

Maria do Céu da Cruz Canhão Esteves

FAZER MAIS OU FAZER MELHOR?

UE  
174  
627



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**FAZER MAIS  
OU FAZER MELHOR?  
O PAPEL DOS VALORES DE VIDA  
E DA INTERFERÊNCIA TRABALHO/FAMÍLIA  
NO DESEMPENHO PROFISSIONAL**

**Maria do Céu da Cruz Canhão Esteves**

Orientação: Prof. Doutor Nuno Manuel Gameiro  
Rebelo dos Santos  
Prof. Doutora Carla Sofia Carrilho  
Lopes Santarém Semedo

Mestrado em Psicologia  
Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações

Évora | 2010



172627

**FAZER MAIS OU FAZER MELHOR? O PAPEL DOS VALORES DE VIDA E  
DA INTERFERÊNCIA TRABALHO-FAMÍLIA NO DESEMPENHO  
PROFISSIONAL**

**Trabalho realizado por  
Maria do Céu da Cruz Canhão Esteves**

**Orientado por  
Prof. Doutor Nuno Santos  
Prof. Doutora Carla Semedo**

**Departamento de Psicologia  
Escola de Ciências Sociais  
Universidade de Évora**

*Esta dissertação não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri*

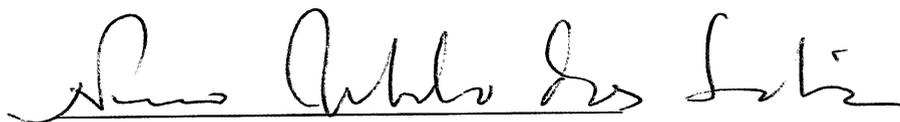


O Prof. Doutor Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos, Professor Auxiliar do Departamento de Psicologia da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

CERTIFICA que:

Maria do Céu da Cruz Canhão Esteves, licenciada em Psicologia pela Universidade de Évora, desenvolveu sob a minha orientação científica o presente trabalho de investigação, “Fazer mais ou fazer melhor? O papel dos valores de vida e da interferência trabalho/família no desempenho profissional”, que cumpre todos os requisitos legais para ser aceite.

Évora, 11 de Abril de 2010



Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos



## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Carla Semedo, orientadora da presente dissertação de mestrado, pelo apoio incansável, disponibilidade e elevada competência que se revelaram cruciais ao longo de toda a realização deste trabalho. Mais que orientadora, uma amiga que acreditou e confiou em mim.

Ao Professor Nuno Santos pela ajuda nos momentos de dúvida.

A todos os participantes do estudo pela colaboração e disponibilidade demonstrada, sem a qual o estudo não seria possível realizar-se.

Ao Conselho Directivo da Administração Regional de Saúde do Alentejo I.P. que deu autorização para a realização da investigação.

À minha família que sempre me apoiou e esteve ao meu lado, e particularmente aos meus filhos e marido, a quem tirei algumas horas da minha companhia.

Aos meus amigos que estiveram comigo nos momentos de dificuldade, dando força e apoio e partilharam as minhas tristezas e as minhas alegrias.

A todos aqueles que de algum modo deram o seu contributo para tornar este projecto uma realidade possível, dando-me força para continuar.

A todos um grande e profundo obrigado!



# Índice Geral

Agradecimentos .....	i
Índice Geral .....	ii
Índice de Tabelas.....	iv
Índice de Figuras .....	vi
Resumo .....	vii
<i>Abstract</i> .....	viii

## PARTE TEÓRICA

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. A relação entre a família e o trabalho .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. A interferência trabalho-família .....</b>	<b>13</b>
1.2.1. Antecedentes da interferência trabalho-família .....	15
1.2.2. Consequências da interferência trabalho-família .....	17
1.2.3. Importância do equilíbrio trabalho-família .....	19
<b>1.3. Valores de vida .....</b>	<b>21</b>
1.3.1. Prioridade .....	22
1.3.2. Importância.....	23
<b>1.4. Desempenho Profissional .....</b>	<b>27</b>
1.4.1. Determinantes do Desempenho .....	31
1.4.2. Avaliação do Desempenho .....	32
<b>1.5. Um modelo preditivo para o desempenho profissional, considerando os valores de vida e a IFT/ITF .....</b>	<b>35</b>
1.5.1. Hipóteses de investigação.....	37

## PARTE PRÁTICA

<b>2. MÉTODO</b> .....	43
<b>2.1. Participantes</b> .....	43
<b>2.2. Tipo de Estudo</b> .....	47
<b>2.3. Instrumentos</b> .....	47
2.3.1. Interferência do trabalho sobre a família (ITF) e Interferência da família sobre o trabalho (IFT).....	47
2.3.2. Valores de vida (Prioridade e Importância à Família e ao Trabalho)..	48
2.3.3. Desempenho Profissional .....	49
<b>2.4. Procedimentos</b> .....	49
<b>3. RESULTADOS</b> .....	51
<b>3.1. Análise Factorial</b> .....	51
<b>3.2. Estatística descritiva</b> .....	53
<b>3.3. Comparação de Médias</b> .....	59
<b>3.4. Correlações</b> .....	63
<b>3.5. Regressão Linear</b> .....	64
<b>4. DISCUSSÃO</b> .....	67
Conclusão .....	73
Implicações teóricas .....	75
Implicações práticas.....	75
Referências .....	77
Anexos .....	

# Índice de Tabelas

Tabela 1 - Cálculo da Fidelidade da secção 1 do questionário (8 itens), para a amostra total (N= 254).....	48
Tabela 2 - Total de Variância Explicada da secção 1 do questionário (ITF e IFT).....	51
Tabela 3 - Saturação factorial da secção 1 do questionário (ITF e IFT) .....	52
Tabela 4 - KMO referente à secção 1 do questionário (8 itens).....	53
Tabela 5 - Média e desvio-padrão da ITF nos dois grupos (masculino vs. feminino)...	55
Tabela 6 - Teste t para igualdade de médias da ITF.....	55
Tabela 7 - Média e desvio-padrão da IFT nos dois grupos (masculino vs. feminino)...	56
Tabela 8 - Teste t para igualdade de médias da IFT.....	56
Tabela 9 - Importância atribuída ao trabalho e à família por género.....	58
Tabela 10 - Prioridade atribuída ao trabalho e à família por género.....	59
Tabela 11 - Média e desvio-padrão da avaliação de desempenho nos dois grupos (importância ao trabalho vs. importância à família).....	59
Tabela 12 - Teste t para igualdade de médias da avaliação de desempenho.....	60
Tabela 13 - Valores médios e desvio-padrão da avaliação de desempenho nos dois grupos (prioridade ao trabalho vs. prioridade à família) .....	60
Tabela 14 - Teste t para igualdade de médias da avaliação de desempenho.....	60
Tabela 15 - Valores médios e desvio-padrão da IFT nos dois grupos (importância ao trabalho vs. importância à família) .....	61
Tabela 16 - Teste t para igualdade de médias da IFT.....	61
Tabela 17 - Valores médios e desvio-padrão da ITF nos dois grupos (importância ao trabalho vs. importância à família) .....	62
Tabela 18 - Teste t para igualdade de médias da ITF.....	62
Tabela 19 - Valores médios e desvio-padrão da IFT nos dois grupos (prioridade ao trabalho vs. prioridade à família).....	62
Tabela 20 - Teste t para igualdade de médias da IFT.....	62

Tabela 21 - Valores médios e desvio-padrão da ITF nos dois grupos (prioridade ao trabalho vs. prioridade à família).....	63
Tabela 22 - Teste t para igualdade de médias da ITF.....	63
Tabela 23 - Correlações entre ITF, IFT e Desempenho Profissional .....	64
Tabela 24 – Análise de Moderação para o Desempenho Profissional.....	65

# Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo preditivo para o desempenho profissional, considerando os valores de vida e a IFT/ITF .....	39
Figura 2 - Distribuição dos sujeitos da amostra por género .....	44
Figura 3 - Distribuição dos sujeitos da amostra por classes etárias .....	44
Figura 4 - Distribuição dos sujeitos da amostra por carreira .....	45
Figura 5 - Distribuição dos sujeitos da amostra por habilitação académica .....	45
Figura 6 - Distribuição dos sujeitos da amostra por estado civil .....	46
Figura 7 - Distribuição dos sujeitos da amostra por número de filhos a cargo.....	46
Figura 8 - Distribuição da amostra pelos níveis de ITF e IFT .....	53
Figura 9 - Valor médio de ITF e IFT segundo os valores de vida .....	54
Figura 10 - Valor médio de ITF e IFT .....	54
Figura 11 - Diferenças da ITF e IFT entre os indivíduos do género masculino e do género feminino.....	55
Figura 12 - Distribuição da amostra pela importância/prioridade atribuída ao trabalho/família .....	56
Figura 13 - Frequência da importância atribuída à família e ao trabalho, para o género masculino e feminino .....	57
Figura 14 - Frequência da prioridade atribuída à família e ao trabalho, para o género masculino e feminino .....	58



**Resumo:** Sendo o trabalho e a família dois dos mais importantes domínios da vida, o presente estudo teve como objectivo analisar o impacto dos valores de vida (importância e prioridade atribuídas ao trabalho e à família) no desempenho profissional e na interferência da família sobre o trabalho (IFT) e do trabalho sobre a família (ITF). Participaram no estudo 245 trabalhadores do Serviço Nacional de Saúde, sujeitos a avaliação pelo SIADAP em 2008. Os resultados revelaram que os sujeitos que dão mais importância/prioridade à família tiveram melhores desempenhos do que aqueles que dão mais importância/prioridade ao trabalho. Pela análise da interferência de papéis, verificou-se que os indivíduos que dão mais importância/prioridade à família sentem maior IFT do que aqueles que dão mais importância/prioridade ao trabalho, manifestando-se a ITF positivamente associada ao desempenho profissional. Não se verificou o efeito moderador da ITF/IFT sobre a relação dos valores de vida com o desempenho profissional.

**Palavras-chave:** Valores de Vida; Desempenho Profissional; Interferência da Família sobre o Trabalho; Interferência do Trabalho sobre a Família.



Do more or do better? The role of the values of life and interference work/family in professional performance

**Abstract:** Assuming work and family are two of the most important aspects of life, the current research was aimed at analyzing the impact of the values of life (importance and priority given to work and family) on professional performance, the interference of family on work (IFW) and of work on family (IWF). 245 workers of the National Health Service have participated in the research. They have been subjected to evaluation by SIADAP in 2008. The results have shown that individuals who give more importance/priority to the family have had better performances than those who give more importance/priority to work. From the analysis of role interference, it is possible to state that individuals who give more importance/priority to family feel more IFW than those who give more importance to work, and also that IWF is positively related to professional performance. The effect of IWF/IFW moderation on the relation of the values of life and professional performance hasn't been observed.

**Keywords:** Values of Life; Professional Performance; Interference of Family on Work; Interference of Work on Family.



# **PARTE TEÓRICA**



# 1. Introdução

O presente estudo tem como objectivo verificar o impacto dos valores de vida (prioridade e importância atribuídas ao trabalho e à família) no desempenho profissional, bem como o efeito moderador da interferência do trabalho sobre a família e da família sobre o trabalho, sobre essa relação.

O interesse por esta problemática surgiu no início da minha carreira profissional, durante a qual senti que o trabalho interferiu na minha vida familiar, tal como a minha vida familiar interferiu no trabalho. Este período coincidiu com o nascimento dos meus filhos, que têm apenas dois anos de diferença, e durante o qual senti uma sobrecarga familiar. Várias vezes fui obrigada a ausentar-me por eles se encontrarem doentes, outras vezes cheguei atrasada por razões justificáveis, mas nunca senti abertura da parte da instituição para poder praticar um horário mais flexível ou alguma compreensão para esta questão de conciliação trabalho e família, nomeadamente neste período específico da minha vida. Hoje, já com 21 anos de experiência profissional, penso que tenho dado igual importância ao trabalho e à família mas a família foi e continua a ser uma prioridade na minha vida. No entanto e apesar da família ser a minha prioridade, considero que o meu desempenho profissional é de qualidade. Ao pensar na minha experiência profissional surgiu o interesse por esta temática.

Por outro lado, o mercado de trabalho e a concepção de família sofreram grandes transformações nas últimas décadas. A tradicional divisão de tarefas, pela qual os homens saíam para trabalhar enquanto as mulheres se dedicavam ao cuidado da casa, deu lugar a um novo paradigma. Actualmente, uns e outros seguem uma carreira profissional a par com as exigências da vida familiar, muitas vezes, pressionados por necessidades económicas. Daí que surjam conflitos e dilemas quando se pretende conciliar o desempenho de uma profissão com as necessidades de uma família.

Hoje, embora ainda seja difícil para as mulheres assumirem cargos de maior poder e prestígio, elas têm ampliado o seu campo de actuação profissional e têm investido cada vez mais numa boa formação académica, tentando assim alcançar maiores e melhores oportunidades no mercado de trabalho. Este facto causou diversos impactos sobre a família, nomeadamente a diminuição do índice de natalidade e o número de filhos por casal, o aumento dos divórcios e separações, a maternidade tardia, o baixo rendimento escolar das crianças e adolescentes, entre

outros (Debeljuh & Jáuregui, 2004). Segundo Halpern (2005), o aumento do número de mães trabalhadoras, especialmente mães de crianças de tenra idade, é uma das maiores transformações sociais ocorridas nos finais do século XX. Desde esta data assistiu-se a um conjunto de importantes transformações nas sociedades industrializadas. Em Portugal, essas mudanças fizeram-se sentir sobretudo nas últimas três décadas e tiveram grandes repercussões na composição socioprofissional da população portuguesa, com relevo para a crescente feminização da população activa e modos de organização da vida familiar. Novas formas familiares, com origem, nomeadamente, em situações de divórcio ou em nascimentos fora da conjugalidade são traços característicos das sociedades modernas que se verificam em Portugal, trazendo maiores dificuldades à compatibilização de dois dos mais importantes domínios da vida social – a vida profissional e a vida familiar (Guerreiro, Abranches & Pereira, 2002).

O trabalho e a família representam dois dos mais importantes domínios da vida dos indivíduos. Alterações recentes na natureza das relações e dos contextos familiares e profissionais, nomeadamente com o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho e do número de famílias com os dois cônjuges no activo, originaram um maior interesse por parte dos investigadores acerca do interface entre os papéis desempenhados no âmbito do trabalho e da vida familiar (Frone, 2003; Frone, Russell, & Cooper, 1992). Almeida (1990), refere que o inquérito “Juventude Portuguesa: Situações, Problemas, Aspirações”, realizado pelo Instituto de Ciências Sociais, revelou que 81,9% dos inquiridos colocaram a “vida afectiva e familiar” num dos dois primeiros lugares e logo a seguir as “actividades profissionais”, com 53,6%.

Tem sido crescente nas organizações, um conjunto de preocupações para com os seus colaboradores, no que concerne ao seu bem-estar, dentro e fora da organização, procurando uma qualidade de vida geral do sujeito, sendo a interferência do trabalho sobre a família e da família sobre o trabalho um problema cada vez mais frequente. Torna-se então premente repensar as formas de organização do trabalho, no sentido de proporcionar a conciliação entre responsabilidades familiares e responsabilidades profissionais dos trabalhadores de ambos os sexos. Este é um tema pleno de actualidade, que tem sido amplamente discutido, e consagrado pela Constituição da República Portuguesa (2005).

A implementação de políticas empresariais, que promovem a conciliação entre a vida profissional e a familiar, tende a ser alvo de discussão e incentivo por parte da União Europeia que alerta para a responsabilidade social das empresas. Assim,

segundo recomendações da União Europeia, a análise dos resultados de uma empresa deverá ser realizada, a partir de dois elementos: por um lado, através das suas margens de lucro, por outro, tendo em conta a qualidade de vida que proporciona aos seus trabalhadores, dentro e fora do local de trabalho (Guerreiro et al., 2002). Estas medidas visam o bem-estar e a satisfação profissional dos recursos humanos, a melhoria da qualidade do produto ou serviço final por eles realizado e o criar de condições para que as empresas consigam atrair o melhor capital humano. Contribuem também para a diminuição do absentismo e para a valorização da imagem das organizações, tornando-as exemplares no que toca às questões sociais e aos valores e práticas da cidadania, em moldes que as façam atractivas para nelas quererem trabalhar os melhores profissionais.

No plano económico, por sua vez, as empresas defrontam-se com novos desafios concorrenciais. Estas requerem maior competitividade não só a nível tecnológico, como cada vez mais em termos de eficiência organizacional e de recursos humanos qualificados e diversificados nas respectivas competências, o que se consegue designadamente constituindo equipas de trabalho equilibradas quanto à composição de género (Guerreiro et al., 2002). Por outro lado também é um facto que a mulher, cada vez mais, investe na sua carreira profissional e ocupa postos de trabalho que exigem disponibilidade e que antes eram, na maior parte, ocupados pelos homens.

A globalização é um fenómeno que tem marcado profundamente o século XXI. Incertezas económicas, avanço da tecnologia, complexidade das relações, questões de hábitos de vida e dos valores, contradições políticas e sociais, posicionamento ecológico, expectativas dos trabalhadores e exigência do mercado, ocorrem sem responder a uma acção integrada e equilibrada de objectivos, de melhoria da qualidade de vida, de cooperação, enfim, sem responder a um desenvolvimento planeado da sociedade (Seixo, 2004). As organizações enfrentam este ambiente de mudança acelerada que lhes impõe uma dinâmica permanente no sentido de se ajustarem às mudanças e transformações, exigindo uma visão organizacional que vai muito além da preocupação de colocar um produto no mercado e obter um retorno imediato.

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. É a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional. O factor humano, neste contexto, constitui a força vital para a realização da organização. Assim sendo, os problemas de equacionamento das

necessidades humanas não se esgotam com a aparente simplicidade de manter os que apresentam bom desempenho e substituir aqueles que não correspondem.

Partindo da premissa básica da organização moderna, na qual as pessoas – capital humano – constituem o seu mais importante recurso, a Gestão de Recursos Humanos tem um papel fulcral na valorização desses recursos, conhecendo um pouco mais os colaboradores das organizações, nomeadamente os seus valores de vida. Com isso, consegue-se funcionários mais comprometidos e melhorias operacionais, usando ferramentas simples. Tal como referem Silberman e Hansburg (2001), é preciso entender as pessoas como indivíduos que procuram satisfazer as suas necessidades, alcançar objectivos pessoais, ter vidas gratificantes, fazer de facto a diferença e encontrar um sentido de satisfação no seu trabalho e na sua vida pessoal. A partir desse entendimento, os gestores poderão delegar responsabilidades com muito mais segurança e flexibilidade e alcançar com maior facilidade os seus objectivos.

Falar de pessoas é falar do recurso que com as suas competências e vontade pode e deve constituir a maior vantagem distintiva. Falar de pessoas é falar da energia que alimenta as organizações enquanto sistema social. Mas, falar de pessoas é, também, falar de seres únicos, de homens e mulheres com vida familiar, medos, hábitos, valores, ambições, percepções sempre diferentes e, tantas vezes, imprevisíveis. Este recurso, esta energia, porque é escasso, complexo e vital, deve ser alvo de uma gestão estratégica. Se as organizações são dependentes desta energia, terão que estar permanentemente atentas à sua utilização, devendo esta ser planeada, orientada e acompanhada para os fins desejados, garantindo-se a eficácia desejada (Seixo, 2004).

É precisamente porque penso nas pessoas como seres únicos, que me proponho levar a cabo a presente investigação, e desta forma contribuir para que as instituições do Serviço Nacional de Saúde tenham conhecimento sobre esta temática, e que na sua Política Integrada de Recursos Humanos, promovam a conciliação entre actividade profissional e familiar. Penso ser fundamental criar contextos para reflectir e para estimular a ideia de que o modo como vivemos não é irremediável, que é possível criar mecanismos de mudança facilitadores da conciliação entre a vida profissional e outras dimensões da vida, que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, e sensibilizar os agentes para as novas necessidades sociais decorrentes da emergência de um novo contrato social de género.

## 1.1. A relação entre a família e o trabalho

Segundo Leandro (2001), a noção de família, sendo etimologicamente de origem latina, do vocábulo “*famulus*”, que quer dizer servidor, só no século XVII aparece com uma definição moderna. Todavia, o equivalente à família nuclear conjugal, ou seja, o grupo formado pelo pai, a mãe e os filhos, só aparece em 1835. A família tem-se tornado uma noção polissêmica em virtude da diversidade das suas estruturas, formas de organização e representações. Estas, sendo múltiplas e tendo variado através dos tempos e das sociedades, levam a família a constituir uma componente da estrutura social.

De acordo com historiadores, antropólogos e sociólogos, nenhuma forma de família é universal. Neste sentido, poderá dizer-se que a família, sendo formada por um grupo de indivíduos unidos pelos laços de aliança, de sangue, jurídicos e/ou religiosos, se eleva acima do biológico e do material mais imediato. É o espaço onde se desencadeiam os principais acontecimentos da vida humana: união, procriação, nascimento, partilha da vida e da morte (Almeida, 1990).

No ponto de vista de Alarcão (2000), é habitual pensarmos na família como o lugar onde naturalmente nascemos, crescemos e morremos ainda que, nesse longo percurso, possamos ir tendo mais do que uma família. Hoje em dia com o aumento das separações, divórcios e novas uniões, o número de famílias de que vamos fazendo parte pode aumentar consideravelmente. A família é um espaço privilegiado para a elaboração e aprendizagem de dimensões significativas da interacção: os contactos corporais, a linguagem, a comunicação, as relações interpessoais. É ainda o espaço de vivência de relações afectivas profundas, como a filiação, a fraternidade, o amor, a sexualidade, numa teia de emoções e afectos positivos e negativos que, na sua elaboração, vão dando corpo ao sentimento de sermos quem somos e de pertencermos àquela e não a outra qualquer família. A família é, também, um grupo institucionalizado, relativamente estável, e que constitui uma importante base da vida social. Existem hoje muitas definições de família mas talvez o mais importante seja vê-la como um todo, como uma emergência dos seus elementos, o que a torna uma e única.

Sampaio e Gameiro (1985, p. 11-12), definiram família como “um sistema, um conjunto de elementos ligados por um conjunto de relações, em contínua relação com o exterior, que mantém o seu equilíbrio ao longo de um processo de desenvolvimento percorrido através de estádios de evolução diversificados”.

Como sistema, a família goza, naturalmente, das mesmas propriedades dos sistemas abertos. A vida da família é algo mais do que a soma das vidas individuais dos seus componentes, pelo que tem sentido observar a interacção e equacionar o seu desenvolvimento como sistema total. O comportamento de cada um dos seus membros é indissociável do comportamento dos restantes e aquilo que lhe acontece afecta a família no seu conjunto. A família enquanto sistema, é também, parte de outros sistemas, de contextos mais vastos com os quais co-evolui, tais como a comunidade ou a sociedade. Dadas as trocas que estabelece com o exterior, a família é um sistema aberto: dele recebe um conjunto de influências ao mesmo tempo que o influencia (Alarcão, 2000).

