (cadeiras de rodas, camas articuladas) pode inferir-se que já algumas políticas de suporte à família estão implementadas, mas a percepção dessas políticas não foi evidenciada no decorrer desta investigação. Uma razão poderá estar associada ao conceito de necessidade, isto é, o militar não procura informação relativamente às políticas de apoio, a não ser que tenha realmente essa necessidade. Outra razão poderá estar relacionada com a falta de divulgação, na Intranet ou no ato de entrada na organização através de um folheto de integração.

Não obstante a organização apresentar iniciativas e instrumentos de modo a mitigar a sobreposição entre domínios da família e do trabalho, essas diligências no final, poderão não ser eficientes para que haja indicações de uma redução (Nabel-Rosen, Volohonsky, Reuveny, Zaidel-Bar, & Volk 2002).



A quarta e última hipótese de investigação deste estudo pretendia verificar a existência de uma relação de moderação entre as variáveis de estudo, da seguinte forma: “*O ATSF modera a relação existente entre o CTF e o desempenho do militar embarcado*”.

Ainda que fosse expeável uma colaboração destas duas variáveis para o esclarecimento da forma de controle das especificidades que os militares embarcados enfrentam no seu cotidiano, quando atribuem os pedidos familiares tempo em prejuízo do trabalho sem que surja stress, questões ou atitudes que afetem mais do que seria expeável quer no próprio indivíduo, quer na amostra, estes dois fatores agem singularmente. Isto é, mesmo que o CTF possa estar a contribuir para o aumento do desempenho percecionado pelo militar, e em contraposição o ATSF dá algum apoio para resolver os seus pedidos familiares, a consequência desse ambiente pode não ter qualquer expressividade face ao desempenho do militar.



Conclusão

Presentemente, os militares executam a sua profissão num contexto rigoroso ao nível profissional e de perturbação económica no campo social (Borges & Daniel, 2009), compreendendo uma vasta agregação de papéis e aptidões que vão além da sua formação base.

A vontade de compreender qual a influência do conflito-trabalho família sobre o desempenho do militar embarcado e contribuir para a sua redução, originou o presente trabalho.

Contrariamente ao expetável no início do estudo as H1, H2, H3 e H4 são rejeitadas pela presente investigação, deste modo, à medida que a perceção do CTF aumenta o desempenho do militar embarcado melhora; a perceção do CTF não varia consoante o tempo de duração da comissão de embarque; o ASTF não influencia o CTF, logo também não pode moderar a relação entre o CTF e o desempenho do militar embarcado.

Em suma, pode afirmar-se que a presente investigação integrou diferentes áreas da investigação organizacional, contribuiu para a literatura relativa a estas temáticas, por fornecer uma reflexão sobre as temáticas de CTF, ATSF e o desempenho do militar embarcado, mas, sobretudo, alargou o campo de investigação e aprofundou a sua compreensão nesta área, explorando o papel moderador do ATSF, perceção do CTF e o desempenho. Sendo este trabalho, uma investigação pioneira, é crucial sublinhar a sua virtude e o seu contributo para uma melhor compreensão académica, nesta área de investigação.

Limitações ao estudo

Apesar do contributo desta investigação para a perceção da influência do CTF sobre o desempenho do militar embarcado, ela padece de algumas limitações que devem ser analisadas nas presentes conclusões.

As análises efetuadas assentaram em dados correlacionais reunidos num estudo sincrónico, pelo que não devemos retirar conclusões sobre a causalidade das relações encontradas. Embora não se possa determinar de forma definitiva a direccionalidade das relações encontradas sem o recurso a um estudo longitudinal, face ao tempo disponível para o trabalho, parece pouco provável que a perceção de CTF possa conduzir a um melhor desempenho do militar embarcado.



A amostra tem particularidades que a tornam, de uma forma geral, não representativa de todos os militares embarcados, nomeadamente os militares em terra que normalmente navegam em diligência, no sentido de colmatar as faltas à lotação, assim como não teve em conta algumas classes de navios que também contribuem para o dispositivo naval.

Foram usados apenas dados auto reportados e uma só ferramenta de medida. Logo, é de salientar o possível enviesamento dos resultados encontrados.

Implicações para a gestão

O presente estudo centrou-se na problemática do CTF e a sua influência no desempenho do militar embarcado. Tal como abordado, os últimos progressos indicam que a satisfação e o desempenho no trabalho estão moderadamente correlacionados (Judge, Bono, Thoresen & Patton, 2001).

Aconselha-se que a organização valorize os seus militares e crie as condições necessárias para mitigar o efeito do CTF com o objetivo de aumentar o desempenho, nomeadamente divulgar e incentivar práticas de conciliação entre as esferas pessoal e profissional. Evitar a sensação de exclusão ou incompreensão por parte dos superiores ou dos seus pares. As práticas de apoio devem ser percebidas por todos e deve ser incentivado o seu uso. É obrigação das chefias diretas dos militares esclarecerem sobre todas as situações relativas ao uso destas práticas, conservando os desígnios da organização, nomeadamente ao nível operacional das unidades navais.

Face às especificidades das unidades navais, nomeadamente o seu elevado empenhamento operacional, que dificulta a utilização de diversas práticas nomeadamente a licença de férias, de apoio à família ou até mesmo de licença parental, é da responsabilidade das chefias promover qualquer tipo de esclarecimentos do uso destas práticas.

Os Comandantes/Diretores ou Chefes, pelas obrigações anteriormente descritas, e os próprios militares embarcados necessitam de ações de formação. Estas ações de formação encontram-se já integradas nos planos de formação da Marinha, mas é um fator importante a ter em conta, adicionar um tema relacionado com as questões concretas da conciliação familiar e ir de encontro a que todos possam desenvolver as competências necessárias.

Se considerar-se o CTF como um estímulo na persecução de um melhor desempenho é necessário ter em atenção quando é que esse estímulo se torna prejudicial ao desempenho do militar embarcado, assim como durante quanto tempo é que esse estímulo é benéfico.



Recomendações para trabalho futuro

Tendo em conta a investigação efetuada, seria conveniente colmatar algumas das limitações apresentadas, nomeadamente em relação aos estudos futuros que deveriam ser efetuados com dados longitudinais, sendo assim possível ter uma perceção da influência ao longo da comissão de embarque do militar.

No sentido de colmatar os dados auto reportados e uma só ferramenta de medida, o questionário no futuro deve recorrer a diferentes fontes para recolha dos dados, como, por exemplo, os comandantes, diretores ou chefes e elementos familiares próximos do militar.

Poderá ainda efetuar-se uma análise do papel das medidas de apoio à família existentes no seio da Marinha no processo de conflito, nomeadamente tipo de apoios disponibilizados e o seu uso efetivo pelos militares.

Por fim, esta amostra tem particularidades de não ser representativa de todos os militares da Marinha. Em particular, os militares em terra que contribuem para as mais diversas missões da Marinha e estão inseridos numa conjuntura laboral diferente (horários, funções, proximidade dos familiares) com exigências específicas nomeadamente em termos das expectativas que subsistem sobre a sua abnegação ao trabalho e à organização (em termos de tempo e energia extra).

Poderá extrapolar-se que, em outras amostras, a identificação organizacional possa ter as mais variadas consequências, no que concerne ao desempenho do militar, nomeadamente no conflito sentido entre o desempenho dos papéis no trabalho e na esfera familiar. Assim sendo, a aplicação deste trabalho envolvendo outras amostras de colaboradores, as quais possam ser mais representativas da população geral, poderá vir a ser um maior contributo para se chegar a uma conclusão mais assertiva.