A família constitui, desde sempre, uma célula fundamental da sociedade e assume uma preponderância decisiva no desenvolvimento integral das pessoas, com repercussões no desenvolvimento harmonioso das comunidades em que se integram. A família apresenta um valor inalienável da sociedade, assim reconhecida pela Declaração Universal dos Direitos do Homem e pela Constituição da República Portuguesa, factos que atestam da importância que a mesma assume no desenvolvimento da pessoa humana (Resolução do Conselho de Ministros nº 50, 2004).

O conceito “família”, mais que uma impressão terminológica, é um eficaz indicador da complexidade de relações e dimensões que o seu espaço enquanto tal implica: vínculos e limites diversificados que o articulam, que requerem ser definidos e individualizados, mas também tematizados nas suas interdependências (Saraceno & Naldini, 2003).

Dada a multiplicidade dos significados e das experiências incluídas naquilo a que chamamos família, nenhuma análise sobre este tema pode pretender ser exaustiva. A família é efectivamente o espaço histórico e simbólico no qual, e a partir do qual, se desenvolve a divisão do trabalho, dos espaços, das competências, dos valores, dos destinos pessoais de homens e mulheres, ainda que isso assuma formas diversas nas várias sociedades.

A relação entre a família e o trabalho é uma relação que se tem transformado ao longo do tempo. Num passado ainda não muito recuado, em que predominava uma forma de economia agrária baseada no trabalho não assalariado, em virtude da família constituir uma unidade de produção, a organização do trabalho, do emprego e da família adequava-se perfeitamente. No seio da família desenvolvia-se um espírito de solidariedade entre os seus membros, bem diferente do que decorre do salário. O

homem desempenhava as funções de chefe da exploração agrícola e da família, a mulher ocupava-se, prioritariamente, das tarefas domésticas e zelava pelo bem-estar geral da família, sem, no entanto, deixar de participar no trabalho do campo. Com a crescente industrialização das sociedades, a relação entre a família e o trabalho tem-se alterado profundamente. A actividade profissional impôs à família constrangimentos de tempo, de espaço, de reorganização do trabalho doméstico, das tarefas educativas e de lazer, de controlo da natalidade, das relações inter-geracionais, da vida social, entre outros aspectos. Por seu lado, a vida familiar produz, também, efeitos sobre a participação no mercado do trabalho, designadamente, desde a entrada da mulher no mercado do trabalho (Leandro, 2001).

A existência destas transformações prende-se com a implementação progressiva de um novo sistema económico em torno do capitalismo e o processo de industrialização que desencadeia. Através deste novo sistema, as sociedades foram passando de uma lógica económica do trabalho, baseada essencialmente no trabalho agrícola, artesanal e comercial familiar, para uma outra do império da máquina, da separação entre espaço de habitação e espaço de produção e, por conseguinte, para um regime de salário. A prestação de trabalho e a contrapartida de um salário autónomo, proporcionam à mulher o processo da sua emancipação. Por um lado, a mulher conquistou progressivamente a sua autonomia em relação ao homem, pai ou marido, por outro, viu-se coagida à dupla jornada de trabalho (Leandro, 2001). É importante referir que, também no passado, muitas mulheres ligadas à agricultura, ao artesanato e ao pequeno comércio familiar, exerciam também esta prática. No entanto, como se tratava de trabalho e não de emprego remunerado, esta participação na economia familiar era ignorada.

A industrialização por si só, e como elemento crucial, não é suficiente para se compreenderem tais transformações. Esta trouxe consigo a necessidade de realização do indivíduo através de um emprego, o homem e a mulher conquistaram uma nova posição em que os dois trabalham e se inter-ajudam, investem na educação dos filhos, doravante mais concebidos como capital de investimento paterno e não tanto como recurso familiar, reconhecendo-lhes um período mais alargado de dependência (Saraceno & Naldini, 2003).

Todas as considerações que possam ser desenvolvidas, a propósito das consequências desta mudança de posição da mulher perante o trabalho e a família, revelam que se trata de um facto social primordial no processo de emancipação e de respeito pela dignidade de mais de metade da humanidade que, até então, vivia

praticamente na dependência da outra metade. Deu-se assim, um grande passo no processo de igualdade de géneros, o que, entre outros aspectos, comporta a crescente dissociação entre família-trabalho (Leandro, 2001).

Podemos referir algumas mudanças significativas que tiveram implicações na problemática da conciliação entre as responsabilidades profissionais e outras esferas da vida como: a) o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho; b) a nova distribuição de papéis de homens e de mulheres; c) a alteração da relação entre trabalho doméstico e trabalho pago; d) o envelhecimento da população; e) o aumento da instabilidade das estruturas familiares; f) a globalização e o aumento da competitividade, da imprevisibilidade e da velocidade do trabalho; g) a alteração dos valores, das necessidades e das expectativas em relação ao trabalho, ao lazer, à saúde, ao bem-estar, à igualdade de oportunidades, entre outras. Esta situação tem consequências para as pessoas, para o seu bem-estar, realização pessoal e estado de saúde, afectando também a qualidade de desempenho de funções na família, no trabalho e na comunidade.

Estas constantes mutações sociais e estruturais com que a sociedade hoje em dia é confrontada, impõem um acompanhamento permanente da evolução e do impacto das políticas familiares, a fim de evitar a fragilização da estrutura familiar, e levam a repensar a forma de organização da sociedade. Por isso, é essencial conceber e desenvolver de forma integrada, global e coerente uma política de família adequada que contribua para o desenvolvimento pleno das suas funções específicas no seio da sociedade. Na realidade, a família constituiu desde sempre o espaço privilegiado de realização da pessoa, de transmissão de valores e inter-influências e de reforço da solidariedade entre gerações, o que torna evidente a importância de se prosseguirem políticas que promovam as potencialidades da família. Neste contexto, o Estado deve cooperar, apoiar e estimular a promoção da instituição familiar e conceber uma política global de família que atenda à realidade nacional e contemple as necessidades específicas das famílias portuguesas (Resolução do Conselho de Ministros nº 50, 2004). Um exemplo será a adopção de medidas que permitam o trabalho a tempo parcial na Administração Pública.

Uma política de empresa que promova a conciliação entre actividade profissional e vida familiar está associada a um conjunto de vantagens, como por exemplo:

- a) Incentiva a criatividade e a motivação dos trabalhadores, gera melhor comunicação entre chefias e operacionais, e promove um maior e mais completo conhecimento dos objectivos e da cultura da organização;
- b) Pode proporcionar redução de *turnover*, com poupanças em recrutamento de pessoal;
- c) Reduz os custos com processos de formação na medida em que contribui para a fixação de recursos humanos qualificados;
- d) Aumenta a produtividade, na medida em que faz um planeamento dos tempos de trabalho mais ajustados às necessidades dos trabalhadores, o que evita absentismos imprevistos;
- e) Alarga e diversifica o leque dos potenciais colaboradores interessados em trabalhar numa empresa que lhes oferece boas condições de exercício de uma actividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares;
- f) A diversificação de colaboradores com competências mais alargadas cria uma maior variedade de recursos, de capacidades e de perspectivas;
- g) Reduz os conflitos laborais;
- h) Através da reorganização dos tempos de trabalho, em determinadas actividades, a empresa poderá atrair novos clientes;
- i) Os custos de criação de serviços (tanto para crianças como idosos) podem ser deduzidos nos custos fiscais da empresa;
- j) Permite que a empresa se candidate a prémios, os quais também contribuem para divulgação das suas boas práticas e responsabilidade social, promovendo o reconhecimento e visibilidade da empresa no mercado.

O verdadeiro reconhecimento e a efectiva valorização da família compreendem o desenvolvimento de condições para a boa organização da vida familiar e pressupõem igualmente a conciliação harmoniosa das responsabilidades pessoais, familiares e profissionais dos seus membros. No seio da família, o pleno desempenho das respectivas funções profissionais não pode constituir um fim único que se encerra em si mesmo, embora contribua para a estabilidade pessoal e familiar, que importa promover e assegurar. Assim, a conciliação de responsabilidades constitui um desafio às famílias e à sociedade, sendo fundamental promover o tempo livre e disponível das famílias para assim assegurar a qualidade de vida na família e na sociedade (Guerreiro et al., 2002).



## 1.2. A Interferência trabalho-família

Os papéis sociais desempenham funções importantes na vida dos indivíduos (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Estes papéis ajudam a definir o que somos, influenciam o que nós fazemos, como e com quem interagimos, o que pensamos e o modo como pensamos, e utilizam a nossa estrutura de tempo. Porque os papéis sociais fornecem estrutura e significado na vida das pessoas, a gestão das exigências dos papéis desempenhados no âmbito do trabalho e da família é, actualmente, um desafio crítico para os indivíduos e para as organizações, sendo um tópico de importância crescente na investigação ao nível do comportamento organizacional e dos recursos humanos (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000).

Historicamente, a maioria das investigações têm-se focado na proposição de que o trabalho afecta a família, em vez de se debruçarem no facto de ser a família a afectar o trabalho, principalmente porque o trabalho das mães era incompatível com uma maternidade efectiva e responsável (Zedeck, 1992).

Os modelos contemporâneos da relação trabalho-família examinam em forma bilateral e põem igual relevo ao impacto do trabalho sobre família e da família sobre trabalho (Adams, King & King, 1996; Frone et al., 1992; Frone, Yardley & Markel, 1997; Gutek, Searle & Klepa, 1991; Netemeyer, Boles & Macmurrrian, 1996; Parasuraman, Purohit, Godshalk & Beutell, 1996; Williams & Alliger, 1994). Nas últimas décadas tem crescido o interesse pelo impacto dos papéis familiares no trabalho (Kossek & Oseki, 1998). As investigações recentes indicam que esta constitui uma força significativa que influencia as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no trabalho (Rothausen, 1999).

Gerir as responsabilidades familiares e do trabalho, é hoje em dia uma experiência difícil para muitos trabalhadores. Décadas de pesquisa sugerem que a relação entre o domínio do trabalho e o da família pode ser entendida a partir de duas perspectivas (Bagger, Li & Gutek, 2008). A perspectiva facilitadora sugere que a participação nos domínios do trabalho e da família pode criar benefícios para si. De acordo com essa visão, recursos e competências geradas num domínio podem enriquecer a experiência no outro domínio. Greenhaus e Powell (2006) referem que as experiências do trabalho e da família podem ter efeitos benéficos sobre o bem-estar físico e psicológico, especialmente quando estes papéis são de qualidade. Em contrapartida, a perspectiva do esgotamento (Edwards & Rothbard, 2000; Rothbard, 2001) sugere que, uma vez que um indivíduo tem recursos limitados de tempo e

energia, o envolvimento num domínio pode reduzir recursos disponíveis para outros domínios. Quando a procura de recursos num domínio se torna excessiva, uma pessoa pode sentir dificuldades para cumprir as expectativas dos recursos noutros domínios, resultando em conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985).

Para se compreenderem melhor os antecedentes e as consequências do conflito inter-papéis, os investigadores distinguiram entre Interferência do Trabalho sobre a Família (ITF) e Interferência da Família sobre o Trabalho (IFT) (Guttek et al., 1991). ITF reflecte a medida em que o trabalho prejudica a capacidade para cumprir com as responsabilidades familiares. Da mesma forma, IFT reflecte a medida em que a família prejudica a capacidade para cumprir com as responsabilidades profissionais. (Frone et al., 1997).

Frone e colaboradores (1992), defendem que existe uma relação mútua entre os conflitos trabalho-família e família-trabalho com base no suposto que, por exemplo, se uma sobrecarga no trabalho começa a interferir com as obrigações familiares, estas obrigações insatisfeitas, podem começar a interferir com as funções do trabalho. Por conseguinte, o interesse dos investigadores no conflito dos papéis deve dirigir-se às consequências negativas demonstradas na qualidade de vida em ambos os domínios, trabalho e família e a entender completamente a interferência trabalho-família. Neste sentido, ambas as direcções do conflito trabalho-família têm que ser analisadas (Carlson, Kacmar & Williams, 2000).

Enquanto alguns autores se referem a conflito inter-papéis, outros referem-se a interferência inter-papéis, embora ambos os termos se refiram à mesma realidade.

Diversos são os modelos apresentados para explicar as formas de relação entre trabalho e família. Segundo Edwards e Rothbard (2000), os mecanismos de interacção entre essas duas dimensões podem ser divididos em cinco categorias: contaminação (trabalho e família são similares, havendo um impacto de uma dimensão sobre a outra), compensação (a insatisfação num domínio leva a pessoa a aumentar o seu envolvimento ou procurar recompensas no outro), segmentação (separação do trabalho e da família, de modo que um domínio não influencia o outro), escoamento de recursos (recursos como tempo, atenção e energia são limitados e aqueles dispendidos num domínio ficam indisponíveis para outro) e conflito (tarefas do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis, de modo que cumprir as tarefas num domínio dificulta o cumprimento noutro).

Muitos destes modelos carecem ainda de dados empíricos, no entanto, parece haver consenso entre os autores sobre duas formas básicas de relação entre estas

duas dimensões, o impacto do trabalho sobre a família e o impacto da família sobre o trabalho (Frone et al., 1992; Kelloway, Gottlieb & Barham, 1999).

### **1.2.1. Antecedentes da interferência trabalho-família**

Relativamente aos antecedentes da interferência trabalho-família, os estudos indicam vários preditores do conflito inter-papéis como, por exemplo, o número de horas semanais dedicadas à família e ao trabalho, ou a sobrecarga familiar e profissional, visto que o tempo é um recurso limitado (Frone, 2003; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek et al., 1991), a ansiedade e frustração familiar ou profissional (Carlson & Kacmar, 2000; Frone et al., 1992; Frone et al., 1997), a estrutura familiar (McManus, Korabik, Rosin, & Kevin, 2002), os valores de vida (Carlson & Kacmar, 2000), entre outros.

A ansiedade e a insatisfação no trabalho e na família tem sido examinada como potencial causa de conflito inter-papéis. Quando um dos papéis provoca ansiedade ou insatisfação, pode conduzir à preocupação cognitiva e conseqüentemente à diminuição dos níveis de energia física e psíquica, facto que pode comprometer a capacidade e vontade do indivíduo para cumprir com as obrigações de outros papéis (Frone et al., 1997). Consistentes com esta linha de raciocínio, investigações anteriores verificaram que a ansiedade e insatisfação no trabalho estão positivamente relacionadas com o conflito trabalho-família. De igual forma, ansiedade e insatisfação na família estão positivamente relacionados com o conflito família-trabalho (Frone et al., 1992; Carlson & Kacmar, 2000).

Alguns estudos concluíram que o número de horas semanais dedicadas a actividades familiares está positivamente relacionada com os níveis de IFT enquanto que, o número de horas semanais dedicadas ao trabalho está positivamente relacionado com os níveis de ITF (Frone, 2003). Da mesma forma Bakker, Dollard e Demerouti (2008), mostraram que a sobrecarga no trabalho está positivamente relacionada com conflitos com o parceiro e coincide com a redução da satisfação conjugal. Os indivíduos que relataram uma sobrecarga emocional no seu trabalho, também foram os mais propensos a agir de forma irritada com os seus parceiros. Estes factos foram confirmados pelos seus parceiros, uma vez que estes autores utilizaram os dois membros do casal como fontes de informação.

Segundo Tavares, Caetano e Silva (s/d), quanto maior o nível de identificação organizacional de um indivíduo, mais este percebe a existência de uma interferência do seu trabalho no desempenho adequado dos seus papéis na esfera familiar. Esta

identificação organizacional representa um aumento de dedicação ao trabalho, operacionalizada através do aumento de horas extra. Grenhaus e Beutell (1985) defendem que altos níveis de envolvimento profissional, ou seja, indivíduos psicologicamente envolvidos em questões relacionadas com a sua actividade profissional, estão positivamente relacionados com a interferência do trabalho sobre a família. No entanto, os resultados de um estudo mais recente mostraram que os trabalhadores que tiveram um maior envolvimento familiar, experienciaram a mesma quantidade de IFT assim como de ITF, do que aqueles que foram menos envolvidos com as suas famílias (Byron, 2005).

Thompson e Bunderson (2001), consideram que as pessoas quando gastam o seu tempo com actividades que afirmam a sua identidade, seja trabalho, família ou outras, tendem a perceber menos conflitos nos vários domínios da vida. Daly (1996), considerou que as pessoas atribuem significado ao tempo que dedicam aos domínios específicos. Embora o tempo seja medido quantitativamente, é preciso também analisar as suas propriedades fenomenológicas, isto é, a percepção e a experiência subjectiva do tempo, incluindo o sentido que lhe atribuímos. Nesta perspectiva, o tempo é visto como um valor, carregado de expressão de identidade. Assim sendo, ele não pode ser a métrica mais importante a considerar, quando ligados a ele, são salientes significados pessoais, como é normalmente o caso do trabalho bem como da família. A percepção de conflito trabalho-família será agravada quando o indivíduo preencher o seu tempo com actividades que são incoerentes com as suas identidades. Devido à satisfação pessoal, experienciada durante a afirmação da identidade, o indivíduo sente mais recursos emocionais e psicológicos para contribuir para outros domínios da vida. (Thompson & Bunderson, 2001). Segundo Lobel (1991), as pessoas classificam-se em múltiplas categorias sociais, hierarquicamente organizadas. Esta identidade social motiva as atitudes e os comportamentos dos indivíduos. É provável que o conflito trabalho-família seja resultado da situação em que os valores individuais expressos na identidade são desiguais com o investimento que cada indivíduo faz em cada um dos papéis.

Embora os indivíduos ocupem múltiplos papéis e, portanto, possuam múltiplas identidades, a investigação tem sugerido que as pessoas tendem a ser diferencialmente empenhados nestes vários papéis (Stryker, 1980; Stryker & Serpe, 1982, cit. por Thompson & Bunderson, 2001). O grau de compromisso com os vários papéis sugere uma hierarquia em que algumas identidades assumem papéis mais centrais do que outros na definição do que somos e do modo como nos comportamos.

As actividades que ocupam o nosso tempo reflectem os nossos valores pessoais. As pessoas que sentem que o seu tempo é utilizado para afirmar a sua identidade, sentem menos conflito trabalho-família que aquelas que gastam o mesmo tempo em tarefas que não afirmam a sua identidade. Quando a identidade familiar é mais saliente, atenua o impacto negativo da interferência da família sobre o trabalho (Bagger et al., 2008).

Segundo Carlson e Kacmar (2000), os indivíduos que valorizam mais o trabalho experienciam uma maior interferência da família sobre o trabalho e menos satisfação familiar. Porque o trabalho é central na sua vida, a família pode causar-lhe gastar tempo e esforço numa área onde não são tão centrados. Da mesma forma quando se valoriza mais a família, os indivíduos experienciam uma maior interferência do trabalho sobre a família.

Noutra perspectiva, Greenhaus, Collins e Shaw (2003), referem que as pessoas que investem consideravelmente mais tempo na família e têm um envolvimento maior na família do que no trabalho, experienciam menor ITF. Estes autores explicam estes resultados, justificando que o baixo envolvimento no trabalho em relação à família, pode produzir pressões limitadas de trabalho, afastando assim, altos níveis de ITF. Em contraste, os indivíduos que têm um envolvimento maior no trabalho do que na família, experienciam altos níveis de ITF.

### **1.2.2. Consequências da interferência trabalho-família**

Relativamente às consequências da interferência trabalho-família vários autores debruçaram-se sobre esta questão. A forma como a vida familiar tem interferência na vida laboral tem sido objecto de estudo em diferentes perspectivas, entre elas o desempenho profissional e os comportamentos organizacionais, a satisfação laboral e o absentismo, entre outros (Frone et al., 1997; Greenhaus, Bedeian & Mossholder, 1987; Montenegro, 2007; Netemeyer et al., 1996; Zaccaro, Craig & Quinn, 1991).

Usando uma amostra de homens e mulheres contabilistas, Greenhaus e colaboradores (1987), encontraram uma pequena correlação negativa entre desempenho e ITF, isto é, quanto maior ITF, menor o desempenho. Netemeyer e colegas (1996), numa amostra de mulheres casadas, constataram existir uma estreita correlação negativa entre IFT e desempenho e auto-eficácia no trabalho enquanto que a ITF, aparentemente, não teve impacto nos resultados.

Frone e colaboradores (1997), investigaram a relação entre conflitos de família

com trabalho e comportamentos organizacionais. Os resultados mostraram que quando acontecimentos familiares começam a interferir nas tarefas do trabalho e a entrar em conflito com elas, o desempenho no trabalho tende a diminuir. Elevados níveis de ITF são negativamente relacionados com o desempenho familiar. Elevados níveis de IFT são negativamente relacionados com o desempenho profissional. O desempenho refere-se ao cumprimento das responsabilidades gerais associadas a uma determinada função (Williams & Anderson, 1991).

Embora o senso comum sugira que elevados níveis de ITF e IFT devam estar negativamente relacionados com o bom desempenho, uma análise efectuada por Kossek e Ozeki (1999), indica que a ITF pode não estar necessariamente relacionada com as atitudes no trabalho e a produtividade mas a IFT está. Neste sentido, estes autores consideram serem necessários mais estudos sobre a direcção do conflito e os tipos de conflito.

Pesquisas indicam que a vida familiar pode causar impacto no absentismo (Zaccaro et al., 1991). A investigação mostra que ITF é preditiva de absentismo na família, bem como os baixos desempenhos familiares, enquanto que a IFT é preditiva de absentismo e atrasos no trabalho e nos baixos desempenhos profissionais (Frone et al, 1997). Kossek e Ozeki (1999), mostraram que o conflito entre papéis familiares e profissionais está associado ao *burnout*, *turnover*, maior absentismo e menor empenho na carreira e na organização.

Paschoal e Tamayo (2005), investigaram a influência da interferência família-trabalho e dos valores do trabalho sobre o *stress* ocupacional, tendo concluído que a interferência família-trabalho influencia o *stress* ocupacional. Estes autores sugerem ainda que a interferência família-trabalho pode favorecer directamente o aparecimento de stressores organizacionais e orientar cognições e afectos que influenciam a percepção de tarefas do trabalho como stressores. Os valores do trabalho não apresentaram relação com o *stress* ocupacional.

Um conjunto de estudos tem mostrado que a ITF é preditiva de insatisfação na família, enquanto que a IFT é preditiva de insatisfação no trabalho (Carlson & Kacmar, 2000; Frone et al., 1992). Da mesma forma, Martins, Eddleston e Veiga (2002), demonstraram, empiricamente, que o conflito trabalho-família está negativamente relacionado com a satisfação da carreira em geral.

Kossek e Ozeki (1998), verificaram que, independentemente do tipo de medida utilizada (ITF e IFT), existe uma consistente relação negativa entre os dois tipos de conflito com a satisfação no trabalho e a vida em geral. No entanto, a IFT aparece

como menos fortemente relacionada do que a ITF.

Segundo Frone (2003), ambas as dimensões do conflito trabalho-família estão relacionadas com a saúde mental, física e comportamental dos trabalhadores.