Bibliografia

- Ahmad, A., 2008. Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work-Family Conflict. *The Journal of Human Resources and Adult Learning*, 4, pp.57-65.
- Allen, D., 2001. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp.414–35.
- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S. e Sutton, M., 2000. Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, pp.278-308.
- Allen, J. e Meyer, J.P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), pp.1-18.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. e Fugate, , 2000. All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25, No. 3, pp.472-91.
- Azevedo, R.O.B.d., 2012. *Satisfação no Trabalho dos Profissionais de Cuidados de Saúde Primários*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Psicologia:Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.
- Baron, R.M. e Kenny , D.A., 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* , 51,No. 6, pp.1173-82.
- Bendassolli, P.F., 2012. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento* , pp.171-86.
- Bennett Jr., , Alliger, G.M., Colegrove, M.J. e Beard, R.M., 2013. Mission Essential Competencies: A novel approach to proficiency-based live, virtual, and constructive readiness training and assessment. Em Best, C., Galanis, G., Kerry, J. e Sottolare, *Fundamental issues in Defense training and simulation*. Dorchester: Ashgate. pp.47-62.
- Bianchi, S. e Milkie, M., 2010. Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century. *Journal of Marriage and Family*, 72, No. 3, pp.705-25.
- Borges, e Daniel, F., 2009. Satisfação Profissional dos Docentes: Uma Abordagem sobre Instrumentos de Medida. *Interações: Sociedade E As Novas Modernidades*, 9(16), pp.11-131.
- Boyatzis, , 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. 1ª ed. New York: A Wiley -Interscience Publication.



- Burchielli, R., Bartram, T. e Thanacoody, R., 2008. Work-family or greedy organizations? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63(1), pp.108-62.
- Burke, R. e Greenglass, , 1999. Work-family conflict, spouse support, and nurse-staff well-being during organizational restructuring. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), pp.327–336.
- Byron, K., 2005. A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, pp.169–98.
- Campaniço, S.P.V., 2014. *Conflito Trabalho-Família, Ambiente Organizacional e Suporte do Líder: um Estudo com militares da Marinha*. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas para a obtenção do grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Universidade de Lisboa: Lisboa.
- Campbell, J.P., 1990. Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. *Consulting Psychologists Press*, 1, pp.687-32.
- Carlson, D.S., Grzywacz, J.G. e Zi, S., 2009. Is work–family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, XX, pp.1-28.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. e Williams, L.J., 2000. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior* , 56, pp.249-76.
- Carvalho, S. e Chambel, J., 2017. Work–Family Conflict and Enrichment Mediates the Relationship Between Job Characteristics and Well-Being at Work With Portuguese Marine Corps. *Armed Forces & Society*, pp.1-21.
- Cavaleiro, S., Gomes, C. e Lopes, M.P., 2018. The Relation Between Family-Supportive Work Environment and Work–Family Conflict. Does Leader Support Act as a Moderator of This Relation in the Portuguese Navy? *Armed Forces & Society*, pp.1-19.
- Cecílio, P.L.M., 2016. *Influência do conflito trabalho-família na atitude e nas emoções dos professores*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão, Instituto Politecnico de Leiria.
- Chiavenato, I., 2004. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Codo, W. e Vasques-Menezes, I., 1999. O que é burnout? *Educação: Carinho e trabalho* , pp.237-55.
- Cunha, P. et al., 2007. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 7ª ed. Lisboa: RH Editora.



- Direnzo, M.S., Greenhaus, J.H. e Chris, 2015. "Relationship between protean career orientation and work-life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36.4, pp.538-60.
- Edwards , J. e Rothbard, P., 2000. Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25, No. 1, pp.178-99.
- Entschev, B., 2018. *Instituto Menthes*. [Em linha] Disponível em: <https://menthes.com.br/experiencia-profissional-e-inteligencia-emocional/> [Consult. 08 maio 2018].
- Fairchild, A.J. e MacKinnon, P., 2009. A general model for testing mediation and moderation effects. *Prevention Science*, 13(2), pp.87-99.
- Filho, D.B.F. e Júnior, A.d.S., 2010. Visão além do alcance: uma introdução. *Opinião Pública*, 16, pp.160-85.
- Flin, R., Crichton, M. e O'Connor, P., 2013. *Safety at the sharp end: A guide to non-technical skills*. 2ª ed. Hampshire: Ashgate.
- Freire, M.C., 2017. Fazemos o que gostamos, mas afastados de quem gostamos. *Diário de Notícias*.
- Frese , e Fay, , 2001. Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Organizational Behavior*, pp.133-87.
- Frone, M.R., Russel, M. e Cooper, M.L., 1992. Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp.65-78.
- Greenhaus , J. e Beutell, N., 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, No. 1, pp.76-88.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman , S. e Collins, K.M., 2001. Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occup Health Psychol*, 6(2), pp.91-100.
- Griffin, M.A., Neal, A. e Parker, S.K., 2007. A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 No2, pp.327-47.
- Grossman, R. e Salas, E., 2013. Instructional features for training military teams in virtual environments. Em Best, C., Galanis, G., Kerry, J. & Sottolare, R. *Fundamental issues in Defense training and simulation*. Dorchester: Ashgate. pp.115-24.



- Gurbuz, S., Turunc, O. e Celik, M., 2012. The impact of perceived organizational support on work–family conflict: Does role overload have a mediating role? *SAGE journals*, 34, pp.145-60.
- hompson, C.A.&.P.D.J., 2006. Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), p.100.118.
- Huffman, A.H., Culbertson, S.S. e Castro, C.A., 2008. Family-Friendly Environments and U.S. Army Soldier Performance and Work Outcomes. *Journal Military Psychology*, 20, p.Issue 4.
- INCM, 2018. *Diário da República Eletrónico*. [Em linha] Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/75781255/details/maximized?serie=II%2Fen&dreId=75781243> [Consult. 13 maio 2018].
- Judge, T.A., Bono, J.E., Thoresen, C.J. e Patton, G.K., 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), pp.376-407.
- Judge, T.A. e Klinger, R., 2000. Job Satisfaction, Subjective Well-Being at Work. 19, pp.393-413.
- Kemec, J., 1999. Multiple aspects of work-family conflict. *Sociological Focus*, 32(3), pp.265-85.
- Kinnunen, , Feldt, , Siltaloppi, e Sonnentag, , 211. Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizatioanl Psychology*, pp.1-28.
- Koopmans, L. et al., 2012. Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, pp. 6 -28.
- Lambert, S., 1990. Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43, pp.239-57.
- Lapierre, L.M. et al., 2008. Family-Supportive Organization Perceptions, Multiple Dimensions of Work-Family Conflict, and Employee Satisfaction: A Test of Model Across Five Samples. *Journal of vocational behavior*, 73(1), pp.92-106.
- Lobel, S.A. e Kossek, E.E., 1996. *Managing diversity : human resource strategies for transforming the workplace*. 1ª ed. Oxford: Blackwell Business.



- Lopes, A.F.M., 2015. *A Satisfação no Trabalho eo Conflito trabalho-família: O Papel Moderadora Variável de Género*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Mantovanini, V., 2011. *A influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional*. São Paulo: Dissertação para obtenção do MBA em Gestão Empresarial. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium.
- Marinha, 2017. *Diretiva Setorial do Comando Naval*. Lisboa: Marinha.
- Marinha, 2018 a). *Marinha intranet*. [Em linha] (1.0.2911) Disponível em: <https://intranet.marinha.pt/organizacao/CEMA/Paginas/visaoemapa.aspx> [Consult. 12 maio 2018].
- Marinha, 2018 b). *Marinha Intranet*. [Em linha] (1.0.2911) Disponível em: <https://intranet.marinha.pt/subportais/SP/DAS/Protocolos%20DAS/Paginas/default.aspx> [Consult. 13 maio 2018].
- Marras, J.P., 2000. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3ª ed. São Paulo: Futura.
- Nabel-Rosen, H..V.G..R.A..Z.-B.R..V.T., 2002. Neuroanatomical correlates of behavioural disorders in dementia. *Brain*, 128(11), pp.2612-25.
- Netemeyer, , Boles, e McMurrian, , 1996. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 8(4), pp.400-10.
- Neto, M.R., 2011. *O sistema de avaliação de desempenho da Marinha*.
- Pereira, S.C.A.d.S., 2012. *O Equilíbrio Trabalho/Família Nos Advogados: Diferença De Género*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão: Especialização em de Recursos Humanos, Universidade Católica Portuguesa.
- Pestana, M.H. e Gageiro, J.N., 2008. *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 5ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rothbard, N. e Dumas, T., 2006. Research perspectives: Managing the work-home interface. In F. Jones, R. F. Burke & M. Westman. *New York: Psychology Press*, (Work-life balance: A psychological perspective), pp.71-89.
- Rotundo, M. e Sackett, P.R., 2002. The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp.66-80.