Os resultados de vários estudos mostram que existe evidência empírica de que tanto a família como o trabalho constituem fontes recíprocas de satisfação para as pessoas; contudo, os papéis relacionados com o campo laboral e com a esfera familiar nem sempre convergem harmonicamente e, por isso, surge o conflito trabalho-família (Greenhaus & Powell, 2006).

### **1.2.3. Importância do equilíbrio trabalho-família**

Vários autores argumentam que o equilíbrio trabalho-família contribui para o bem-estar individual e que é um eixo central do bom funcionamento da sociedade (Halpern, 2005). Os dados disponíveis sugerem também que a falta do equilíbrio familiar e profissional, normalmente definido em termos de aumento de conflito trabalho-família, pode comprometer a saúde e o bem-estar individuais (Frone, 2000; Russell & Cooper, 1997; Grzywacz & Bass, 2003; Major, Klein & Ehrhart, 2002, citados por Grzywacz & Carlson, 2007), bem como o desempenho organizacional (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000; Kossek & Ozeki, 1998).

Greenhaus e Allen (2006, cit. por Grzywacz & Carlson, 2007) definiu como equilíbrio trabalho-família “o grau em que a eficácia e satisfação de cada indivíduo no trabalho e os papéis familiares são compatíveis com as prioridades da vida do indivíduo.” (p. 457).

Grzywacz e Carlson (2007), propõem uma perspectiva social de equilíbrio trabalho-família, definindo-o como realização dos papéis relativos às expectativas negociadas e compartilhadas entre o indivíduo e as funções relacionadas com o domínio do trabalho e da família. O equilíbrio familiar e profissional é moldado por interesses individuais, como a realização e a satisfação, mas também contextuais. Esta definição enfatiza a natureza social inerente ao papel das responsabilidades individuais.

Para a maioria das pessoas, as suas famílias e os seus empregos são duas instituições mais importantes das suas vidas e, segundo Rothbard (1999, cit. por Thompson & Bunderson, 2001), o trabalho e a família enriquecem-se mutuamente, podendo até, o número de papéis, reforçar sentimentos de segurança e de gratificação.

Uma vez que família e trabalho são as principais preocupações para a maioria

das pessoas, e face aos mútuos benefícios que podem proporcionar, este assunto deve ser abordado nas políticas de Recursos Humanos das organizações. São estas políticas que comunicam aos trabalhadores o que é valorizado e importante numa organização (Halpern, 2005).

Segundo Kossek e Ozeki (1999), as organizações têm descurado a forma como a natureza mutável das tarefas familiares têm importantes implicações para o bom desempenho, produtividade e atitudes positivas no trabalho. Os trabalhadores precisam desenvolver formas criativas para redesenhar o trabalho e terem a possibilidade de atenderem de forma diferente as suas tarefas familiares. Além disso, os resultados do estudo de Allen (2001), indicaram que os funcionários que percebem que a organização é menos favorável à família experienciam mais conflito trabalho-família, menos satisfação profissional, menor comprometimento organizacional e uma maior rotatividade, do que aqueles que percebem que a organização é mais favorável à família.

Se a pessoa valorizar mais a família, a instituição deve respeitar horários mais flexíveis, adaptados aos horários dos filhos, não deve trabalhar por turnos, deve ter acesso ao teletrabalho, entre outros, de forma a que, mesmo que represente menos horas de trabalho, essas horas representem desempenhos mais elevados. Kossek, Lautsch e Eaton (2006), mostraram que a utilização do teletrabalho foi significativa e positivamente relacionada com o desempenho elevado. Por outro lado, se a pessoa valorizar mais o trabalho, a instituição pode envolvê-la mais em cargos de maior responsabilidade e com maior exigência de tempo disponível. Uma pessoa pode envolver-se muito com o trabalho mas se ela valorizar mais a família do que o trabalho, entra em conflito consigo própria, uma vez que os valores são princípios que orientam a vida de cada indivíduo.

Alguns estudos (Bakker, Dollard & Demerouti, 2008; Carlson & Kacmar, 2000; Frone, 2003; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek et al., 1991) parecem sugerir que quando as pessoas valorizam mais o trabalho, sentem IFT, quando verificam que há uma sobrecarga de trabalho, sentem ITF. Uma coisa é o que o próprio valoriza, outra coisa é a pessoa sentir que o trabalho exige muito de si e lhe retira tempo para a família. Também é importante referir que nestas investigações os inquiridos são os próprios trabalhadores e não a sua família.

### 1.3. Valores de Vida

A forma como as pessoas valorizam uma ou outra dimensão na sua vida (trabalho e família), faz com que estas tenham um papel importante na explicação da interferência trabalho-família e no desempenho profissional.

Os valores têm vindo a ser definidos como metas desejáveis de alcançar que variam de importância, e que servem como princípios orientadores da acção dos indivíduos (Schwartz, 1994). Segundo Rokeach (1969, cit. por Tamayo, 2001), o sistema de valores de uma pessoa é a disposição hierárquica desses valores, ou seja, uma classificação ordenada de valores ao longo de um contínuo de importância. Tamayo (2001), considera que os valores implicam necessariamente uma preferência e distinção entre o que é importante para o indivíduo e o que é secundário, entre o que tem valor e o que não tem.

A incorporação da temática dos valores na literatura do conflito trabalho-família é importante porque os valores de vida são centrais na organização dos objectivos dos trabalhadores. Estes levam à acção e são a base a partir da qual os indivíduos definem as suas prioridades (Schwartz, 1994). Assim, a expressão dos valores representa a manifestação física dos valores relacionados com a identidade individual ou o auto-conceito (Carlson & Kacmar, 2000). Além disso, a tentativa de alcançar simultaneamente diferentes valores pode levar ao conflito (Schwartz, 1992).

Os valores são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, ordenados a partir da sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo (Schwartz, 1992). Esses princípios constituem o sistema de valores das pessoas. Esse sistema pode estar estruturado em dois níveis: o primeiro refere-se a uma estrutura geral e o segundo a estruturas associadas a contextos específicos da vida, como por exemplo, a família, o trabalho ou a religião. A estrutura do sistema de valores geral está relacionada com todos os aspectos da vida. As estruturas específicas estão relacionadas à estrutura geral e são a aplicação do conceito de valores a situações diárias, permitindo a compreensão de como estes estão relacionados com a tomada de decisão concreta. As medidas dos valores em contextos específicos não têm o objectivo de revelar os valores básicos do indivíduo mas de clarificar diferenças entre pessoas e culturas, que podem surgir quando estes são expressos em julgamentos e comportamentos específicos (Schwartz, 1992).

Neste estudo vão ser consideradas duas dimensões dos valores de vida, a prioridade e importância que os indivíduos colocam em cada um dos papéis (trabalho

e família). Estas duas dimensões foram escolhidas porque cada uma delas já foi previamente utilizada em pesquisas anteriores que analisaram o modo como o conflito trabalho-família foi experienciado.

Para efeitos do presente estudo, o papel dos valores de vida do indivíduo é baseado naquilo que ele acredita ser importante ou prioritário na sua vida. Os valores são um desejável estado de existência, não necessariamente uma realidade (Carlson & Kacmar, 2000). Por outro lado, é considerado o quanto um indivíduo é realmente imerso na família ou no trabalho, na actual fase da sua vida.

### **1.3.1. Prioridade**

A identidade subjacente dos indivíduos poderá ser deduzida através da compreensão de como estes priorizam os valores de vida. Os valores individuais identificados irão reflectir-se nas prioridades que estes determinam para a sua vida. Esses valores identificados são um reflexo ou reforço dos valores que possuem (Carlson & Kacmar, 2000).

A maior parte das pesquisas sobre valores-identidade é baseada em teorias de identidade social na qual os indivíduos se identificam com diferentes grupos. Esta identificação está relacionada com as atitudes e os comportamentos no investimento dos valores (Leary, Wheeler, & Jenkins, 1986; Serpre & Stryker, 1982; Tajfel & Turner, 1985, cit. por Carlson & Kacmar 2000).

A saliência da identidade é um conceito central da teoria da identidade (Bagger et al., 2008), que propõe que, uma vez que um indivíduo valoriza qualquer um dos papéis sociais, esse papel passe a fazer parte do seu auto-conceito ou da sua identidade. A identidade realiza duas funções importantes. Primeiro, ela responde à pergunta “quem sou eu?”, ou seja, a identidade dá sentido à vida e permite ao indivíduo saber quem é com base nos diferentes papéis sociais que desempenha (por exemplo, eu sou pai, eu sou psicólogo). Em segundo lugar, permite prestar orientação normativa do comportamento, reduzindo assim as incertezas, o *stress* e ansiedade (Thoits, 1991).

Embora a maioria das pessoas possuam múltiplas identidades como um resultado de vários papéis sociais que ocupam, essas identidades podem variar em saliência e nesse sentido são colocadas numa hierarquia. A hierarquia reflecte a subjectiva importância de cada identidade e os diferentes níveis de recursos com que cada um está disposto a comprometer-se a essas identidades. Uma identidade que é saliente tem mais significado pessoal, envolve maior empenho de recursos e tem mais

implicações para o bem-estar dos sujeitos do que para aqueles que têm baixa saliência nessa identidade. De acordo com a teoria da identidade, quando esta é saliente na família, o papel da família torna-se uma parte importante do *self* e tem efeitos críticos sobre este conceito (Bagger et al., 2008).

Assim, a teoria da identidade social está teoricamente relacionada com o conflito trabalho-família, considerando o investimento individual nos valores (Lobel, 1991). Ou seja, é provável que o conflito trabalho-família resulte quando um valor individual expresso na identidade é diferente do investimento individual de cada um. Desta forma, a variação dos valores expressados por priorização nos papéis de vida, deveria conduzir a diferentes experiências de conflito trabalho-família. Um exemplo de um valor de alta prioridade, é o valor que o indivíduo coloca acima de todos os outros valores que representa. Por exemplo, ficar numa reunião de trabalho e perder o jogo de futebol do filho pode sugerir que um indivíduo tem o trabalho como alta prioridade em comparação à prioridade parental nessa situação. Isto pode causar um conflito trabalho-família visto que a experiência individual causa tensão no domínio familiar devido a ter perdido o jogo de futebol (Carlson & Kacmar 2000).

Em caso de conflito inter-papéis, as mulheres reorganizam mais facilmente as suas prioridades para virem ao encontro das exigências de tempo provenientes da família; por outro lado, os homens tendem a privilegiar as exigências de tempos provenientes do trabalho profissional (Saraceno & Naldini, 2003).

### **1.3.2. Importância**

Esta abordagem considera cada valor individualmente e a sua expressão é manifestada pela importância que o indivíduo dá a esse valor. O conceito da importância de um valor tem sido estudado na área do conflito trabalho-família como um factor importante que pode ser assumido na auto-imagem de um indivíduo. Os estudos têm demonstrado que os indivíduos que dão muita importância ao trabalho e à família, são os que experienciam maior conflito (Greenhaus & Beutell, 1985). Este conflito pode ser verificado, por exemplo, quando é pedido a um indivíduo para descrever a coisa mais importante que lhe aconteceu na semana anterior. Os indivíduos que respondem em relação a um evento de trabalho, geralmente, vêm o trabalho como o papel fundamental das suas vidas.

Os resultados da investigação de Carlson e Kacmar (2000), indicam que os valores colocados em cada um dos papéis da vida das pessoas, marcam a diferença no modo como o conflito trabalho-família é experienciado. Estes resultados indicam,

também, que os valores que as pessoas colocam em cada um dos papéis, afectam as suas atitudes e comportamentos no trabalho, nomeadamente na qualidade do desempenho prestado.

Inúmeros estudos têm sido desenvolvidos sobre o tema. Tal interesse justifica-se, porque os valores podem influenciar comportamentos em diversos papéis sociais permitindo explicar entre 9 a 46% da variância de comportamentos, influenciando-os pela interacção entre os múltiplos interesses que representam (Beutel & Marini, 1995). Lobel e St. Clair (1992), estudaram os efeitos das responsabilidades familiares, género e identidade social no desempenho, tendo concluído que os indivíduos com destacada identidade profissional estão dispostos a despende um esforço extra no trabalho e a receberem maiores aumentos do que aqueles com notória identidade familiar.

Rokeach (1973) desenvolveu vários estudos, tendo concluído que os valores estão dispostos hierarquicamente, conforme a maior ou menor importância que representam na vida das pessoas, apenas os que se encontram relacionados ou os principais possibilitam a predição de alguns comportamentos. Segundo este autor, as pessoas nem sempre são conscientes dos valores que guiam os seus comportamentos porém, eles são centrais para o auto-conceito e a auto-estima. Por este motivo, as incoerências no sistema de valores são resolvidas com modificações de atitudes e comportamentos.

Rokeach (1973, p. 122) afirmava que “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir predizer como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real”.

Os valores têm portanto, um papel dominante no comportamento do trabalhador nas suas atitudes e nas suas reacções no trabalho (Paschoal & Tamayo 2005). Os valores pessoais são considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida. Estes fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções e ocupam uma posição central nas redes cognitivas de atitudes, crenças e comportamentos.

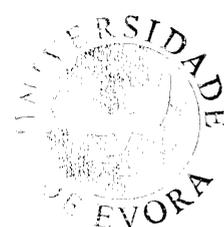
Segundo Silva (2006), ocorrem mudanças na quantidade de valores priorizados e na importância que lhes são atribuídas em decorrência de características pessoais – como a fase da vida em que se encontra a pessoa, factores externos ao indivíduo, e ainda, as diversas formas de interacção entre ambas. Questões decorrentes desse entendimento referem-se ao que representa, para o indivíduo, a mudança nos seus valores referenciais, em razão das diferenças entre esses e os valores predominantes

nos diversos contextos da sua vida, ou mesmo, os custos advindos da convivência constante com valores distintos dos seus. Para além disto, o indivíduo sujeita-se a determinadas consequências por não realizar ou satisfazer os valores que considera mais importantes.

Rockeach (1973), assinala que uma pessoa não pode ser guiada, durante muito tempo, por apenas um valor, as suas acções são guiadas por múltiplas trocas de valores. Os valores são cognições que facilitam a interacção entre o indivíduo e a sociedade. A mudança dos valores é relativa e, um reordenamento de prioridades viabiliza mudanças individuais e sociais, sem comprometer a continuidade da personalidade e da sociedade.

Entendendo os valores como sistemas de preferências, eles remetem para diversos níveis de estruturação. Especificando a análise dos valores, pode distinguir-se, por exemplo, entre objectos de preferência e critérios de selecção ou entre referências ao que é desejado e ao que é desejável ou, ainda, entre valores sociais e valores pessoais. No entanto, por mais úteis que sejam, tais distinções têm muito de relativo, e uma análise que delas fique prisioneira corre o risco de cair num formalismo excessivo. Mais importante é analisar, transversalmente, o quadro de valores e uma das vertentes dessa análise tem a ver com prioridades. Que importância relativa é atribuída pelas pessoas, a diferentes aspectos da vida social e como são hierarquizados os domínios fundamentais das relações e práticas sociais. Uma coisa é a valorização explícita de certos campos sociais face aos outros em termos de prioridades pessoais assumidas, outra coisa é a importância que cada um desses campos tem na estruturação em profundidade dos quadros de valores e dos sistemas de disposições das pessoas (Almeida, 1990).

Na presente investigação, os valores assumem uma perspectiva transversal de análise, nomeadamente a prioridade e a importância atribuída pelos indivíduos a cada um dos papéis (trabalho e família). Uma vez que os valores funcionam como princípios orientadores e são a base para se definirem as prioridades na vida dos indivíduos, é interessante avaliar esses valores na organização e verificar como eles irão influenciar o desempenho profissional.





## 1.4. Desempenho Profissional

O desempenho individual é um conceito central e uma variável-chave no trabalho e na psicologia organizacional. Durante os últimos anos, os investigadores têm feito progressos na clarificação e alargamento do conceito de desempenho, nomeadamente nos seus preditores e processos associados (Sonnetag & Frese, 2002).

A definição de desempenho deve ser útil para uma completa gama de estratégias e intervenções que os psicólogos organizacionais podem utilizar para melhorar o desempenho humano. Motowidlo (2003) definiu desempenho profissional, como o valor total esperado para a organização, dos discretos episódios comportamentais que um indivíduo realiza, ao longo de um período de tempo. Uma ideia importante nesta definição é que o desempenho é uma propriedade do comportamento. Uma segunda ideia importante é que a propriedade do comportamento a que o desempenho se refere é o seu valor esperado para a organização. Assim, o construto desempenho desta definição é uma variável que se distingue entre conjuntos de comportamentos realizados por diferentes indivíduos e entre conjuntos de comportamentos realizados pelo mesmo indivíduo, em diferentes momentos.

A questão fundamental numa organização é a produtividade. Esta depende do grau de desempenho dos seus colaboradores, que contribuem para que a organização alcance os seus objectivos. Prever o que será o desempenho individual, pressupõe não só conhecer aquilo que determina os resultados que o indivíduo, no contexto do trabalho, procurará obter mas, também, o que determina o esforço dispendido pelo indivíduo para obter tais resultados (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

As organizações precisam ter indivíduos com elevados desempenhos individuais para poderem cumprir com os seus objectivos. No entanto, o desempenho também é importante para o indivíduo como fonte de satisfação e orgulho.

Qualquer organização espera alcançar os objectivos a que se propôs. Para tal, é necessário que os seus colaboradores, individualmente ou em equipas, contribuam com a parte que está confiada à sua responsabilidade. O esforço individual ou colectivo, para se considerar produtivo e eficaz, terá que ser canalizado para “o que é esperado ser feito”. Por vezes, as pessoas investem o melhor de si e do seu tempo em tarefas que consideram importantes, mas que pouco valor acrescentado trazem à organização. Por isso, este esforço deve ser planeado e organizado, dirigido para

objectivos específicos e pré-definidos e sem desperdício de recursos (Seixo, 2004).

Todos conhecemos exemplos de pessoas que são muito dedicadas ao trabalho, excedem o número de horas diárias na organização e, no entanto, pouco contribuem para que esta alcance os objectivos. Outros, porém, cumprindo apenas o horário estabelecido, canalizam-se para o que é esperado ser feito, sem desperdício de recursos.

Comportamento, desempenho e resultados não significam a mesma coisa. O comportamento refere-se ao que as pessoas fazem em situação de trabalho. O desempenho é o contributo organizacional esperado pelo que as pessoas fazem. Os resultados são a via através da qual os indivíduos ajudam ou dificultam uma organização a atingir os seus objectivos, ou seja, o que contribuem para a eficácia organizacional. Os resultados são o foco atraente para analisar o desempenho individual. No decurso de um período de oito horas de trabalho, os indivíduos podem fazer muitas coisas que não ajudam nem dificultam a realização dos objectivos organizacionais. Tais comportamentos não têm qualquer efeito sobre o seu desempenho. O desempenho refere-se apenas a comportamentos que podem fazer a diferença na realização das metas organizacionais. Apenas as acções relevantes para a organização, constituem metas para o desempenho (Motowidlo, 2003).

Em muitas situações os aspectos comportamentais e os resultados estão relacionados empiricamente, mas não se sobrepõem completamente. Os resultados, por vezes, dependem também de factores diferentes do comportamento. Por exemplo, um professor proporciona uma aula perfeita de leitura (aspecto comportamental de desempenho), mas um dos seus alunos não melhora a sua leitura por causa das suas capacidades intelectuais deficitárias (resultado de desempenho) (Sonnentag & Frese, 2002).

Campbell (1990), cit. por Motowidlo (2003), definiu oito dimensões comportamentais de desempenho profissional, que se supõe terem consequências positivas ou negativas, para a organização: competência da tarefa específica que diferencia um trabalho de outro, competência das tarefas que são exigidas pela maioria dos postos de trabalho, comunicação oral e escrita, esforço demonstrado no desempenho das tarefas, disciplina pessoal, facilitação no desempenho dos pares e equipa de forma a funcionar como uma unidade efectiva, fiscalização e gestão e administração.

Se se ambicionam organizações dinâmicas, deve levar-se a que as pessoas que as constituem o sejam. Dinâmicas, flexíveis, focadas em cada momento e no que

é ditado pelas necessidades ou objectivos organizacionais (Seixo, 2004).

Ter objectivos definidos significa o desejo de obter resultados, o sentido ou direcção de desempenho da actividade e o critério de medida do resultado do desempenho efectuado. Os objectivos são vistos como motivadores do desempenho, na medida em que trabalhar para alcançar um objectivo se revela uma força impulsionadora da acção. A intensidade desta força é tanto maior quanto mais desafiantes forem os objectivos e quanto mais participação tiver ocorrido na fixação dos mesmos por parte dos destinatários (Ferreira et al., 2001).

Ferris, Munyon, Basik e Buckley (2008), sugerem que a dimensão social é cada vez mais crítica para a própria definição e interpretação do desempenho profissional. Estes autores consideraram duas dimensões de desempenho que se podem distinguir na maioria dos postos de trabalho, as atribuições e deveres expressamente prescritos na descrição de funções (tarefas) e os aspectos de desempenho do contexto social e do ambiente de trabalho (eficácia com que os indivíduos mantêm boas relações interpessoais no seu ambiente de trabalho).

Borman e Motowidlo (1993, cit. por Motowidlo, 2003), distinguiram entre desempenhos da tarefa e desempenhos contextuais. O domínio da tarefa inclui as actividades que são executadas e que constam na descrição de funções. O domínio contextual implica comportamentos que contribuem para a eficácia organizacional através dos seus efeitos sobre o contexto de trabalho psicológico, social e organizacional (por exemplo, medida em que o indivíduo promove acções positivas para com os outros, neutraliza hostilidades e conflitos e incentiva a confiança interpessoal). Estes autores concluíram que a capacidade cognitiva (competências) é o melhor preditor de desempenho da tarefa e a personalidade, o melhor preditor do desempenho contextual. Os mesmos investigadores consideraram também três grandes formas de desempenho contextual. A primeira centra-se no modo como cada indivíduo afecta as outras pessoas na organização para que estas se tornem mais propensas a realizar comportamentos organizacionais positivos e valiosos. Estes desempenhos contextuais motivam as outras pessoas a exercer um maior esforço no serviço e a atingir os objectivos organizacionais. Outra forma é o próprio indivíduo tomar a iniciativa de realizar organizacionalmente comportamentos positivos, desenvolvendo os seus próprios conhecimentos e competências, bem como uma flexibilidade que lhe permita boa adaptação às exigências profissionais. Por último, através de acções que afectam os recursos tangíveis da organização.

Arvey e Murphy (1998), numa análise e integração de pesquisas anteriores

relacionadas com o desempenho, referem que o tema mais emocionante destas áreas de investigação é o desenvolvimento e a elaboração em torno da noção dos aspectos contextuais no desempenho. A noção de que o trabalho é mais do que apenas desempenho e execução de tarefas específicas e de que envolve uma grande variedade de actividades organizacionais, tem implicações importantes para a compreensão do desempenho.