s.n., 2017. *MBA Skool*. [Em linha] Disponível em: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15345-family-friendly-benefits.html> [Consult. 08 dezembro 2017].

Santos, J.J.A.P.d., 2003. *A Cultura Organizacional na Marinha de Guerra Portuguesa na Perspectiva do Modelo de Valores Constrastes*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Comportamento Organizacional, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Silva, N.P.d., 2016. *Estudo do conflito trabalho-família entre os militares da Marinha Portuguesa: O caso da Esquadilha de Submarinos*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha : Escola Naval.

Simões, P., 2012. *Burnout dos enfermeiros nos serviços de saúde em Portugal*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Saúde Pública, Universidade Nova de Lisboa.

Thomas, L. e Ganster, , 1995. Impact of Family-Supportive Work Variables on Work–Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1).

Yerker, R. e Dodson, J., 1908. The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, p.92.



Apêndice A — Questionário para avaliação percepção da influência do conflito trabalho-família sobre o desempenho do militar embarcado

Este questionário pretende avaliar de que forma o conflito trabalho-família pode afetar o desempenho do militar embarcado, no âmbito da investigação desenvolvida pelo ITEN Robalo Franco no Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) 2017/2018.

A população alvo desta investigação são todos os militares embarcados. Para além das questões referentes à avaliação do conflito trabalho-família e desempenho do militar, adicionalmente será solicitada aos respondentes informação correspondente a dados sociodemográficos para caracterização da amostra a utilizar no estudo: género, faixa etária, categoria, posto, classe, tempo de comissão na presente unidade naval.

Como a sua opinião é o mais importante, apela-se para que responda a todas as questões de forma sincera. Não existe uma resposta certa ou errada para estas questões. O questionário é absolutamente anónimo e de carácter confidencial. Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente no âmbito da presente investigação, sendo tratados de forma geral e não sujeitos a qualquer individualização. O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, pelo que se agradece antecipadamente toda a disponibilidade e atenção despendidas.

As respostas variam entre 1 (“*não concordo*”) e 6 (“*concordo totalmente*”).

Questões

Conflito trabalho-família

1. O meu trabalho mantém-me afastado(a) das minhas atividades familiares mais do que eu gostaria.
2. O tempo que necessito de dedicar ao meu trabalho impede-me de participar em atividades e responsabilidades domésticas de forma equitativa.
3. Tenho que faltar às atividades familiares devido à quantidade de tempo que necessito de despende no trabalho.
4. O tempo que gasto com responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho.
5. O tempo que gasto com a minha família faz-me muitas vezes não despende tempo em atividades no trabalho que poderiam ser úteis para a minha carreira.



6. Tenho que faltar a atividades do trabalho devido à quantidade de tempo que necessito de despende em responsabilidades familiares.
7. Quando chego a casa do trabalho estou muitas vezes demasiado desgastado(a) para participar em atividades/responsabilidades familiares.
8. Estou muitas vezes tão emocionalmente esgotado(a) quando chego a casa do trabalho que isso impede-me de contribuir para a minha família.
9. Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou muito stressado(a) para fazer atividades de que gosto.
10. Devido ao stress em casa, estou muitas vezes preocupado(a) com as responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.
11. Porque estou muitas vezes stressado(a) com as responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.
12. A tensão e a ansiedade resultantes da minha vida familiar enfraquecem muitas vezes a minha capacidade em fazer o meu trabalho.
13. Os comportamentos para resolução de problemas que utilizo no meu trabalho não são eficazes para resolver problemas em casa.
14. O comportamento que é eficaz e necessário para mim no trabalho seria contraproducente em casa.
15. Os comportamentos que apresento que me tornam eficazes no trabalho não me ajudam a ser um melhor pai/mãe ou melhor marido/mulher.
16. Os comportamentos que funcionam para mim em casa não parecem ser eficazes no trabalho.
17. O comportamento que é eficaz e necessário para mim em casa seria contraproducente no trabalho.
18. O comportamento para resolução de problemas que funciona para mim em casa parece não ser útil no trabalho.