Segundo Chiavenato (2002), o desempenho é o comportamento do avaliado no sentido de efectivar o alcance dos objectivos formulados. O desempenho constitui a estratégia individual para alcançar os objectivos pretendidos. Para este autor, o desempenho varia de pessoa para pessoa e depende de inúmeros factores condicionantes que o influenciam poderosamente. Esta forma de encarar a função de estabelecer objectivos traduziu-se na prática organizacional ao nível do sistema de gestão por objectivos. Pode definir-se a gestão por objectivos como um sistema em que os objectivos são determinados conjuntamente por chefes e subordinados, sendo o grau do seu alcance o que constitui o critério para a atribuição da recompensa. A gestão por objectivos requer que se definam inicialmente os objectivos a longo prazo que a empresa visa atingir. Estes devem dar origem a objectivos de curto prazo que, por sua vez, vão modelar os objectivos dos gestores ou dos departamentos e sub-departamentos até aos supervisores de primeira linha. A pesquisa empírica tem mostrado existir alguma relação entre gestão por objectivos e o aumento do esforço, da motivação, da satisfação e da produtividade dos colaboradores (Ferreira et al., 2001).

O processo de gestão de desempenho é uma ferramenta poderosa que, através de uma metodologia factual e objectiva, aposta no planeamento e avaliação do desempenho das pessoas com vista ao desenvolvimento profissional de todos os envolvidos e no crescimento da eficácia e eficiência organizacionais. Segundo Seixo (2004), a gestão de desempenho é a atribuição de tarefas específicas para um dado período de tempo, a cada empregado e avaliação da sua execução, para que os objectivos organizacionais sejam eficaz e eficientemente atingidos, num ambiente em que cada pessoa receba o apoio necessário ao seu desenvolvimento pessoal, profissional e a recompensa correspondente ao seu esforço.

Esta forma de gestão necessita de uma cultura norteada por valores como a responsabilidade individual, a confiança, o trabalho de equipa e a abertura à mudança.

### **1.4.1. Determinantes do Desempenho**

O desempenho de todos os colaboradores contribui para o bom desempenho da organização. Neste sentido, podemos dizer que é de significativa importância o estudo dos factores que interferem no desempenho profissional, dentro de uma organização. As recompensas, o reconhecimento e o conhecimento dos objectivos organizacionais, são factores que podem influenciar o desempenho. As condições físicas e contextuais são outro factor a considerar. Sendo os seres humanos constituídos de grande complexidade psíquica, não é difícil entender que há uma vasta diversidade de variáveis que interferem no desempenho profissional (Seixo, 2004).

Uma vez que o valor de um comportamento é determinado pela sua favorável ou desfavorável consequência organizacional, este mesmo comportamento pode ser bem ou mal sucedido, dependendo dos factores situacionais que compartilham influência causal sobre os resultados e que são independentes do comportamento de um indivíduo. É também um facto, que vários estudos empíricos apresentaram modelos causais de desempenho que explicam as relações entre traços básicos, como a capacidade cognitiva, a personalidade e o desempenho profissional. Schmidt, Hunter e Outerbridge (1986), mostraram que além da capacidade, a experiência também tem efeito directo sobre o desempenho. Campbell, Gasser e Oswald (1996, cit. por Motowidlo, 2003), alegaram que existem três determinantes do desempenho: conhecimentos, capacidades e motivação. O conhecimento é aquilo que pode ser mensurado por testes. A capacidade é a combinação de saber fazer e realmente ser capaz de fazer e que inclui capacidades cognitivas, tais como competências psicomotoras, físicas e interpessoais. A motivação é a combinação da opção para exercer o esforço, da opção de quanto esforço exercer e da opção de quanto tempo continuar a exercer o esforço. Os indivíduos com altas capacidades cognitivas têm um desempenho melhor do que os indivíduos com baixas capacidades cognitivas, em diferentes postos de trabalho (Bobko, Roth, & Potosky, 1999; Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998, cit. por Sonnentag & Frese, 2002).

Os investigadores têm adoptado várias perspectivas para o estudo do desempenho. Sonnentag e Frese (2002) referem três perspectivas diferentes: (1) perspectiva individual, em que as características individuais (capacidade cognitiva, personalidade e motivação) são fontes de variação de desempenho; (2) perspectiva situacional, que incide sobre os aspectos situacionais como facilitadores ou dificultadores da execução e (3) perspectiva reguladora, que descreve o processo de execução das tarefas. Estas perspectivas não são mutuamente exclusivas, mas

referem o desempenho em ângulos diferentes que se complementam mutuamente.

A ideia básica da perspectiva individual é que as diferenças de desempenho entre os indivíduos pode ser explicada por diferenças nas capacidades individuais, na personalidade e/ou motivação. Os valores (prioridade e importância) que os indivíduos colocam em cada um dos papéis (trabalho e família), podem incluir-se nesta perspectiva individual e explicar as diferenças de desempenho que venham a ser encontradas neste estudo. Numa perspectiva situacional, prevê-se que a ITF e a IFT podem dificultar o normal desempenho profissional.

### **1.4.2. Avaliação do Desempenho**

Nielsen e Ejler (2008), consideram a avaliação de desempenho um instrumento de gestão, uma vez que é uma forma de produção de conhecimentos complementares, fornecendo informação que permite mudar e melhorar desempenhos.

Segundo o Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (2001, cit. por Nielsen & Ejler, 2008), a gestão de desempenho é um modelo de gestão, em que a avaliação é uma parte constituinte: definição dos objectivos estratégicos; especificação dos resultados esperados; acompanhamento e avaliação do desempenho; melhoria do desempenho com base no *feedback* contínuo.

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), regulamentado pela Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro, publicada no Diário da República nº 250, 1ª série. é um exemplo da operacionalização destes princípios, em Portugal, na medida em que assenta numa concepção de gestão dos serviços públicos centrada em objectivos, cujo princípio subjacente é o de que todo o tipo de trabalho contribui para os resultados das organizações. O SIADAP é um modelo integrado de gestão o qual, como referem Nielsen e Ejler (2008), deve ser cuidadosamente ligado à missão e às metas estratégicas da organização.

O método de gestão por objectivos foi concebido por Drucker, em 1954, e no final dos anos cinquenta foi adoptado por muitas das grandes empresas americanas. Actualmente é um dos instrumentos de medida mais utilizado para avaliar os quadros nas organizações. Uma das vantagens do método de gestão por objectivos, relaciona-se com as etapas do auto-controlo e as revisões periódicas que permitem ao indivíduo analisar o seu desempenho ao longo do tempo e poder melhorá-lo (Caetano & Vala, 2002).

O'Connell (2001), defende que as reuniões regulares com os trabalhadores,

para discussão e interpretação dos resultados de avaliações, têm um papel central no processo de gestão de desempenho, funcionando como um meio para a aprendizagem organizacional. Por um lado, são uma forma de garantir que as avaliações de desempenho sejam usadas para fornecer informações que permitam melhorar desempenhos e por outro, são uma oportunidade para explorar as razões da falta de resultados, que impeçam a organização de atingir as suas metas.

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2001), os sistemas de Avaliação de Desempenho ocupam um lugar central no conjunto de ferramentas da Gestão de Recursos Humanos. A avaliação de desempenho é uma tarefa-chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos colaboradores. Por um lado, serve para validar os métodos de recrutamento utilizados pelas organizações. Por outro, permite medir o contributo individual e de equipa para se atingirem os objectivos estratégicos da organização, e ainda, gerir os sistemas da administração salarial, identificar o potencial dos colaboradores e diagnosticar as necessidades de formação.



## **1.5. Um Modelo Preditivo para o Desempenho Profissional, Considerando os Valores de Vida e a IFT/ITF**

Este estudo é inovador, na medida em que não se conhecem na literatura trabalhos que relacionem os valores de vida, o desempenho profissional e a interferência do trabalho sobre a família e da família sobre o trabalho. Allen e colegas (2000), numa síntese e avaliação de resultados de pesquisas empíricas relativamente às consequências da interferência do trabalho sobre a família (ITF) e da família sobre o trabalho (IFT), sugeriram futuras pesquisas relacionadas com a análise comportamental, nomeadamente o efeito desta interferência sobre variáveis como o absentismo, desempenho profissional e volume de negócios.

A principal contribuição deste estudo é que as organizações possam futuramente incluir na sua política de Recursos Humanos, a adaptação de normas institucionais tendo em conta os valores que os indivíduos colocam em cada um dos papéis (trabalho e família), reduzindo desta forma as possíveis interferências da família sobre o trabalho e do trabalho sobre a família. Tendo em conta que o equilíbrio trabalho-família contribui para o bem-estar individual e que é um eixo central ao bom funcionamento da sociedade, se as organizações tiverem em conta os valores que os trabalhadores colocam em cada um dos papéis na sua vida, eles vão sentir-se bem no seu local de trabalho e as suas atitudes e comportamentos provavelmente irão reflectir-se na qualidade do desempenho prestado.

Se bem que algumas pessoas conseguem um equilíbrio entre trabalho e família pelos seus próprios meios, muitas delas necessitam de apoio das organizações para alcançar esse equilíbrio. Algumas organizações mais modernas incluem na sua política de recursos humanos, como parte fundamental, o assunto trabalho-família e desenvolvem estratégias para harmonizar o trabalho e a vida familiar (Debeljuh & Jáuregui, 2004). Os Psicólogos que trabalham a relação do trabalho-família oferecem novos modelos de interacção que proporcionam retornos aos trabalhadores, no investimento de políticas que eles podem utilizar para gerir o seu trabalho e as obrigações familiares, sem terem que escolher entre os dois (Halpern, 2005).

Neste sentido, a consideração dos valores de vida dos indivíduos pode fornecer uma visão sobre a experiência do conflito trabalho-família e ajudar as organizações no sentido de responder da melhor forma às necessidades dos seus colaboradores.

Família e trabalho não se contrapõem entre si, complementam-se, uma vez

que cada pessoa pretende alcançar a sua plena satisfação tanto no mundo do trabalho como no familiar. O trabalho adquire significado na medida em que é o meio para o sustento das pessoas, porquanto se trabalha para a própria família, com o objectivo de fortalecê-la e desenvolvê-la. A família é o primeiro âmbito irrenunciável onde a pessoa desenvolve todas as suas potencialidades e exerce uma dimensão própria: dar-se a si mesmo. O trabalho é outro âmbito de preferência pessoal na qual o indivíduo exhibe outras capacidades e as coloca ao serviço dos demais. O trabalho deve proporcionar um verdadeiro desenvolvimento pessoal (Debeljuh & Jáuregui, 2004).

Como a investigação mostra que a interferência inter-papéis é o principal preditor de comportamentos negativos no trabalho, muitas organizações oferecem benefícios trabalho-família para que os trabalhadores melhorem o seu desempenho e a produtividade, reduzindo a interferência inter-papéis. A IFT está positivamente relacionada com o desejo de iniciativas organizacionais trabalho-família, por parte dos pais trabalhadores (Frone & Yardley, 1996).

Desta forma, a presente investigação contribui para que a organização possua um maior conhecimento dos funcionários, que lhe permitirá desenvolver estratégias e iniciativas que contribuam para a redução da ITF e IFT, como por exemplo, redução ou ajuste de horários, redução de stress e ansiedade. As estratégias implementadas pelos dirigentes têm tentado atenuar o impacto da família sobre o trabalho, com vista à melhoria da produtividade no trabalho. Ao mesmo tempo tentam melhorar as condições no trabalho para atenuar o impacto negativo do trabalho sobre a família e assim reduzir a influência negativa da família no trabalho. Estas práticas podem ajudar os trabalhadores a conseguir um equilíbrio em ambos os domínios da vida (Bakker, Dollard & Demerouti, 2008). Segundo Kossek e Ozeki (1998), existe uma relação consistente entre a utilização de políticas de trabalho-família e satisfação profissional.

Desistir de um trabalho não pode ser encarado como uma forma viável de reduzir a IFT, porque as suas causas profundas são constrangimentos no domínio da família, ou seja, mesmo que mude de posto de trabalho, é provável que a IFT se mantenha, porque a situação da família não mudou. Pelo contrário, porque as causas profundas do ITF estão no domínio do trabalho, mudar de trabalho pode reduzir ITF (Frone, 2003).

Perante a revisão da literatura efectuada pretendemos com esta investigação dar resposta ao seguinte **Problema de Investigação**: Qual a relação entre os valores de vida (prioridade e importância atribuídas ao trabalho e à família) e o desempenho profissional, e que papel desempenham a IFT e ITF nessa relação?

### **1.5.1. Hipóteses de investigação**

Com base nas contribuições teóricas e no problema de investigação, emergiram algumas hipóteses de investigação.

A literatura indica que os valores são importantes para a compreensão dos fundamentos das atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações e servem frequentemente como modo dos indivíduos integrarem a sua personalidade e regular o seu comportamento (Posner & Munson, 1979). É também verdade que a identificação organizacional representa um aumento de dedicação ao trabalho que segundo Tavares e colaboradores (s/d), se operacionaliza através do aumento de horas de trabalho. Na perspectiva de Lobel e St. Clair (1992), os indivíduos com destacada identidade profissional estão dispostos a despende um esforço extra no trabalho e recebem maiores aumentos do que aqueles com notória identidade familiar. No entanto um maior número de horas dedicado ao trabalho pode não significar bons desempenhos. Tal como refere Motowidlo (2003), no decurso de um período de trabalho, os indivíduos fazem muitas coisas que não ajudam nem dificultam a realização dos objectivos organizacionais, não tendo tais comportamentos qualquer efeito sobre o seu desempenho.

Neste sentido, interessa verificar se:

**H1** – Existem diferenças na avaliação de desempenho de indivíduos que dão mais importância ao trabalho face a indivíduos que dão mais importância à família;

**H2** – Existem diferenças na avaliação de desempenho de indivíduos que dão mais prioridade ao trabalho face a indivíduos que dão mais prioridade à família;

Segundo Carlson e Kacmar (2000), os indivíduos que valorizam mais o trabalho experienciam uma maior interferência da família sobre o trabalho. Porque o trabalho é central na sua vida, fontes de conflito no domínio da família pode causar-lhe gastos de tempo e esforço numa área onde não são tão centrados, decrescendo a satisfação nesse domínio.

Assim, espera-se que:

**H3** – Os indivíduos que dão mais importância ao trabalho sentem maior interferência da família sobre o trabalho, do que aqueles que dão mais importância à família;

**H4** – Os indivíduos que dão mais importância à família sentem maior interferência do trabalho sobre a família, do que aqueles que dão mais importância ao trabalho;

**H5** – Os indivíduos que dão mais prioridade ao trabalho sentem maior interferência da família sobre o trabalho, do que aqueles que dão mais prioridade à família;

**H6** - Os indivíduos que dão mais prioridade à família sentem maior interferência do trabalho sobre a família, do que aqueles que dão mais prioridade ao trabalho.

Sonnentag e Frese (2002) referem várias perspectivas (individuais, contextuais e de processo) para explicar as diferenças de desempenho entre os indivíduos, não sendo estas perspectivas mutuamente exclusivas, mas complementares. Os valores e a ITF e IFT podem explicar as diferenças de desempenho, os primeiros numa perspectiva individual e a ITF e IFT numa perspectiva situacional. Da mesma forma, Waldman (1994), assumiu que as diferenças individuais e as variáveis situacionais têm um efeito sobre o desempenho profissional, sugerindo um modelo de desempenho no qual ele integrou a perspectiva individual com a perspectiva situacional. Nesse sentido justifica-se avaliar a relação da interferência inter-papéis e o desempenho profissional.

Alguns autores (Frone et al., 1997; Greenhaus et al., 1987; Netemeyer et al., 1996) demonstraram que tanto a IFT como a ITF estão negativamente relacionados com o desempenho profissional, isto é, quanto maior IFT ou ITF, menor o desempenho. Estes resultados sugerem que, quando as obrigações relativas a um papel interferem frequentemente com as obrigações do outro papel, o desempenho em funções associadas com o segundo papel, diminui.

Frone (2003), refere também que a investigação mostra que o conflito inter-papéis é o principal preditor de comportamentos negativos no trabalho.

Por outro lado Kossek & Ozeki (1999), consideram que apesar das investigações sugerirem que elevados níveis de ITF e IFT estão negativamente relacionados com elevados desempenhos, é necessária mais investigação para avaliar a direcção do conflito e os tipos de conflito.

Com base no resultado de investigações anteriores, espera-se que:

**H7** – A IFT encontra-se negativamente associada ao desempenho profissional;

**H8** – A ITF encontra-se negativamente associada ao desempenho profissional.

Segundo alguns autores (Frone, 2003; Frone et al., 1997; Greenhaus et al., 1987; Kossek & Ozeki, 1999; Netemeyer et al., 1996) parece existir de facto alguma influência da interferência de papéis, no desempenho profissional, facto que justifica neste estudo, avaliar até que ponto esta interferência vai aumentar ou diminuir a possível relação entre os valores de vida e o desempenho profissional.

Partindo das hipóteses 1 e 2, nas quais se prevê que existam diferenças nos desempenhos entre os indivíduos que dão mais importância/prioridade ao trabalho face aos indivíduos que dão mais importância/prioridade à família, também se prevê que esse desempenho aumente ou diminua, de acordo com a interferência sentida da

família sobre o trabalho e do trabalho sobre a família. Caso se verifique que a importância e a prioridade dada ao trabalho e à família predigam significativamente o desempenho, interessa verificar se a interferência inter-papéis modera a relação que existe entre os valores de vida e o desempenho profissional.

Nesse sentido espera-se que:

**H9** – A interferência da família sobre o trabalho modera a relação entre os valores de vida e o desempenho profissional;

**H10** – A interferência do trabalho sobre a família modera a relação entre os valores de vida e o desempenho profissional.

Na Figura 1 estão representadas esquematicamente as hipóteses de investigação.

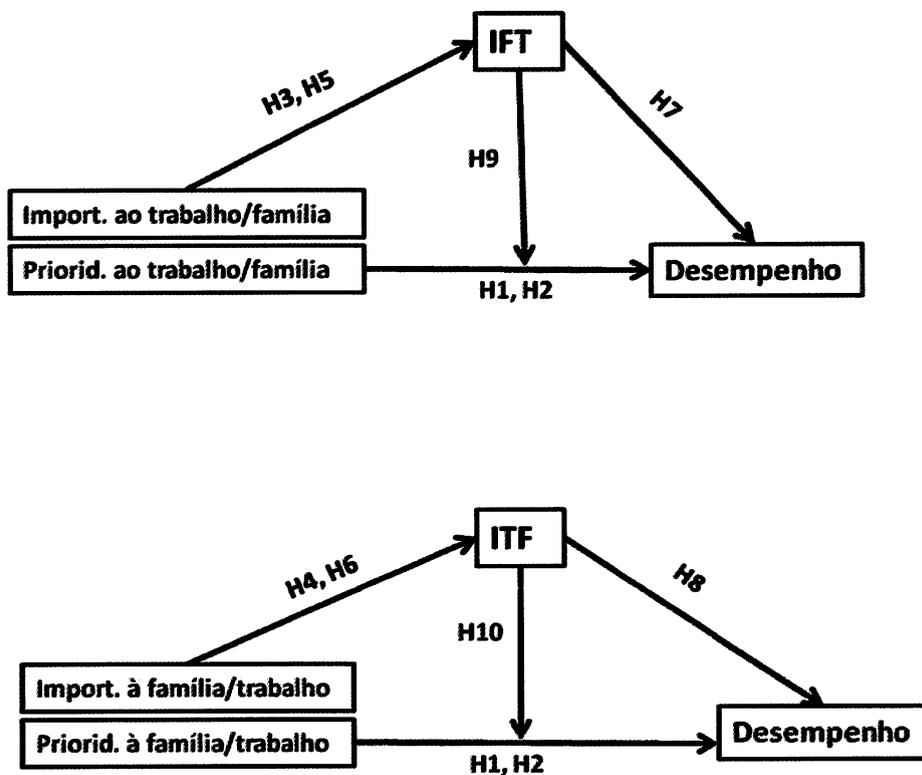


Figura 1. Modelo preditivo para o desempenho profissional, considerando os valores de vida e a IFT/ITF



## **PARTE PRÁTICA**



## 2. Método

### 2.1 – Participantes

A população em estudo é constituída por trabalhadores do Serviço Nacional de Saúde do distrito de Évora que foram avaliados em 2008 pelo SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública). A amostra é constituída por técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais, num total de 254 sujeitos. Os outros grupos profissionais (médicos, enfermeiros e técnicos de diagnóstico e terapêutica), não puderam fazer parte da amostra porque, em 2008, não foram avaliados através do SIADAP. Neste sentido, foi utilizada uma amostra não probabilística e de conveniência, uma vez que foi seleccionada de acordo com os objectivos do trabalho de investigação a desenvolver (Maroco, 2007).

Uma vez que a literatura sobre trabalho e família indica algumas variáveis que influenciam a interferência da família sobre o trabalho e do trabalho sobre a família, foram tidas em conta um conjunto de variáveis para minimizar qualquer efeito que possam ter no fenómeno que está a ser observado. Assim, a investigação tem demonstrado, por exemplo, que a situação familiar influencia a interferência da família sobre o trabalho. Esta interferência pode aumentar ou diminuir em função da presença de filhos (Voydanoff, 1988; Byron, 2005). Da mesma forma, esta interferência também pode ser influenciada pela quantidade de tarefas percebidas (Ford, Heinen & Langkamer, 2007). As carreiras profissionais foram também consideradas uma vez que estas podem ter implicações na quantidade de tarefas e responsabilidades (Kossek et al., 2006). Foram incluídas duas variáveis demográficas de controlo: idade e género, uma vez que em investigações anteriores se constatou que essas duas variáveis influenciaram a interferência trabalho-família (por exemplo, Allen, 2001; Martins et al., 2002).

As características da amostra estão detalhadamente apresentadas nas figuras seguintes.

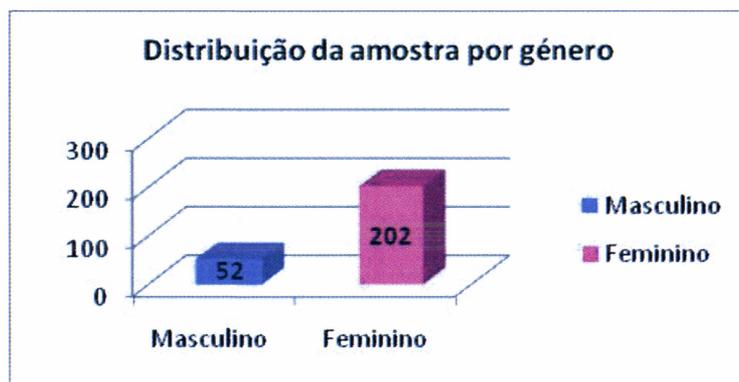


Figura 2. Distribuição dos sujeitos da amostra por género

Como se pode verificar na Figura 2, o género feminino apresenta-se em número muito superior ao género masculino. Esta diferença é mais significativa nos Centros de Saúde, onde efectivamente os assistentes técnicos são, na maioria, do género feminino.

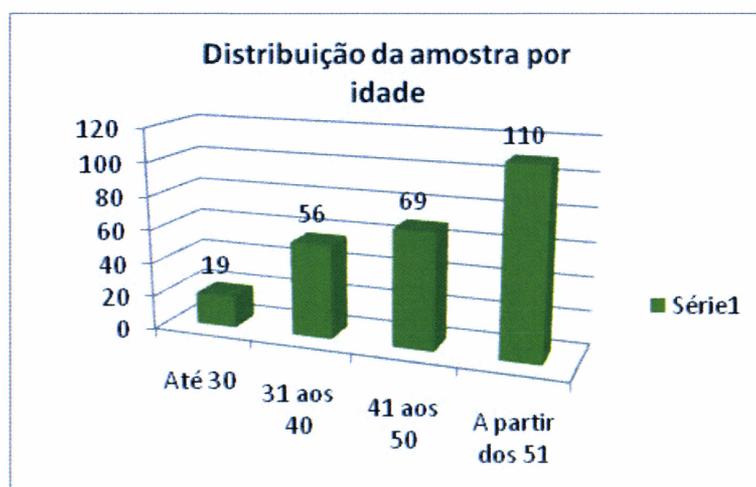


Figura 3. Distribuição dos sujeitos da amostra por classes etárias

Verifica-se na Figura 3 que mais de metade da amostra apresenta uma idade superior a 40 anos.

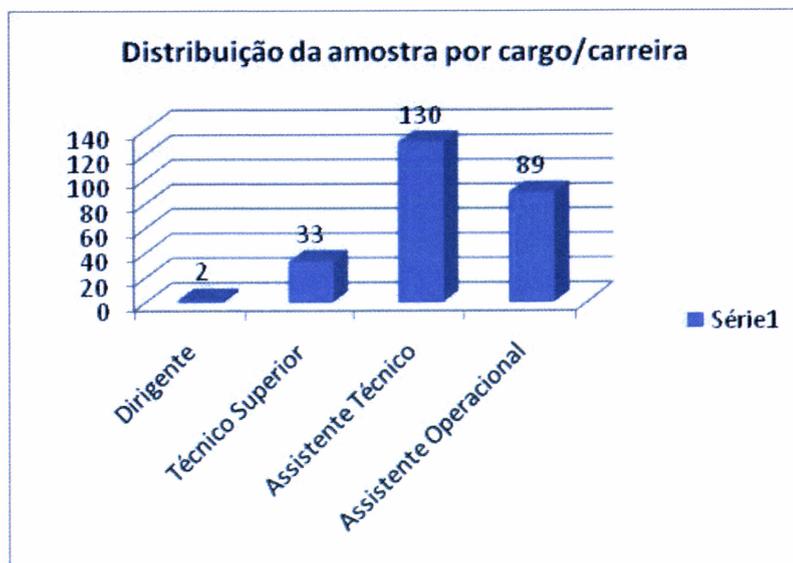


Figura 4. Distribuição dos sujeitos da amostra por carreira

A disparidade entre os assistentes técnicos e assistentes operacionais e as restantes carreiras, verificada na Figura 4, justifica-se pelo facto da maioria dos profissionais pertencerem aos Centros de Saúde, onde os técnicos superiores são escassos e, em alguns casos, inexistentes. Na sede da ARSA, I.P. é onde existem mais técnicos superiores, no entanto, à data da recolha dos questionários, alguns directores de departamento ainda não tinham dado conhecimento da avaliação de desempenho aos trabalhadores, pelo que os questionários respondidos por estes últimos não puderam ser incluídos no estudo.



Figura 5. Distribuição dos sujeitos da amostra por habilitação académica

Verifica-se na Figura 5 que 38 sujeitos possuem, como habilitação académica, o ensino superior, sendo provável que 2 deles sejam os dirigentes, 33 os técnicos superiores e eventualmente 3 dos assistentes técnicos.

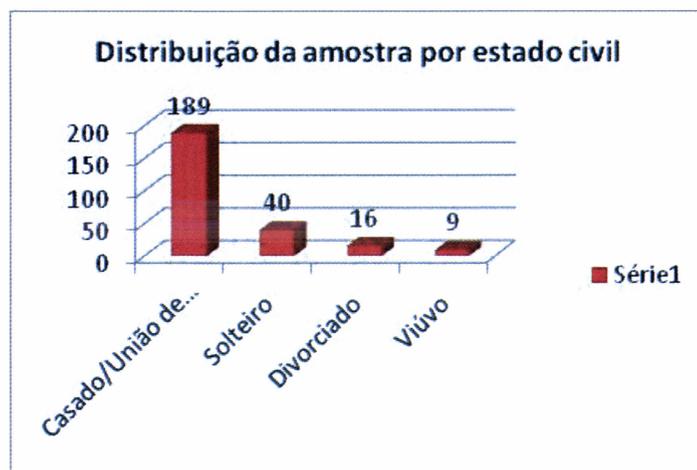


Figura 6. Distribuição dos sujeitos da amostra por estado civil

Podemos constatar na Figura 6 que a maior parte dos trabalhadores são casados ou vivem em união de facto.

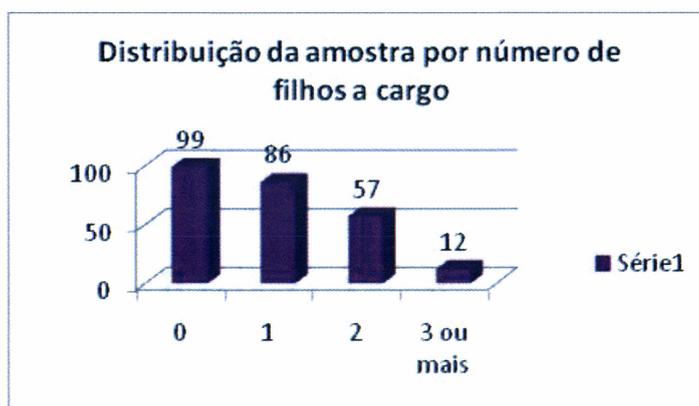


Figura 7. Distribuição dos sujeitos da amostra por número de filhos a cargo

Verifica-se na Figura 7 que uma grande parte dos sujeitos que compõem a amostra não têm filhos a cargo, o que é consonante com o facto de grande parte da amostra apresentar uma idade superior aos 50 anos, em que naturalmente já não têm filhos a cargo ou apenas têm 1.

## **2.2. Tipo de Estudo**

Os estudos utilizados nesta investigação são de tipo correlacional e diferencial, pois pretende-se estudar as relações entre variáveis e as diferenças de resultados entre grupos (Almeida & Freire, 2003). As variáveis em estudo foram os valores de vida, operacionalizados através da importância e da prioridade que os indivíduos dão ao trabalho e à família, o desempenho profissional e a interferência do trabalho sobre a família e da família sobre o trabalho.

## **2.3. Instrumentos**

Os dados foram obtidos através da aplicação de questionários anónimos, de auto-preenchimento. A maioria das pesquisas sobre interferência trabalho-família foi realizada utilizando questionários de auto-relato com itens que reflectem circunstâncias objectivas (Near, Rice & Hunt, 1980).

Para a recolha dos dados, agregaram-se um conjunto de itens reveladores dos respectivos constructos e estruturou-se um questionário composto por 3 secções apresentado no anexo 1.

### **2.3.1. Interferência do trabalho sobre a família (ITF) e Interferência da família sobre o trabalho (IFT)**

A interferência do trabalho sobre a família (ITF) e da família sobre o trabalho (IFT) foi avaliada através de uma escala que combina seis itens utilizados por Gutek et al., (1991) e dois por Frone et al., (1992). As respostas a cada item distribuem-se numa Escala tipo Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5), em que a pontuação elevada representa alta interferência.

Os oito itens produziram uma consistência interna de 0.78 (Tabela 1), medida pelo  $\alpha$  de *Cronbach*. Este resultado para além de ser muito aproximado do original (para os itens de ITF, 0.81 num estudo e 0.83 noutro e para os itens IFT, 0.79 num estudo e 0.83 noutro) (Gutek et al., 1991), apresenta um valor próximo do critério 0.80 recomendado para o desenvolvimento de novas medidas (Nunnally & Bernstein, 1994). Utilizações posteriores destes itens (Carlson & Kacmar, 2000; Bagger, Li & Gutek, 2008), mostraram semelhantes valores de  $\alpha$  0,80 e 0,84, respectivamente.

Para validar a escala efectuou-se uma análise factorial, cujos resultados se apresentam na secção dos resultados.

Tabela 1

*Cálculo da Fidelidade da secção 1 do questionário (8 itens), para a amostra total (N= 254)*

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Número de Itens</b>
,78	8

Os itens de Frone et al., (1992) são “o meu trabalho interfere frequentemente com as minhas responsabilidades familiares” e “a minha família interfere frequentemente com as minhas responsabilidades profissionais”. Um exemplo dos itens de Gutek et al., (1991) é “o meu trabalho ocupa-me tempo que eu gostaria de passar com a minha família/amigos” e “a minha vida pessoal retira-me tempo que eu gostaria de gastar no meu trabalho”.

Utilizámos estes itens por apresentarem boas qualidades métricas, tendo-se procedido à sua tradução para a língua portuguesa por dois psicólogos, área de especialização, Psicologia do Trabalho e das Organizações, que posteriormente chegaram a consenso quanto à sua forma final.

### **2.3.2. Valores de Vida (Prioridade e Importância na Família e no Trabalho)**

Os valores de vida foram avaliados através de dois itens numa escala intervalar de Thurstone (Moreira, 2004), que vai desde “mais importância/prioridade ao trabalho” até “mais importância/prioridade à família”. Foi solicitado aos inquiridos que assinalassem as suas opções de importância e prioridade ao trabalho e à família face à actual fase das suas vidas.

Optámos por utilizar esta escala intervalar em detrimento de uma escala com itens que reflectissem situações concretas, como por exemplo “não falto a uma reunião de trabalho mesmo que isso implique faltar a um compromisso com a minha família”, porque as respostas poderiam ser tendencialmente mais enviesadas devido ao efeito da desejabilidade social. Responder o que é mais importante/mais prioritário na actual fase da vida, não é tão condenável socialmente, uma vez que a actual fase da vida é apenas um momento. Além disso, o facto de não se referirem situações concretas, que poderiam levar o próprio inquirido a culpabilizar-se, poderá contribuir para uma maior sinceridade nas respostas.

### **2.3.3. Desempenho Profissional**

O desempenho profissional foi avaliado através da avaliação obtida no SIADAP de 2008. Na terceira parte do questionário, juntamente com algumas questões relativas a dados demográficos, foi questionada a avaliação de desempenho atribuída em 2008.

É de salientar a dificuldade sentida na recolha do valor obtido na avaliação de desempenho, uma vez que esta informação é confidencial e muito pessoal. O facto de ser o primeiro ano em que as pessoas foram avaliadas por este sistema, com todos os constrangimentos associados, nomeadamente a reduzida percentagem de desempenhos relevantes e excelentes, complicou a recolha da informação. A deslocação da investigadora principal a todos os Departamentos da sede da ARSA, I.P. e a todos os Centros de Saúde do distrito de Évora, bem como os e-mails enviados aos responsáveis dos serviços, explicando o objectivo do estudo e os contributos futuros deste trabalho, foi necessária, para que grande parte dos sujeitos da amostra proporcionasse esta informação.

## **2.4. Procedimento**

Para a consecução deste estudo foi solicitado ao Conselho Directivo da Administração Regional de Saúde do Alentejo I.P., autorização para aplicação do questionário (anexo 2).

Após autorização, a investigadora principal deslocou-se a todos os Departamentos e Centros de Saúde para falar com os respectivos Directores, com o objectivo de esclarecer eventuais dúvidas e a estratégia a adoptar na distribuição dos questionários. Ficou acordado que na reunião entre avaliador e avaliado, na qual o avaliado tomaria conhecimento da avaliação de desempenho de 2008, ser-lhe-ia entregue um questionário, referindo sempre o seu carácter voluntário e a confidencialidade dos dados.

Na mesma data foi enviado um e-mail a todos os potenciais participantes para clarificar a natureza da pesquisa, o objectivo, os contributos futuros deste trabalho e a garantia do anonimato. A investigadora principal informou que estaria disponível para esclarecer eventuais questões sobre a investigação e sobre a participação na mesma, assegurando, desta forma, princípios éticos e de confidencialidade.

Os questionários foram distribuídos pela investigadora principal, aos Directores dos Departamentos da ARSA, I.P. e dos Centros de Saúde do distrito de Évora. Os

questionários foram entregues com um envelope anexo, para que, após o seu preenchimento, os mesmos pudessem ser fechados, assegurando assim, a confidencialidade das respostas. A recolha dos questionários foi posteriormente efectuada, também, pela investigadora principal.

### 3. Resultados

Os dados foram analisados com recurso ao software estatístico SPSS (versão 16.0). Para efectuar o tratamento dos dados foram utilizados alguns testes estatísticos que se apresentam de seguida.

#### 3.1. Análise Factorial

Para validar o instrumento que mediu a ITF e a IFT, efectuámos uma análise factorial. A estrutura relacional dos 8 itens utilizados na secção 1 do questionário foi avaliada pela Análise Factorial Exploratória sobre a matriz das correlações, com extracção dos factores pelo método das componentes principais seguida de uma rotação Varimax.

De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a 1, a estrutura relacional dos itens em estudo é explicada por dois factores latentes, conforme se pode verificar na Tabela 2. O primeiro factor explica 40,86% da variância total e o segundo factor explica 15,07%, num total de 55,93% da variância total.

Tabela 2

*Total de Variância Explicada da secção 1 do questionário (ITF e IFT)*

Factor	Inicial <i>Eigenvalues</i>		
	Total	% da Variância	% cumulativa
1	<b>3,269</b>	<b>40,859</b>	40,858
2	<b>1,206</b>	<b>15,071</b>	<b>55,930</b>
3	,752		
4	,694		
5	,645		
6	,590		
7	,478		
8	,367		

Na Tabela 3, resumem-se os pesos factoriais de cada item em cada um dos dois factores. O primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados nos itens que indicam sentimento de interferência da família no trabalho. O segundo factor apresenta pesos factoriais elevados nos itens que indicam sentimento de interferência do trabalho na família. Assim, o primeiro factor é designado como “interferência da família sobre o trabalho” (IFT) enquanto o segundo é designado por “interferência do trabalho sobre a família” (ITF).

Tabela 3

*Saturação factorial da secção 1 do questionário (ITF e IFT)*

	Factor	
	1 - IFT	2 - ITF
Frequentemente, estou demasiado cansado no trabalho, devido às minhas exigências familiares	<b>,744</b>	,114
A minha família/amigos ocupam-me tempo que eu gostaria de passar no meu trabalho	<b>,742</b>	,064
As minhas exigências pessoais são tão grandes que me distanciam do meu trabalho	<b>,737</b>	,165
A minha família interfere frequentemente com as minhas responsabilidades profissionais	<b>,608</b>	,318
O meu trabalho ocupa-me tempo que eu gostaria de passar com a minha família/amigos	,192	<b>,767</b>
O meu trabalho interfere frequentemente com as minhas responsabilidades familiares	,379	<b>,724</b>
Depois do trabalho, vou para casa demasiado cansado para fazer algumas coisas que eu gostaria de fazer	-,086	<b>,707</b>
As minhas exigências profissionais são tão grandes que me distanciam dos meus interesses pessoais	,352	<b>,623</b>

Para avaliar a validade da Análise Factorial Exploratória foi utilizado o critério KMO com os critérios de classificação definidos por Maroco (2007). Conforme consta

na Tabela 4, o valor do KMO é igual a 0.820 e o teste de Esfericidade de Bartlett apresenta um p-value igual a 0.000, concluindo-se desta forma que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Tabela 4

*KMO referente à secção 1 do questionário (8 itens)*

<b>KMO</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,820**
** p<0.01; * p<0.05	

### 3.2. Estatística descritiva

Uma vez validado o instrumento e para melhor caracterizar os sujeitos da amostra, procedemos à análise descritiva das suas respostas.

Na Figura 8 está representado o número de sujeitos que respondeu, de acordo com a escala do questionário, aos itens de ITF e IFT. Podemos verificar que no nível 3 (não discordo nem concordo) e 4 (concordo) da escala, os itens mais respondidos pelos sujeitos foram os itens de ITF.

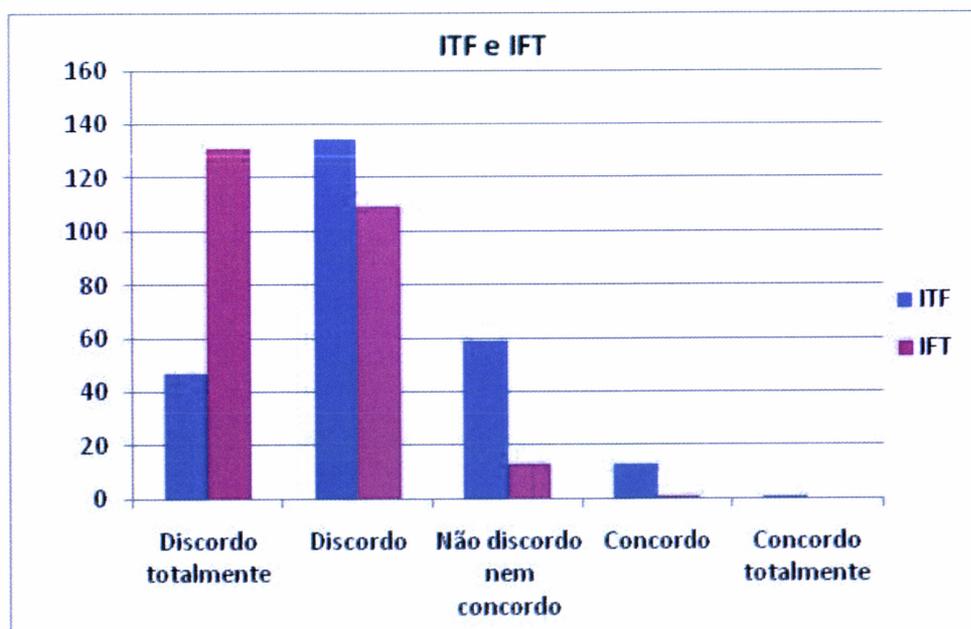


Figura 8. Distribuição da amostra pelos níveis de ITF e IFT

Nas figuras 9 e 10 estão representados os valores médios de ITF e IFT. Embora os indivíduos sintam em média mais interferência do trabalho sobre a família do que da família sobre trabalho, não podemos afirmar que as pessoas sintam elevada interferência de papéis, uma vez que os valores mais altos situam-se na mediana da escala. Em anexo apresenta-se a distribuição dos sujeitos da amostra por item do questionário ITF e IFT, onde se pode verificar que apenas no primeiro item (depois do trabalho vou para casa demasiado cansado para fazer algumas coisas que eu gostaria de fazer), 37,40% dos sujeitos concordaram e 9,10% concordaram totalmente com a afirmação (anexo 3).

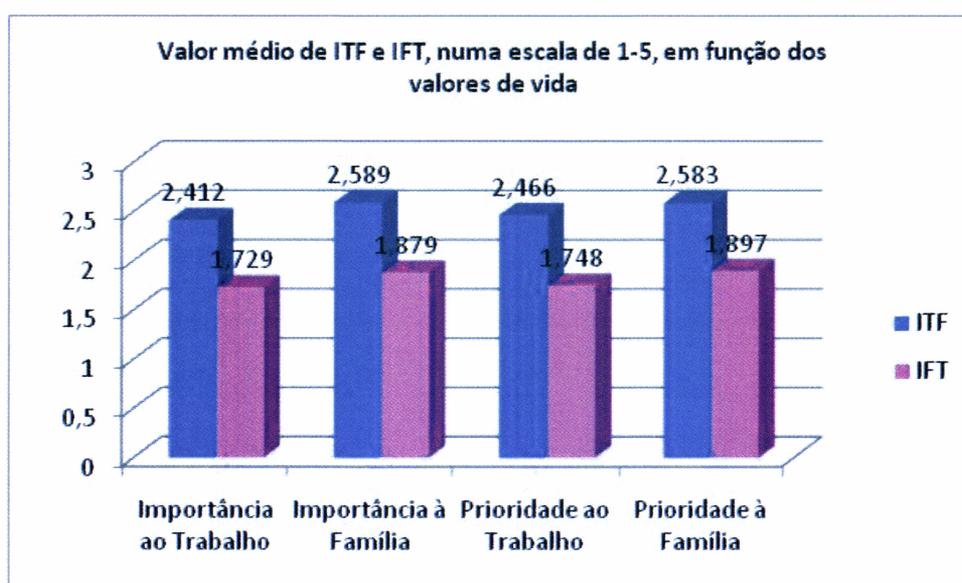


Figura 9. Valor médio de ITF e IFT segundo os valores de vida

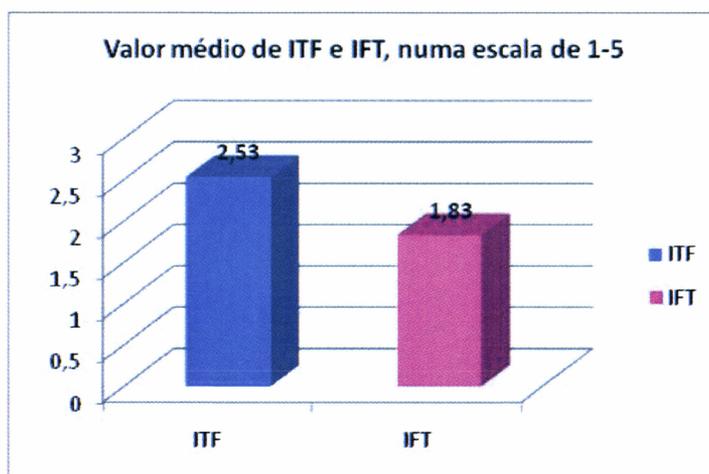


Figura 10. Valor médio de ITF e IFT

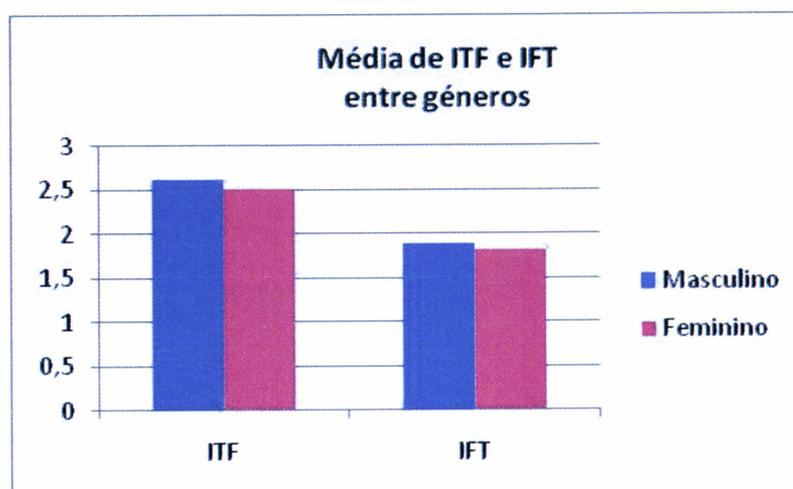


Figura 11. Diferenças da ITF e IFT entre os indivíduos do género masculino e do género feminino

Na figura 11 podemos verificar que as médias da ITF e da IFT, do género masculino, são ligeiramente superiores à do género feminino, no entanto a diferença observada entre os dois grupos não é estatisticamente significativa, conforme se pode verificar nas tabelas 5, 6, 7 e 8.