Ambiente de trabalho de suporte à família

1. O trabalho deve ser a prioridade primária da vida de uma pessoa.
2. Longas horas dentro do gabinete são a forma de alcançar a evolução.
3. É melhor manter os assuntos familiares separados do trabalho.
4. É considerado um tabu falar da vida fora do trabalho.



5. Os colaboradores que estão muito dedicados às suas vidas pessoais não conseguem estar dedicados ao seu trabalho.
6. Os colaboradores devem manter os seus assuntos pessoais em casa.
7. A forma de evoluir nesta organização é manter os assuntos que não são do trabalho fora do local de trabalho.
8. Os indivíduos que tiram dias para tratar de assuntos pessoais não estão dedicados ao seu trabalho.
9. Assume-se que os colaboradores mais produtivos são aqueles que colocam o seu trabalho à frente da sua vida familiar.
10. São dadas muitas oportunidades aos colaboradores para desempenhar bem as suas responsabilidades profissionais e pessoais.
11. Oferecer aos colaboradores flexibilidade para completar o seu trabalho é visto como uma forma estratégica de negócio.
12. O colaborador ideal é aquele que está disponível 24 horas por dia.

Desempenho da tarefa

1. Como classifica a qualidade do seu trabalho nos passados três meses?
2. Comparativamente com o ano passado, eu julgo que a qualidade do meu trabalho nos passados três meses foi...
3. Com que frequência foi a qualidade do seu trabalho inferior ao que deveria ser nos passados três meses?
4. Como classifica a quantidade do seu trabalho nos passados três meses?
5. Comparativamente com o ano passado, eu julgo que a quantidade do meu trabalho nos passados três meses foi...
6. Com que frequência a quantidade do seu trabalho foi inferior ao que deveria ser nos passados três meses?
7. Eu consegui planear o meu trabalho para que fosse feito em tempo.
8. Eu trabalhei para o resultado final do meu trabalho.
9. Eu mantive presentes os resultados que deveria atingir com o meu trabalho.
10. Eu tive problemas em estabelecer prioridades no meu trabalho.
11. Eu fui capaz de separar as questões principais das secundárias no trabalho.
12. Eu fui capaz de desempenhar bem o meu trabalho no mínimo tempo e com o mínimo esforço.



13. Necessitei de mais tempo para terminar as minhas tarefas do que o desejado.

Desempenho de contexto

1. Eu fui capaz de cumprir os meus compromissos.
2. Eu fui capaz de cumprir as minhas responsabilidades.
3. A colaboração com outros correu bem.
4. Fui bem entendido pelos outros quando lhe disse alguma coisa.
5. Eu compreendi bem os outros quando me disseram alguma coisa.
6. A comunicação com os outros conduziu ao resultado desejado.
7. Eu tive ideias criativas no trabalho.
8. Eu tomei a iniciativa quando houve algum problema para ser resolvido.
9. Eu tomei a iniciativa quando algo tinha de ser organizado.
10. Eu iniciei novas tarefas sozinho, quando as anteriores foram terminadas.
11. Eu pedi ajuda quando foi necessário.
12. Eu estive aberto a críticas ao meu trabalho.
13. Eu tentei aprender a partir do feedback recebido de outros sobre o meu trabalho.
14. Eu assumo tarefas desafiantes no trabalho, quando estiveram disponíveis.
15. Eu penso que os outros estão satisfeitos com o meu trabalho.
16. Eu tive em conta os desejos dos outros no meu trabalho.