Apresentam-se os resultados médios de ITF e IFT em ambos os géneros, bem como os respectivos desvios-padrão:

Tabela 5

*Média e desvio-padrão da ITF nos dois grupos (masculino vs. feminino)*

		N	Média	Desvio-Padrão
ITF	Masculino	52	2,606	0,732
	Feminino	202	2,510	0,751

Tabela 6

*Teste t para igualdade de médias da ITF*

	t	gl	Sig(2-tailed)
ITF	0,838	252	0,404

Tabela 7

*Média e desvio-padrão da IFT nos dois grupos (masculino vs. feminino)*

		N	Média	Desvio-Padrão
IFT	Masculino	52	1,880	0,578
	Feminino	202	1,816	0,558

Tabela 8

*Teste t para igualdade de médias da IFT*

	t	gl	Sig(2-tailed)
IFT	0,719	<b>252</b>	0,474

Apesar de existir uma secção para a análise das comparações de médias, excepcionalmente, estas tabelas estão aqui representadas por uma questão de caracterização dos dados na sua globalidade e porque são dados meramente informativos, uma vez que o género não foi uma variável contemplada nas hipóteses.

Apresenta-se de seguida a Figura 12, na qual se verifica que os participantes dão mais importância à família (n = 169) que ao trabalho (n = 85) e dão mais prioridade à família (n = 138) que ao trabalho (n = 116).

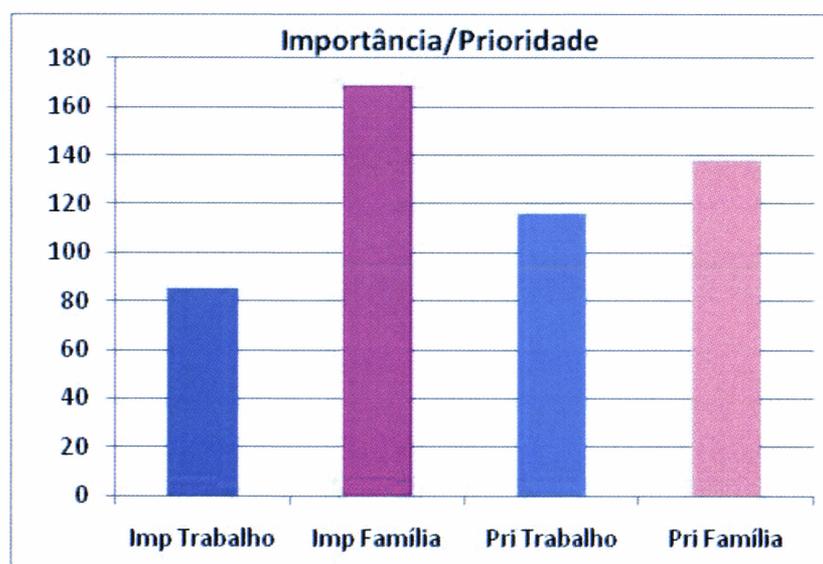


Figura 12. Distribuição da amostra pela importância/prioridade atribuída ao trabalho-família

Analisámos também a frequência da importância e prioridade atribuída à família e ao trabalho, para o género masculino e feminino, conforme as figuras 13 e 14. Verificámos que os homens dão tanta importância à família como ao trabalho, visto que 50% dos homens dão mais importância à família e 50% dão mais importância ao trabalho. No caso das mulheres verifica-se que a maior parte dá mais importância à família que ao trabalho visto que 71% dá mais importância à família e 29% dá mais importância ao trabalho.

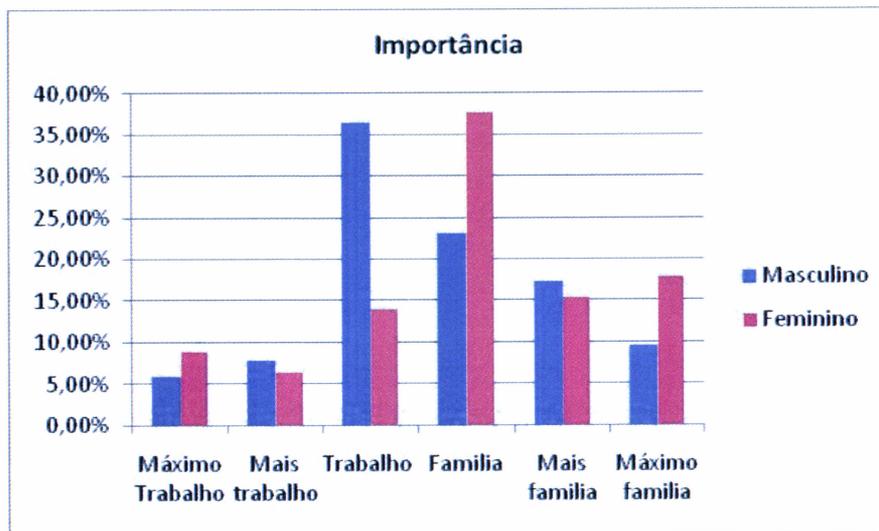


Figura 13. Frequência da importância atribuída à família e ao trabalho, para o género masculino e feminino

Verificámos também que os homens e as mulheres dão tanta prioridade à família como a trabalho. No caso dos homens verifica-se que 48% dão mais prioridade à família e 52% dão mais prioridade ao trabalho, enquanto que no caso das mulheres, 56% dá mais prioridade à família e 44% dá mais prioridade ao trabalho.

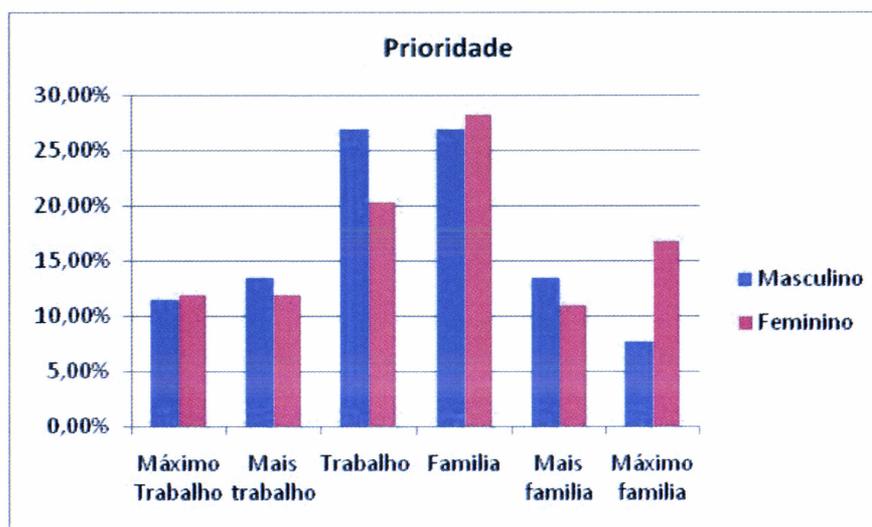


Figura 14. Frequência da prioridade atribuída à família e ao trabalho, para o gênero masculino e feminino

De seguida apresentam-se as tabelas 9 e 10 que representam a distribuição por gênero, da importância e prioridade atribuída ao trabalho e à família.

Tabela 9

*Importância atribuída ao trabalho e à família por gênero*

	Gênero				Total (Nº)
	Masculino		Feminino		
	Nº	%	Nº	%	
Importância ao Trabalho	26	50	59	29	85
Importância à família	26	50	143	71	169
Total	52	100	202	100	254

Tabela 10

*Prioridade atribuída ao trabalho e à família por género*

	Género				Total (Nº)
	Masculino		Feminino		
	Nº	%	Nº	%	
Prioridade ao Trabalho	27	52	89	44	116
Prioridade à família	25	48	113	56	138
Total	52	100	202	100	254

### 3.3. Comparação de Médias

De seguida efectuámos um conjunto de comparação de médias para testar as hipóteses de investigação.

Para testar H1 e H2, calculou-se o teste *t-Student* para comparação de médias a partir de amostras independentes, cujo objectivo é verificar se as médias das duas populações são ou não significativamente diferentes (Maroco, 2007).

Neste sentido pretendemos estudar as diferenças do desempenho profissional entre os indivíduos que dão mais importância ao trabalho face a indivíduos que dão mais importância à família e entre os indivíduos que dão mais prioridade ao trabalho face a indivíduos que dão mais prioridade à família.

Na tabela 11 apresentam-se os resultados médios do desempenho profissional da amostra de sujeitos que dá mais importância ao trabalho e à família, na actual fase da sua vida, bem como os respectivos desvios-padrão.

Tabela 11

*Média e desvio-padrão da avaliação de desempenho nos dois grupos (importância ao trabalho vs. importância à família)*

		N	Média	Desvio-Padrão
Avaliação de	Importância ao Trabalho	85	3,472	0,498
Desempenho	Importância à Família	167	3,682	0,458

Seguem-se os resultados do teste de comparação de médias apresentados na tabela 12.

Tabela 12

*Teste t para igualdade de médias da avaliação de desempenho*

	<b>t</b>	<b>gl</b>	<b>Sig(2-tailed)</b>
Avaliação de Desempenho	-3,331	<b>250</b>	0,001

Como se pode verificar na Tabela 11, a média do grupo que dá mais importância à família é superior à do grupo que dá mais importância ao trabalho. As pessoas que dão mais importância à família tiveram em média melhores desempenhos do que as pessoas que dão mais importância ao trabalho. A diferença observada entre os valores médios dos desempenhos dos dois grupos é estatisticamente significativa (Tabela 12).

Relativamente ao desempenho profissional face à prioridade estabelecida pelos sujeitos, ao trabalho ou à família, na actual fase da sua vida, os valores são apresentados na tabela 13.

Tabela 13

*Valores médios e desvio-padrão da avaliação de desempenho nos dois grupos (prioridade ao trabalho vs. prioridade à família)*

		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
Avaliação de Desempenho	Prioridade ao Trabalho	116	3,517	0,454
	Prioridade à Família	136	3,691	0,492

Na tabela 14 apresentam-se os resultados do teste de comparação de médias.

Tabela 14

*Teste t para igualdade de médias da avaliação de desempenho*

	<b>t</b>	<b>gl</b>	<b>Sig(2-tailed)</b>
Avaliação de Desempenho	-2,891	<b>250</b>	0,004

Como se pode verificar na Tabela 13, a média do grupo que dá prioridade à família é superior à do grupo que dá prioridade ao trabalho. As pessoas que dão prioridade à família tiveram em média melhores desempenhos do que as pessoas que dão prioridade ao trabalho. A diferença observada entre os valores médios dos desempenhos dos dois grupos é estatisticamente significativa (Tabela 14).

Confirma-se **H1** e **H2** uma vez que se comprovou existirem diferenças nos

desempenhos dos sujeitos que dão mais importância/mais prioridade ao trabalho face aos sujeitos que dão mais importância/mais prioridade à família.

A significância da diferença entre a IFT e ITF dos indivíduos que dão mais importância ao trabalho vs mais importância à família e das pessoas que dão mais prioridade ao trabalho vs mais prioridade à família, foi avaliada com o teste *t-Student* para amostras independentes, testando, deste forma, **H3**, **H4**, **H5** e **H6**.

Apresentam-se na tabela 15 os resultados médios da IFT para quem dá mais importância ao trabalho e quem dá mais importância à família, na actual fase da sua vida, bem como os respectivos desvios-padrão.

Tabela 15

*Valores médios e desvio-padrão da IFT nos dois grupos (importância ao trabalho vs. importância à família)*

		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
IFT	Importância ao Trabalho	85	1,729	0,505
	Importância à Família	169	1,879	0,583

Tabela 16

*Teste t para igualdade de médias da IFT*

	<b>t</b>	<b>gl</b>	<b>Sig(2-tailed)</b>
IFT	-2,013	252	0,045

Como se pode verificar na Tabela 15, a média do grupo que dá mais importância à família é ligeiramente superior à do grupo que dá mais importância ao trabalho. As pessoas que dão mais importância à família sentem em média mais interferência da família sobre o trabalho do que as pessoas que dão mais importância ao trabalho. A diferença observada entre os valores médios de IFT dos dois grupos é estatisticamente significativa (Tabela 16). Neste sentido não se confirma **H3**.

Na tabela 17 são apresentados os resultados médios de ITF para quem dá mais importância ao trabalho e quem dá mais importância à família, na actual fase da sua vida, bem como os respectivos desvios-padrão.

Tabela 17

Valores médios e desvio-padrão da ITF nos dois grupos (importância ao trabalho vs. importância à família)

		N	Média	Desvio-Padrão
ITF	Importância ao Trabalho	85	2,412	0,761
	Importância à Família	169	2,589	0,735

Tabela 18

Teste t para igualdade de médias da ITF

	t	gl	Sig(2-tailed)
ITF	-1,790	<b>252</b>	0,075

Como se pode verificar na Tabela 17, a média do grupo que dá mais importância à família é ligeiramente superior à do grupo que dá mais importância ao trabalho, ainda que a diferença entre elas não seja estatisticamente significativa (Tabela 18). Os indivíduos que dão mais importância à família sentem em média mais interferência do trabalho sobre a família do que os indivíduos que dão mais importância ao trabalho. Estes resultados vão no sentido do que foi postulado pela **H4** mas a um nível não significativo.

Relativamente aos resultados médios de IFT, identificados na tabela 19, para quem dá prioridade ao trabalho e quem dá prioridade à família, na actual fase da sua vida, bem como os respectivos desvios-padrão.

Tabela 19

Valores médios e desvio-padrão da IFT nos dois grupos (prioridade ao trabalho vs. prioridade à família)

		N	Média	Desvio-Padrão
IFT	Prioridade ao Trabalho	116	1,748	0,516
	Prioridade à Família	138	1,897	0,590

Tabela 20

Teste t para igualdade de médias da IFT

	t	gl	Sig(2-tailed)
IFT	-2,121	<b>252</b>	0,035

Como se pode verificar na Tabela 19, a média do grupo que dá mais prioridade à família é ligeiramente superior à do grupo que dá mais prioridade ao trabalho. As pessoas que dão mais prioridade à família sentem em média mais interferência da família sobre o trabalho do que as pessoas que dão mais prioridade ao trabalho. A diferença observada entre os valores médios de ITF dos dois grupos é estatisticamente significativa, valores estes que podem ser observados na tabela 20. Neste sentido não se confirma **H5**.

Na tabela 21 apresentam-se também os resultados médios ITF para quem dá prioridade ao trabalho e quem dá prioridade à família, na actual fase da sua vida, bem como os respectivos desvios-padrão:

Tabela 21

*Valores médios e desvio-padrão da ITF nos dois grupos (prioridade ao trabalho vs. prioridade à família)*

		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
ITF	Prioridade ao Trabalho	116	2,466	0,778
	Prioridade à Família	138	2,583	0,718

Tabela 22

*Teste t para igualdade de médias da ITF*

	<b>t</b>	<b>gl</b>	<b>Sig(2-tailed)</b>
ITF	-1,254	<b>252</b>	0,211

Como se pode verificar na Tabela 21, a média do grupo que dá prioridade à família é ligeiramente superior à do grupo que dá prioridade ao trabalho, ainda que a diferença entre elas também não seja estatisticamente significativa (Tabela 22). Os indivíduos que dão mais prioridade à família sentem em média mais interferência do trabalho sobre a família do que os indivíduos que dão mais prioridade ao trabalho. Estes resultados vão no sentido do que foi postulado pela **H6** mas a um nível não significativo.

### 3.4. Correlações

Para testar **H7** e **H8**, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson que segundo Maroco (2007), mede a intensidade e a direcção da associação de tipo linear

entre duas variáveis quantitativas.

Neste sentido, pretendemos estudar a associação entre a IFT e ITF e o Desempenho Profissional. Apresentam-se os resultados das correlações entre as variáveis na tabela 23.

Tabela 23

*Correlações entre ITF, IFT e Desempenho Profissional*

Variáveis	ITF	IFT	Desempenho Profissional
ITF	-		
IFT	0,469**	-	
Desempenho Profissional	0,178**	-0,064	-

\*\* p<0,01; \*p<0,05

Como se pode verificar na Tabela 23, a IFT está negativa e não significativamente associada ao desempenho profissional. Este resultado vai no sentido do que foi postulado pela H7 mas a um nível não significativo. A ITF está positiva e significativamente associada ao desempenho profissional, pelo que não se confirma H8.

Apresentam-se em anexo as restantes correlações entre as variáveis em estudo, uma vez que não fazem parte das hipóteses (anexo 4).

### 3.5. Regressão Linear

Antes de testar H9 e H10, verificámos em que medida os valores de vida (importância e prioridade atribuída à família e ao trabalho) prediziam, significativamente, o desempenho. Para o efeito, calculou-se a Regressão Linear pelo método *Enter*. Os *outputs* relativos a esta estatística encontram-se no anexo 5.

A regressão linear permitiu identificar apenas a variável “prioridade ao trabalho” ( $\beta = 0,264$ ;  $T(114) = 2.920$ ;  $p < 0,01$ ) como preditora significativa do desempenho profissional.

Da análise destes resultados podemos dizer que 6,1% da variabilidade total do desempenho profissional é explicada pela variável independente “prioridade ao trabalho” presente no modelo de regressão linear ajustado, sendo o modelo altamente

significativo. As restantes variáveis (prioridade à família, importância ao trabalho e importância à família) não se apresentaram estatisticamente significativas. Contudo, é na categoria mais baixa da “prioridade ao trabalho” (aquela que mais se aproxima do centro da escala e, portanto, do equilíbrio entre o trabalho e a família) que os valores de desempenho profissional são mais elevados, o que significa que, das pessoas que priorizam o trabalho, as mais moderadas são as que têm melhor desempenho.

Tendo em consideração que a única dimensão dos valores de vida que explicou variabilidade total do desempenho profissional, com resultado significativo, foi a prioridade ao trabalho, testámos o efeito de moderação apenas com essa dimensão, tendo os dados sido trabalhados de acordo com o procedimento de Aiken e West (1991, cit. por Neves & Caetano, 2006).

Apresentam-se os resultados na tabela 24.

Tabela 24

*Análise de Moderação para o Desempenho Profissional*

	Variáveis	B	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1	Prioridade_Trabalho	0,219*	2,252	-	-
	IFT	-0,053	- 0,583	-	-
	Pri_Trab x IFT	-0,166	-1,739	0,097	0,073
2	Prioridade_Trabalho	0,268**	2,973	-	-
	ITF	0,204*	2,292	-	-
	Pri_Trab x ITF	0,065	0,716	0,114	0,091

\*\* p<0,01; \*p<0,05

Da análise do coeficiente de regressão associado à prioridade ao trabalho e IFT permite-nos concluir que não existe uma interacção significativa entre as duas variáveis (B=-0,166; p>0,01), ou seja, a relação entre a prioridade ao trabalho e o desempenho não é moderada pela IFT, pelo que não se confirma **H9**.

Não existe também uma interacção significativa entre a prioridade ao trabalho e a ITF (B=0,065; p>0,01), ou seja, a relação entre a prioridade ao trabalho e o desempenho não é moderada pela ITF, pelo que também não se confirma **H10**.

Os resultados indicam que tanto a IFT como a ITF não afectam a correlação entre a variável independente e a variável dependente.



## 4. Discussão

O objectivo geral deste estudo consistiu em verificar o impacto dos valores de vida no desempenho profissional, bem como o efeito moderador da interferência do trabalho sobre a família e da família sobre o trabalho, sobre essa relação.

Para o seu desenvolvimento, foram elaboradas 10 hipóteses de investigação. Os resultados obtidos foram analisados e discutidos à luz do referencial teórico identificado e de algumas características da amostra e da organização na qual trabalham os participantes do estudo.

Existe uma diferença significativa na distribuição da amostra relativamente à importância dada ao trabalho e à família, bem como na prioridade dada ao trabalho e à família. É interessante observar que 66,50% da população dá mais importância à família na actual fase da sua vida, enquanto apenas 33,50% dá mais importância ao trabalho. Relativamente à prioridade dada ao trabalho e à família, a diferença não é tão significativa, 54,30% da população dá prioridade à família e 45,70% dá prioridade ao trabalho. Estes resultados sugerem que as pessoas valorizam mais a família do que o trabalho, nomeadamente porque a família é considerada como referido por Alarcão (2000), um espaço privilegiado de vivências de relações afectivas profundas que contribuem para o sentimento de sermos quem somos e de pertencermos àquela e não a outra qualquer família. A valorização da família compreende o desenvolvimento de condições para a boa organização da vida familiar e pressupõe igualmente a conciliação harmoniosa das responsabilidades pessoais, familiares e profissionais dos seus membros (Guerreiro et al., 2002).

É interessante, também, observar que a diferença de ITF e IFT entre géneros não é estatisticamente significativa. Estes resultados são consonantes com investigações anteriores (Byron, 2005; Gutek et al., 1991).

As hipóteses 1 e 2 que postulam que os indivíduos têm desempenhos diferentes, em função da prioridade/importância que dão ao trabalho ou à família, foram confirmadas. Os resultados indicam que os indivíduos que dão mais importância e prioridade à família tiveram em média melhores desempenhos do que as pessoas que dão mais importância e prioridade ao trabalho. Não foram encontrados estudos anteriores sobre a relação dos valores de vida com o desempenho profissional, facto que nos impediu efectuar a comparação de resultados. Contudo, estes resultados podem estar relacionados com os resultados de estudos publicados anteriormente que

mostraram que os indivíduos com maior identidade profissional estão dispostos a despende um esforço extra no trabalho, que se pode operacionalizar através do aumento de horas de trabalho (Tavares, Caetano & Silva, s/d; Lobel & St. Clair, 1992). No entanto, um maior número de horas dedicado ao trabalho nem sempre se traduz num desempenho elevado. Por vezes as pessoas investem o melhor de si e do seu tempo em tarefas que consideram importantes, mas que pouco valor acrescentado traz à organização (Seixo, 2004). No decurso de um período de trabalho, os indivíduos fazem muitas coisas que não ajudam nem dificultam a realização dos objectivos organizacionais, não tendo tais comportamentos quaisquer efeitos sobre o seu desempenho. O desempenho refere-se apenas a comportamentos que podem fazer a diferença na realização das metas organizacionais. (Motowidlo, 2003). Alguns indivíduos são muito dedicados ao trabalho, excedem o número de horas diárias na organização e no entanto pouco contribuem para que esta alcance os objectivos. Outros, porém, cumprindo apenas o horário estabelecido, canalizam-se para o que é esperado ser feito, sem desperdício de recursos.

O facto da família ser o espaço privilegiado, pode sugerir que a efectiva valorização desta compreenda o desenvolvimento de condições para a boa organização da vida familiar, que pressupõe igualmente a conciliação harmoniosa das responsabilidades pessoais, familiares e profissionais dos seus membros (Guerreiro et al., 2002). Este equilíbrio e estabilidade emocional com a família poderão eventualmente motivar os profissionais a direccionarem-se para as acções relevantes para a organização.

A percentagem da variabilidade total do desempenho profissional explicada pela prioridade dada ao trabalho foi relevante (6,1%) e significativa, as restantes variáveis “prioridade à família”, “importância ao trabalho” e “importância à família” não apresentaram valores estatisticamente significativos. Estes resultados indicam que das pessoas que priorizam o trabalho, as mais moderadas são as que têm melhor desempenho, ou seja quanto mais se prioriza o trabalho menor será o desempenho. O desempenho profissional é o comportamento do avaliado no sentido de alcançar os objectivos formulados, ou seja, é a estratégia individual para alcançar os objectivos previamente definidos (Chiavenato, 2002). Segundo este autor o desempenho depende de inúmeros factores condicionantes que o influenciam poderosamente, nomeadamente as recompensas, o reconhecimento, as condições físicas e contextuais, entre outras. Estes resultados sugerem que os valores de vida (prioridade e importância dada ao trabalho-família) podem ser também variáveis a ter em conta no

estudo do desempenho profissional e que há possibilidade destes valores terem um papel preditivo no desempenho profissional.

As hipóteses 3 e 5 que postulam que os indivíduos que dão mais importância e prioridade ao trabalho sentem em média mais IFT, do que aqueles que dão mais importância e prioridade à família, não se confirmaram, ou seja os indivíduos que dão mais importância e prioridade à família sentem em média mais IFT, do que aqueles que dão mais importância e prioridade ao trabalho. Estes resultados contrariam os do estudo de Carlson e Kacmar (2000), segundo estes autores, o trabalho é central na vida dos indivíduos e a família pode levar a gastar tempo e esforço numa área onde não são tão centrados.

O facto dos indivíduos que dão mais importância e prioridade à família sentirem em média mais IFT, do que aqueles que dão mais importância e prioridade ao trabalho, neste estudo, pode significar que, porque a família é central na sua vida, pode levar a gastar tempo e esforço nessa área que vá interferir no outro domínio (Greenhaus & Beutell, 1985). Segundo estes autores, quando a procura de recursos num domínio se torna excessiva, uma pessoa pode sentir dificuldades para cumprir as expectativas dos recursos noutros domínios, resultando em conflito trabalho-família, sugerindo que isto acontece porque o indivíduo tem recursos limitados de tempo e energia. Em contrapartida, Thompson e Bunderson (2001), consideram que as pessoas quando gastam o seu tempo com actividades que afirmam a sua identidade, seja trabalho, família ou outras, tendem a perceber menos conflitos nos vários domínios da vida.

Não referindo a IFT mas seguindo ideias paralelas, Greenhaus e colaboradores (2003), referem que as pessoas que investem consideravelmente mais tempo na família e têm um envolvimento maior na família do que no trabalho, experienciam menor ITF. Estes autores explicam estes resultados, justificando que o baixo envolvimento no trabalho em relação à família, pode produzir pressões limitadas de trabalho, afastando assim altos níveis de ITF.

As hipóteses 4 e 6 que postulam que os indivíduos que dão mais importância e prioridade à família sentem em média mais ITF, do que aqueles que dão mais importância e prioridade ao trabalho, foram parcialmente confirmadas, ou seja, os resultados vão no sentido do que foi postulado pelas hipóteses mas a um nível não significativo. Os indivíduos que dão mais importância e prioridade à família, sentem em média mais ITF do que os indivíduos que dão mais importância e prioridade ao trabalho. Estes resultados vão no mesmo sentido dos estudados noutras

investigações, embora não sejam significativos (Carlson & Kacmar, 2000). Outros estudos apontam num sentido diferente, ou seja, quanto maior o nível de identificação organizacional e quanto maior o nível de envolvimento e investimento profissional, de um indivíduo, mais este experiencia ITF (Grenhaus & Beutell, 1985; Grenhaus et al., 2003; Tavares, Caetano & Silva, s/d).

Os nossos resultados indicam que os indivíduos que dão mais importância e prioridade à família sentem em média mais IFT e ITF do que aqueles que dão mais importância e prioridade ao trabalho. Por um lado os indivíduos podem sentir que o domínio mais valorizado (família) interfere no domínio menos valorizado (trabalho), uma vez que o domínio mais valorizado pode levar a gastar tempo e esforço que poderá interferir no outro domínio (Greenhaus e Beutell, 1985). Por outro, podem sentir que o domínio menos valorizado (trabalho) interfere no domínio mais valorizado (família), uma vez que o domínio menos valorizado pode levar a gastar tempo e esforço numa área onde os indivíduos não são tão centrados (Carlson & Kacmar, 2000).

Apesar de se verificarem diferenças significativas de IFT, entre os indivíduos que dão mais importância e prioridade ao trabalho vs família, os valores médios de IFT e ITF variam entre 1,729 e 2,589, numa escala de 1 a 5, o que parece indicar que, em média, os indivíduos não sentem grande interferência de papéis (família e trabalho). Ou seja, na presente amostra, os indivíduos não parecem sentir que o trabalho ou a família prejudiquem a capacidade para cumprir com as responsabilidades no outro papel. Este resultado poderá eventualmente ser explicado por vários factores. Por um lado, o facto da amostra ser constituída por funcionários públicos e estes apresentarem características muito particulares, nomeadamente no que respeita ao cumprimento de horário semanal (35 horas para 40 horas no privado). As diferenças entre os serviços públicos e os privados resultam de factores únicos e específicos inerentes às organizações públicas e que restringem a sua descrição, estrutura e estilos de gestão. Tais factores incluem: o controlo por políticos eleitos, o enquadramento legal destinado especificamente aos serviços públicos e a responsabilidade perante uma série de garantias do interesse público. A administração pública tem lugar numa envolvente particular e específica de restrições, impostas pelo carácter jurídico-político que a envolve (Rocha, 2001). Por outro lado, o facto de grande parte da amostra apresentar uma idade superior aos 40 anos e não ter filhos a cargo, contribui para que as exigências no domínio da família não se tornem excessivos, de forma a sentir interferência de papéis.

Se pensarmos na perspectiva facilitadora (Greenhaus & Powell, 2006), a qual sugere que a participação nos domínios do trabalho e da família pode criar benefícios, em que os recursos e competências geradas num domínio podem enriquecer a experiência no outro domínio, e se essas experiências vividas no trabalho e na família forem de qualidade, podem sentir-se efeitos benéficos sobre o bem-estar físico e psicológico, diminuindo a eventual interferência de papéis.

Outra justificação poderá ser o facto de os participantes ocuparem o seu tempo com actividades coerentes com as suas identidades. Devido à satisfação pessoal, experienciada durante a afirmação da identidade, o indivíduo sente mais recursos emocionais e psicológicos para contribuir para outros domínios da vida (Thompson & Bunderson, 2001).

Também o facto de neste estudo apenas se ter recorrido ao trabalhador como fonte de informação, poderá ter contribuído para baixos valores de ITF e IFT. Bakker, Dollard e Demerouti (2008), utilizaram os dois membros do casal como fontes de informação no estudo de ITF e IFT, tendo obtido dados possíveis de confirmar pelos parceiros.

É interessante observar que as pessoas sentem em média mais ITF do que IFT, e isso pode dever-se ao facto de 37,40% dos sujeitos terem concordado com o primeiro item da escala “depois do trabalho vou para casa demasiado cansado para fazer algumas coisas que eu gostaria de fazer”, e 9,10% terem concordaram totalmente. No entanto confrontados com as questões “o meu trabalho interfere frequentemente com as minhas responsabilidades familiares” e “as minhas exigências profissionais são tão grandes que me distanciam dos meus interesses pessoais”, apenas cerca de 9% dos sujeitos concordam e cerca de 1% concordam totalmente.

O facto das pessoas sentirem que vão para casa demasiado cansadas para fazer algumas coisas que gostariam de fazer mas não sentirem que o trabalho interfere nas responsabilidades familiares pode significar que no trabalho desenvolvem actividades que são coerentes com as suas identidades, experienciando, durante a afirmação da identidade, satisfação pessoal, sentindo mais recursos emocionais e psicológicos para desempenhar as actividades no domínio da família (Lobel, 1991; Thompson & Bunderson, 2001). Além disso um dos mecanismos de interacção entre o trabalho e a família, defendido por Edwards e Rothbard (2000), é a segmentação, em que há uma efectiva separação do trabalho e da família, de modo a que um domínio não influencie o outro. Estes dados confirmam os resultados dos dois estudos realizados por Gutek e colaboradores (1991), em que os inquiridos relataram

substancialmente níveis mais elevados de ITF do que IFT.

As hipóteses 7 e 8 postulam que a IFT e ITF se encontram negativamente associadas ao desempenho profissional. Os resultados indicam que a IFT está negativamente associada ao desempenho profissional mas a um nível não significativo e a ITF está positiva e significativamente associada ao desempenho profissional, ou seja quanto maior a ITF, maior o desempenho. Estes resultados não corroboram os de investigações anteriores (Frone et al., 1997; Greenhaus et al., 1987; Kossek & Ozeki, 1999; Netemeyer et al., 1996) nas quais os autores demonstraram que tanto a IFT como a ITF estão negativamente relacionados com o desempenho profissional, isto é, quanto maior IFT ou ITF, menor o desempenho. Estes estudos sugerem que, quando as obrigações relativas a um papel interferem frequentemente com as obrigações do outro papel, o desempenho em funções associadas com o segundo papel, diminui. Frone (2003), refere também que a investigação mostra que o conflito inter-papéis é o principal preditor de comportamentos negativos no trabalho.

Tendo em consideração que nesta investigação os valores médios de IFT e ITF são relativamente baixos, parece-nos que a interferência de papéis poderá ser sentida pelos indivíduos a um nível que não prejudica o desempenho profissional. É importante também referir que a investigação correlacional apenas estabelece que há uma relação entre duas variáveis mas não estabelece uma relação “causa-efeito”, o que significa que os bons desempenhos podem ter outras causas que não a ITF (Carmo & Ferreira, 1998).

As hipóteses 9 e 10 alusivas à moderação da IFT e ITF sobre a relação entre os valores de vida e o desempenho profissional, não se confirmaram. Estes resultados sugerem que embora a IFT e a ITF estejam negativamente associadas ao desempenho profissional (Frone et al., 1997; Greenhaus et al., 1987; Netemeyer et al., 1996), não afectam a relação entre a prioridade dada ao trabalho e o desempenho profissional. De referir também que os níveis de ITF (2,53 - numa escala de 1 a 5) e IFT (1,83 - numa escala de 1 a 5) são relativamente baixos, sendo que o valor médio de ITF é superior ao de IFT porque cerca de 46 % dos sujeitos responderam que concordam e concordam totalmente com o item “depois do trabalho vou para casa demasiado cansado para fazer algumas coisas que eu gostaria de fazer”, podendo este item remeter para um cansaço físico e não interferência do trabalho sobre a família.

## Conclusão

Os resultados obtidos através da presente investigação permitem concluir que:

1. Os indivíduos que deram mais importância e prioridade à família tiveram em média melhores desempenhos do que aqueles que deram mais importância e prioridade ao trabalho;
2. Os indivíduos deram mais importância e prioridade à família que ao trabalho;
3. Os indivíduos que deram mais importância e prioridade à família sentiram em média mais IFT do que aqueles que deram mais importância e prioridade ao trabalho;
4. Os indivíduos manifestaram sentir em média mais ITF do que IFT;
5. Os indivíduos não manifestaram sentir elevada interferência de papéis;
6. A ITF está positiva e significativamente associada ao desempenho profissional;
7. Não encontramos diferenças significativas de IFT e ITF entre os géneros;
8. Não se verificou o efeito moderador da ITF e da IFT sobre a relação dos valores de vida com o desempenho profissional.

Como é o caso da maioria da investigação empírica, existem algumas limitações do presente estudo que devem ser referidas.

Pelo facto da amostra representar apenas uma única organização, os resultados não são generalizáveis a outras organizações. O facto de os sujeitos pertencerem todos à mesma organização, determina a exposição ao mesmo conjunto de regras e regulamentos, bem como à mesma cultura organizacional. Deste modo não é totalmente claro em que medida o padrão de resultados relatados no presente estudo é moldado por esses factores, pelo que seria interessante alargar o estudo a outros sectores de actividade, nomeadamente, privados.

O desenho transversal do estudo é muito limitado, um desenho longitudinal poderia ser mais adequado. A interferência de papéis bem como a importância e prioridade atribuídas à família vs trabalho variam ao longo da vida através das diferentes fases de desenvolvimento de carreira e da vida familiar. Além disso, acontecimentos específicos e transitórios que mudam a vida podem agravar essas experiências. Por exemplo, no domínio do trabalho, uma reestruturação organizacional pode aumentar os níveis de ITF. Dentro do domínio familiar, a doença ou morte de um ente querido pode alterar significativamente os níveis de IFT. Segundo Allen e colaboradores (2000), os efeitos de tais acontecimentos têm sido praticamente

inexplorados. Por outro lado, mesmo que algumas pessoas acreditem que um papel é mais importante do que outro ou sintam que um papel é mais central nas suas vidas, muitas vezes os indivíduos são ambivalentes e não conseguem priorizar os seus papéis.

Outra limitação deste estudo é o facto de não termos utilizado o mesmo instrumento que Carlson & Kacmar (2000) utilizaram no seu estudo para medir os valores de vida, tendo em consideração que os resultados desse estudo sustentaram as nossas hipóteses 3, 4, 5 e 6, facto que pode ter influenciado a diferença de resultados. Finalmente, o facto de não ter perguntado a idade dos filhos dos inquiridos, poderá ser uma limitação ao estudo uma vez que poderia haver diferenças na percepção de interferência inter-papéis em função da idade dos filhos.

Considerando as limitações do presente estudo, são apresentadas sugestões para o desenvolvimento de novas investigações, com o objectivo de desenvolver esta temática.

Seria pertinente que futuras investigações verificassem se o impacto dos valores de vida na interferência de papéis (família e trabalho), com amostras adicionais de diferentes características (organizações públicas e privadas), nomeadamente em funções cuja remuneração esteja estritamente ligada ao cumprimento de objectivos (por exemplo: sector imobiliário).

Em estudos posteriores deverá ser estudada a interferência de papéis tendo como fontes de informação a família do trabalhador (cônjuge e filhos), uma vez que a percepção do próprio pode ser diferente da percepção da sua família.

Uma vez que não foram encontrados estudos anteriores que tivessem estudado a relação entre os valores de vida (importância e prioridade dada à família vs trabalho) e o desempenho profissional, seria interessante que se replicasse este estudo com outra população, com características diferentes, como por exemplo, funcionários que exercem funções em organizações privadas.

Recomenda-se ainda, a inclusão de metodologias complementares de investigação, que permitam contribuir para a melhor avaliação da importância e prioridade, por exemplo através de questionário com perguntas que meçam os factores latentes.

Outra investigação oportuna poderia contemplar um estudo qualitativo, com a mesma população, com o objectivo de compreender melhor a relação entre “importância e prioridade à família” e “bons desempenhos”. Interessante também seria identificar os significados e valores que estão subjacentes aos vários domínios (família

e trabalho) com o objectivo do apoio mútuo entre os dois domínios. Igualmente pertinente seria estudar, com a mesma população, a relação de equilíbrio trabalho-família e desempenho profissional.

### **Implicações teóricas**

Provavelmente a mais importante contribuição teórica do presente estudo foi a sua contribuição para a compreensão da relação dos valores de vida com a ITF e a IFT e desempenho profissional, visto não ter sido encontrado nenhum estudo que relacionasse conjuntamente todas estas variáveis.

Relativamente à ITF e IFT, os resultados fornecem suporte para vários modelos teóricos. Isto sugere que nenhum modelo pode explicar plenamente como é sentida a interferência de papéis (família e trabalho), e que a criação de um modelo integrador será a forma de explicar a complexidade sugerida pelos resultados aqui apresentados.

### **Implicações práticas**

Os resultados obtidos e as conclusões apresentadas demonstram a importância e a aplicabilidade do presente estudo para a Psicologia do Trabalho e das Organizações, bem como para subsidiar estratégias de gestão de recursos humanos.

O facto de os desempenhos dos indivíduos que dão importância e prioridade à família serem significativamente superiores aos que se focam mais no trabalho, sugere a adopção de medidas que proporcionem a valorização da família. Em vez das organizações visualizarem a família como uma responsabilidade poderão considerá-la um recurso que pode melhorar os desempenhos dos seus colaboradores.

Sugerimos que as organizações devem criar uma cultura que reconheça a importância da família. Além disso, as organizações deverão também adoptar políticas e procedimentos alinhados com os empregados (Bagger, Li & Gutek, 2008). Por exemplo, as organizações podem oferecer políticas de flexibilidade de horário, bem como algumas iniciativas que impliquem directamente a família e o trabalhador.

Este estudo vem também contribuir para que seja feita alguma mudança de “preconceitos” organizacionais, como por exemplo, o facto de se pensar que as pessoas que dão mais importância e prioridade ao trabalho seriam os melhores profissionais. Os bons profissionais são aqueles que se canalizam para os objectivos

da instituição, sem desperdício de recursos. Comportamento, desempenho e resultados não significam, pois, a mesma coisa (Motowidlo, 2003).

Outro aspecto que considero importante, embora fora do domínio do trabalho, é o de as organizações oferecerem apoio/orientação psicológica aos seus trabalhadores para melhorarem as suas relações com os seus cônjuges e filhos. Como refere Byron (2005), os dirigentes deveriam proporcionar formação aos seus funcionários sobre como gerir eventuais conflitos familiares.

Considerando que os nossos resultados devem ser corroborados por outros estudos complementares, podemos sugerir aos dirigentes a criação de uma cultura que reconheça a importância da família e promova o equilíbrio trabalho-família, nomeadamente, através da adopção de políticas e procedimentos alinhados com os trabalhadores de forma a contribuir para esse equilíbrio, como por exemplo, horários flexíveis e tele-trabalho (Rothbard, Philips & Dumas, 2005; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

Segundo Kossek e Ozeki (1999), as organizações e muitos estudiosos têm descurado a forma como a natureza mutável das tarefas familiares têm importantes implicações para o bom desempenho, produtividade e atitudes positivas no trabalho. Os gestores precisam desenvolver formas criativas para redesenhar o trabalho e permitir aos trabalhadores atender de forma diferente as tarefas familiares. Apesar de Marks e MacDermid (1996, cit. por Greenhaus et al., 2003), constatarem que o equilíbrio reforça o desempenho escolar e profissional, as organizações ainda consideram que os trabalhadores que procuram o equilíbrio nas suas vidas, são menos comprometidos com a organização e são menos produtivos do que os outros trabalhadores.

Neste sentido, penso que este estudo contribuirá para que a organização detenha um maior conhecimento relativamente aos seus colaboradores e assim permitir o desenvolvimento de Políticas de Recursos Humanos que possibilitem um ajuste organização/trabalhador.

## Referências

- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 411-420.
- Alarcão, M. (2000). *(Des)Equilíbrios Familiares, uma visão sistémica*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*, 278-308.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*(3), 414–35.
- Almeida, J.F. (1990). *Valores e Representações Sociais, Coleção Portugal – os próximos 20 anos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2003). *Metodologia de Investigação em Psicologia e Educação* (3.<sup>a</sup> ed.). Braga: Psiquilíbrios.
- Arvey, R.D., & Murphy, K.R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology, 49*, 141-168.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*, 472-491.
- Bagger, J., Li, A., & Gutek, B. (2008). How much do you value your family and does it matter? The joint effects of family identity salience, family-interference-with-work, and gender. *Human Relations, 61*(2) 187-211.

- Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Demerouti, E. (2008). How Job Demands Affect Partners' Experience of Exhaustion: Integrating Work–Family Conflict and Crossover Theory. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 901–911.
- Beutel, A. M., & Marini, M. M. (1995). Gender and values. *American Sociological Review, 60*(3), 436-449.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 169-198.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Edições D. Quixote.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: do life role values make a difference? *Journal of Management, 26*, 1031-1054.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behaviour, 56*(2), 249-276.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos, Edição Compacta*. São Paulo: Editora Atlas.
- Daly, K. J. (1996). Spending time with the kids: Meanings of family time for fathers. *Family Relations, 45*, 466-476.
- Debeljuh, P., & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y Familia, hacia una cultura familiar amigable en el context latinoamericano. *Esan-cuadernos de difusión, 16*(9), 91-102.

- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178–99.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18, 146–163.
- Ford, M.T., Heinen, B.A. & Langkamer, K.L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57–80.
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick, *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp.143-162). Washington: American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing a model of the work–family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65–78.
- Frone, M. R., & Yardley, J. K. (1996). Workplace family-supportive programmes: Predictors of employed parents’s importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 351-366.
- Frone, M.R., Yardley, J.K., & Markel, K.S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behaviour*, 50, 145-167.
- Greenhaus, J.H., Bedeian, A.G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being [Abstract]. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 200-215.

- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510–531.
- Greenhaus, J.H., & Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455-471.
- Guerreiro, M.D., Abranches, M., & Pereira, I. (2002). Conciliação entre Vida Profissional e Familiar – Políticas e práticas dos agentes em contexto empresarial, Relatório Final, CIES – ISCTE.
- Gutek, B., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role-explanations for work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560–568.
- Halpern, D. F. (2005). Psychology at the intersection of work and family: Recommendations for employers, working families, and policymakers. *American Psychologist*, 60, 397-409.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H. & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337-346.
- Kossek, E. E., Lautsch, B.A., & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–67.

- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Kossek, E. E., & Ozeki C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: a literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.
- Leandro, M. E. (2001). *Sociologia da Família nas Sociedades Contemporâneas*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Lei nº 66-B/2007. (2007). *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Constitucional nº 1/2005. (2005). *Constituição da República Portuguesa*. Lisboa: Assembleia da República.
- Lobel, S. A. (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review*, 16(3), 507–521.
- Lobel, S. A., & St. Clair, L. (1992). Effects of family responsibilities, gender and career identity salience on performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1057–1069.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS (3ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A., & Veiga, J.F. (2002) Moderators of the relationship between work–family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399–409.
- McManus, K., Korabik, K., Rosin, H., & Kevin, E. (2002). Employed mothers and the work–family interface: Does family structure matter? *Human Relations*, 55(11), 1295–1324.