Desempenho adaptativo

1. Eu trabalhei para manter o meu conhecimento sobre o trabalho atualizado.
2. Eu trabalhei para manter as minhas competências para o trabalho atualizadas.
3. Eu demonstrei flexibilidade.
4. Eu fui capaz de lidar bem com situações difíceis e contratempos no trabalho.
5. Eu recuperei rapidamente após situações difíceis e contratempos no trabalho.
6. Eu surgi com soluções criativas para novos problemas.
7. Eu fui capaz de lidar bem com situações de incerteza e imprevisíveis no meu trabalho.
8. Eu ajustei-me facilmente a alterações no meu trabalho.

Comportamento contraprodutivo no trabalho

1. Eu queixei-me no trabalho sobre questões sem importância.
2. Eu tornei os problemas maiores do que eles eram no trabalho.



3. Eu foquei-me nos aspectos negativos de uma situação no trabalho, em vez dos aspectos positivos.
4. Eu falei com camaradas sobre aspectos negativos do meu trabalho.
5. Eu falei com pessoas externas à organização sobre os aspectos negativos do meu trabalho.
6. Eu trabalhei lentamente propositadamente.
7. Eu deixei propositadamente o meu trabalho para que outro tivesse de o terminar.
8. Eu comentei-me rudemente com alguém no trabalho.
9. Eu discuti com os meus camaradas ou chefe.
10. Eu cometi erros propositadamente.



Apêndice B — Tabela caracterizadora dos respondentes por categoria, gênero, faixa etária e tempo de comissão.

Dados sociodemográficos extraídos da análise da estatística descritiva

		Frequência	Porcentagem
Categoria	Oficial	57	22,6
	Sargento	55	21,8
	Praça	130	51,6
	Total	242	96,0
	Omisso	10	4,0
	Total	252	100,0
Gênero	Feminino	27	10,7
	Masculino	217	86,1
	Total	244	96,8
	Omisso	8	3,2
	Total	252	100,0
Idade	<30	82	32,5
	30-40	128	50,8
	41-50	34	13,5
	Total	244	96,8
	Omisso	8	3,2
	Total	252	100,0
Tempo de comissão	<6 meses	43	17,1
	6 a 18 meses	86	34,1
	>18 meses	109	43,3
	Total	238	94,4
	Omisso	14	5,6
	Total	252	100,0

Fonte: (autor, 2018)



Apêndice C — Tabela caracterizadora dos respondentes por categoria, género, faixa etária e tempo de comissão.

Valores alcançados das componentes da análise fatorial com extração de fatores pelo método das componentes principais posteriormente uma rotação Varimax para o questionário de avaliação da percepção do CTF (Cavaleiro et al., 2018)).

Questão	Componente					
	CFT - Stress	CTF - Stress	CFT - Comportamento	CTF- Tempo	CTF - Comportamento	CFT- Tempo
CT11	0,872	0,085	0,059	0,058	0,039	0,298
CT10	0,872	0,120	0,071	0,030	0,087	0,171
CT12	0,805	0,110	0,150	0,023	0,059	0,329
CT08	0,156	0,849	0,169	0,288	0,147	0,037
CT09	0,101	0,825	0,177	0,256	0,120	-0,026
CT07	0,093	0,806	0,108	0,314	0,181	0,104
CT17	0,030	0,147	0,835	0,053	0,284	0,076
CT16	0,069	0,169	0,773	0,148	0,321	0,059
CT18	0,212	0,134	0,734	0,113	0,296	0,045
CT02	0,059	0,275	0,122	0,845	0,171	0,035
CT01	0,023	0,197	0,021	0,817	0,191	-0,131
CT03	0,004	0,385	0,180	0,799	0,048	0,015
CT13	0,013	0,191	0,264	0,122	0,748	0,119
CT14	0,054	0,112	0,370	0,152	0,724	0,061
CD15	0,126	0,135	0,357	0,189	0,706	-0,083
CT05	0,247	-0,040	0,057	-0,003	0,005	0,852
CT04	0,288	0,134	-0,089	-0,002	0,233	0,729
CT06	0,366	0,016	0,276	-0,120	-0,145	0,661

Fonte: (autor, 2018)