- Montenegro, G. (2007). *La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas*. Acedido a 12 de Janeiro de 2009 em: [http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/6\\_34\\_relacion\\_existente\\_conflicto\\_trabajo\\_familia.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/6_34_relacion_existente_conflicto_trabajo_familia.pdf).
- Moreira, J. (2004). *Questionários: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job Performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski, (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12: (pp. 39-53). London: John Wiley & Sons.
- Near, J.P., Rice, R.W., & Hunt, R.G. (1980). The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research. *Academy of Management Review*, 5, 415–429.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., & Macmurrrian, R.(1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales [Abstract]. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364.
- Nielsen, S. B., & Ejler, N. (2008). Improving performance? Exploring the complementarities between evaluation and performance management. *Evaluation*, 14(2), 171-192.
- Nunnally & Bernstein (1994). *The Psychometry Theory* (3rd Ed.). New lork: McGraw-Hill.
- O'Connell, P. E. (2001) *Using Performance Data for Accountability: The New York City Police Department's CompStat Model of Police Management*. Arlington, VA: PricewaterhouseCoopers (Business of Government Series).

- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48, 275-300.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no stress ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 173-180.
- Posner, B.Z., & Munson, J.M. (1979). The importance of values in understanding organizational behavior. *Human Resource Management*, 18(3), 9-14.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 50/2004. (2004). *100 Compromissos para uma Política da Família 2004-2006*. Lisboa: Ministério da Segurança Social, da Família e da Criança.
- Rocha, J. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: INA.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rothausen, T. (1999). Family in organizational research: a review and comparison of definitions and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 817-836.
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-84.
- Rothbard, N.P., Phillips, K.W. & Dumas, T.L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-58.
- Sampaio, D. & Gameiro, J. (1985). *Terapia Familiar*. Porto: Edições Afrontamento.
- Saraceno, C., & Naldini, M. (2003). *Sociologia da Família*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A.N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance [Abstract]. *Journal of Applied Psychology*, 71, 432-439.

- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? [Abstract]. *Journal of Social Issues*, 50, 19–45.
- Seixo, J. (2004). *Gestão de Desempenho, Manual Prático*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Silberman, M. & Hansburg, F. (2001). *Desvendar Pessoas. Como desenvolver e melhorar os seus relacionamentos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Silva, M. (2006). (In) *Satisfação das Prioridades Axiológicas e Saúde-doença Mental no Trabalho*. Tese de Mestrado não publicada, Universidade Católica de Goiás, Goiânia.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag, *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3-25). New York: John Wiley & Sons.
- Tamayo, A. (2001). Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 127-147.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (s/d). “Não há bela sem senão”. *A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho família*. Lisboa: ISCTE. Acedido a 12 de Dezembro de 2008, em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/psi/v21n1/v21n1a07.pdf>.
- Thoits, P.A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*. 54 (2), 101–112.

- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. & Lyness, K.S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.
- Thompson, J., & Bunderson, J. (2001). Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: beyond the balance metaphor. *Work and Occupations*, 28(1), 17-39.
- Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 50(3), 749–61.
- Waldman, D. A. (1994). Contributions of total quality management to the theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19, 510–536.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617
- Williams, K. J., & Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of workfamily conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868.
- Zaccaro, S. J., Craig, B., & Quinn, J. (1991). Prior absenteeism, supervisory style, job satisfaction, and personal characteristics: an investigation of some mediated and moderated linkages to work absenteeism [Abstract]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 24-44.
- Zedeck, S. (1992). Introduction: Exploring the domain of work and family concerns. In S. Zedeck (Ed.), *Work, families, and organizations* (pp.1-32), San Francisco.CA: Jossey-Bass Inc.



# **ANEXOS**



**ANEXO 1**

Questionário



## Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pretendo desenvolver um estudo cujo tema é a interferência de papéis (família e trabalho), numa sociedade em que cada vez mais é difícil conciliar as tarefas de uma profissão com as necessidades de uma família.

Ao responder a este questionário, que servirá de suporte à investigação, contribui para que futuramente as organizações possam entender as pessoas como indivíduos que procuram satisfazer as suas necessidades e encontrar um sentido de satisfação no seu trabalho e na sua vida pessoal, e possam desenvolver estratégias que harmonizem o trabalho e a vida familiar.

Tratando-se de um estudo de natureza académica, peço-lhe o especial favor de não se identificar em nenhum momento.

Agradeço que responda com sinceridade a todas as questões que são colocadas e não deixe nenhum item por responder, pois só assim se obterá um indicador fidedigno para levar a cabo possíveis alterações na Gestão de Recursos Humanos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração!

*Maria do Céu Esteves*

## **Secção 1**

Nesta secção pedimos-lhe que expresse o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que se seguem, de acordo com a escala entre “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5). Por favor, assinale com uma cruz a opção que melhor corresponde ao seu caso pessoal.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Depois do trabalho, vou para casa demasiado cansado para fazer algumas coisas que eu gostaria de fazer.	1	2	3	4	5
2. A minha família interfere frequentemente com as minhas responsabilidades profissionais.	1	2	3	4	5
3. O meu trabalho ocupa-me tempo que eu gostaria de passar com a minha família/amigos.	1	2	3	4	5
4. As minhas exigências pessoais são tão grandes que me distanciam do meu trabalho.	1	2	3	4	5
5. Frequentemente, estou demasiado cansado no trabalho, devido às minhas exigências familiares.	1	2	3	4	5
6. O meu trabalho interfere frequentemente com as minhas responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
7. A minha família/amigos ocupam-me tempo que eu gostaria de passar no meu trabalho.	1	2	3	4	5
8. As minhas exigências profissionais são tão grandes que me distanciam dos meus interesses pessoais.	1	2	3	4	5

## **Secção 2**

Nesta secção pedimos-lhe que **pense na importância e na prioridade que dá ao seu trabalho e à sua família** e responda às duas questões de acordo com a escala que lhe é apresentada. As duas respostas não têm que ser no mesmo sentido, ou seja, num dado momento da sua vida, ainda que a família seja para si mais importante, pode sentir que dá mais prioridade ao seu trabalho. De igual forma, ainda que o trabalho seja para si o aspecto mais importante, num determinado momento da sua vida, poderá sentir que dá mais prioridade à família.

1. Por favor, coloque uma (1) cruz na escala em função **do que é mais importante na actual fase da sua vida:**

--	--	--	--	--	--



Mais importância ao Trabalho

Mais importância à Família

Menos importância à Família

Menos importância ao Trabalho

2. Por favor, coloque uma (1) cruz na escala em função **do que são as prioridades na actual fase da sua vida:**

--	--	--	--	--	--



Mais prioridade ao Trabalho

Mais prioridade à Família

Menos prioridade à Família

Menos prioridade ao Trabalho

### **Seccão 3**

Por favor, assinale com uma cruz a opção correcta:

1. **Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

2. **Idade:**

( ) Até 30 anos ( ) 31 aos 40 anos

( ) 41 aos 50 anos ( ) Mais de 51 anos

3. **Estado Civil:**

( ) Casado(a)/União de Facto ( ) Solteiro(a)

( ) Divorciado(a) ( ) Viúvo(a)

4. **Número de filhos a cargo** (apenas os que ainda dependem do agregado familiar):

( ) s/filhos ( ) 1 filho ( ) 2 filhos ( ) 3 ou mais filhos

5. **Habilitações Académicas:**

( ) Escolaridade Obrigatória ( ) 12º Ano

( ) Ensino Superior ( ) Outra

6. **Cargo/Categoria Profissional:**

( ) Dirigente ( ) Técnico Superior

( ) Assistente Técnico ( ) Assistente Operacional ( ) Outra \_\_\_\_\_

7. **Avaliação de Desempenho referente a 2008:**

**Assinale uma cruz na avaliação que lhe foi atribuída e à frente coloque o valor numérico, não se esquecendo das centésimas.**

( ) Desempenho Relevante \_\_\_\_,\_\_

( ) Desempenho Adequado \_\_\_\_,\_\_

( ) Desempenho Inadequado \_\_\_\_,\_\_

**Solicito o especial favor de verificar se respondeu a todas as questões, uma vez que isso é condição necessária para que este questionário seja incluído no estudo.**

**Obrigado pela sua colaboração!**



## **ANEXO 2**

Pedido à Administração Regional de Saúde do Alentejo, I.P. para  
aplicação do questionário

Exm<sup>a</sup>. Senhora  
Presidente do Conselho Directivo da  
Administração Regional de Saúde do  
Alentejo

Maria do Céu Esteves, aluna do 2º ano do 2º ciclo (Mestrado), do Curso de Psicologia da Universidade de Évora, vem muito respeitosamente solicitar a V. Exa., colaboração no sentido de obter autorização para aplicação do questionário em anexo, aos funcionários da sede da Administração Regional de Saúde e dos Centros de Saúde do distrito de Évora.

A aplicação deste questionário tem por objectivo, estudar a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional, no âmbito da Tese de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações.

Mais informo ter conhecimento do dever de respeitar os princípios éticos inerentes à investigação. Assim, comprometo-me a assegurar a participação voluntária dos profissionais a inquirir e a tratar os dados globalmente, de forma a não identificar os participantes.

O resultado do presente estudo será apresentado em sessão pública, com a presença de todos os colaboradores.

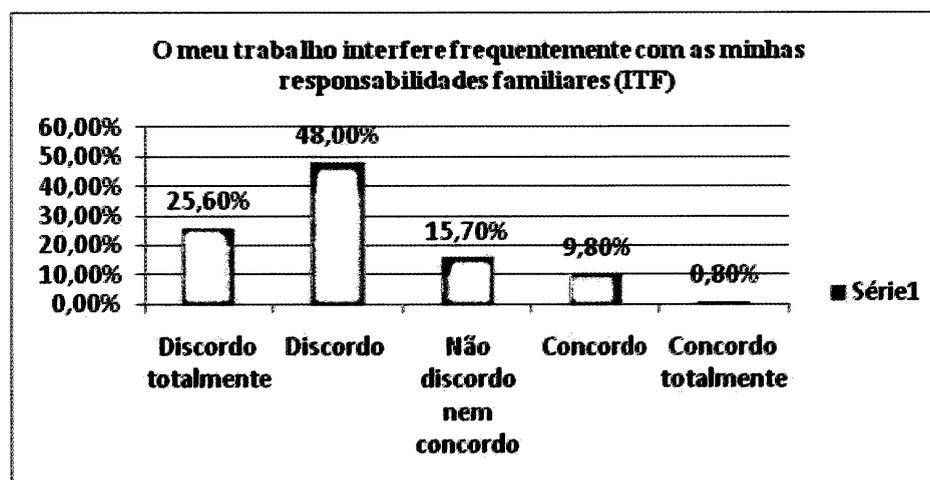
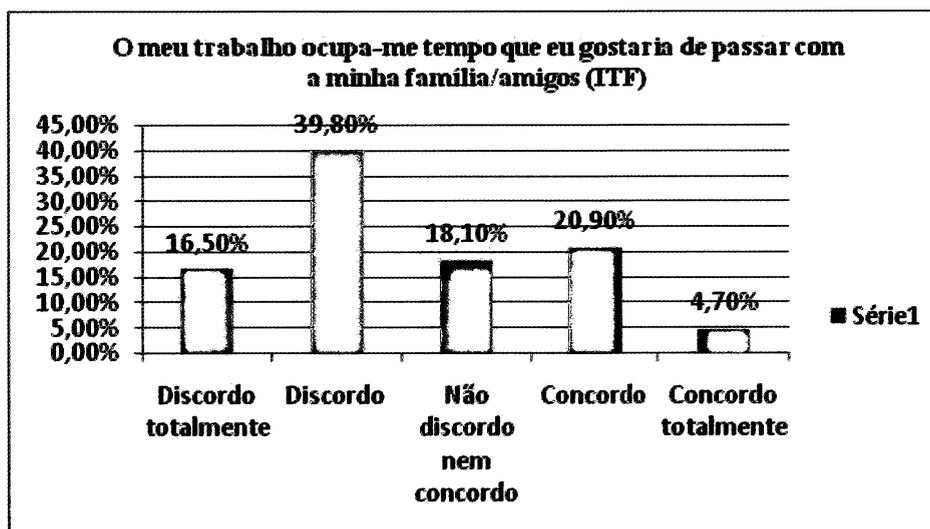
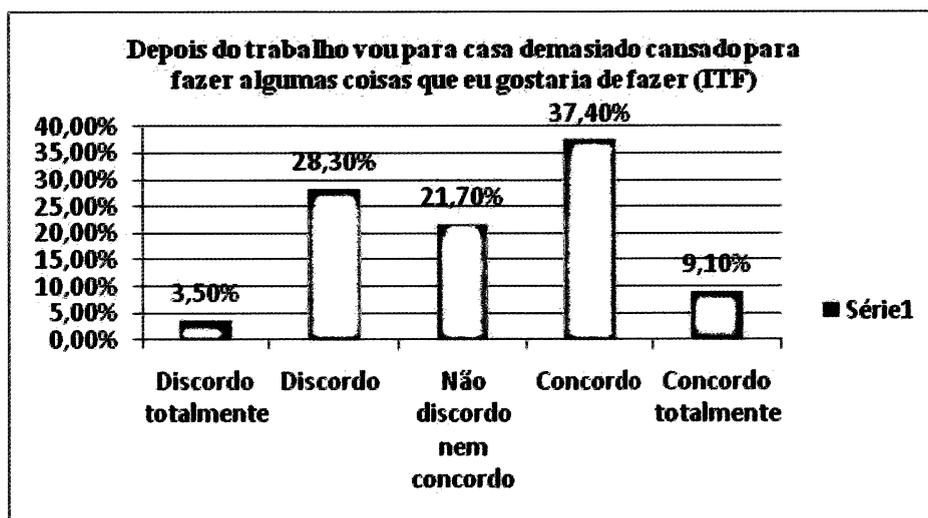
Agradecendo toda a atenção dispensada,

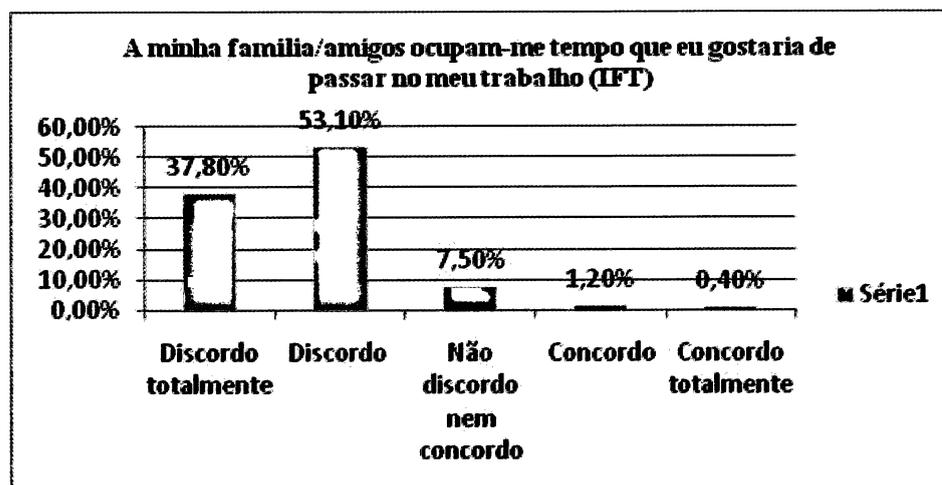
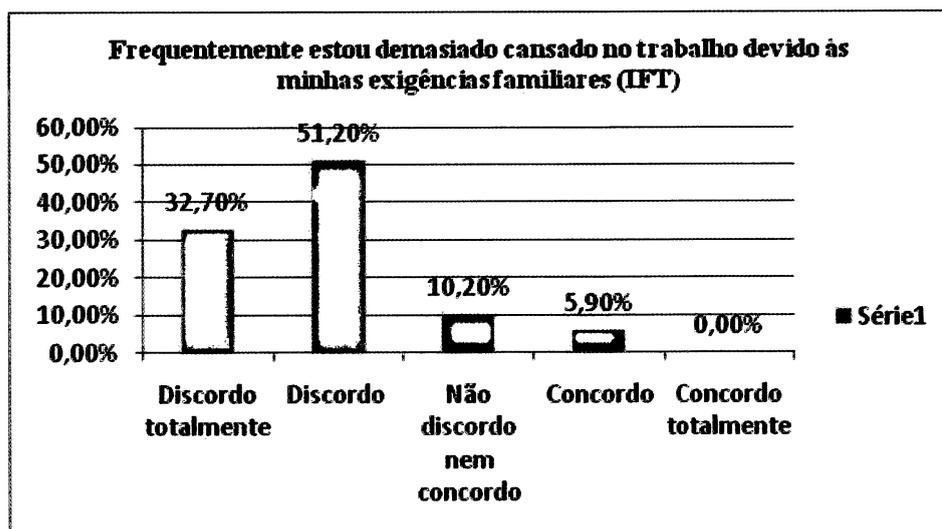
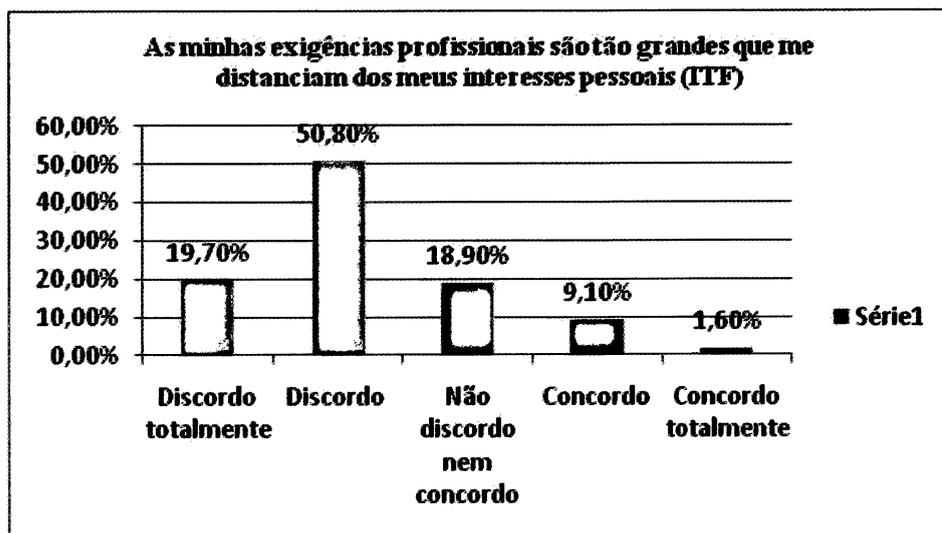
Com os melhores cumprimentos,

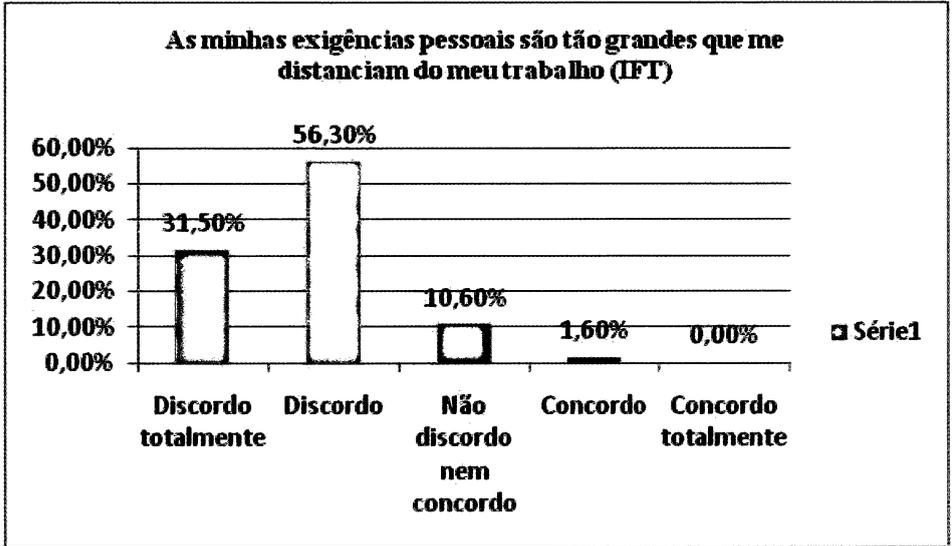
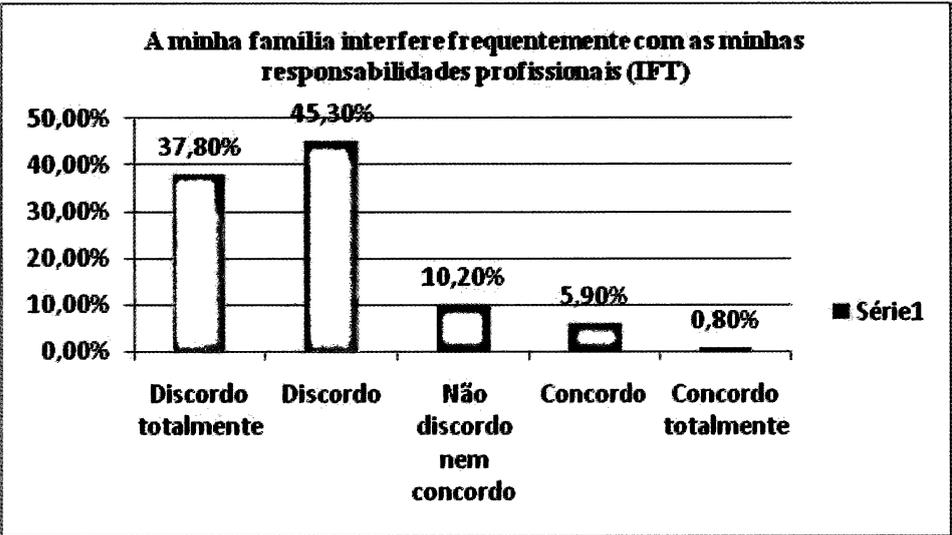
Évora, 14 de Abril de 2009

### **ANEXO 3**

Distribuição dos sujeitos da amostra por item do questionário







## **ANEXO 4**

**Estatística descritiva e correlação entre as variáveis em estudo**



**Estatística descritiva e correlação entre as variáveis (N = 254)**

	<b>Média</b>	<b>SD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Importância	3,91	1,41	-				
2. Prioridade	3,60	1,53	0,607**	-			
3. ITF	2,53	0,75	0,157*	0,078	-		
4. IFT	1,83	0,56	0,203**	0,193**	0,469**	-	
5. Desempenho	3,61	0,48	0,162**	0,218**	0,178**	-0.064	-

## **ANEXO 5**

Outputs relativos à Regressão Linear

## Prioridade\_Trabalho

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	O que são as prioridades na actual fase da sua vida <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,264 <sup>a</sup>	,070	,061	,43966

a. Predictors: (Constant), O que são as prioridades na actual fase da sua vida

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,649	1	1,649	8,529	,004 <sup>a</sup>
	Residual	22,037	114	,193		
	Total	23,685	115			

a. Predictors: (Constant), O que são as prioridades na actual fase da sua vida

b. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,198	,117		27,442	,000
	O que são as prioridades na actual fase da sua vida	,144	,049	,264	2,920	,004

a. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

## Prioridade\_Familia

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	O que são as prioridades na actual fase da sua vida <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,021 <sup>a</sup>	,000	-,007	,49351

a. Predictors: (Constant), O que são as prioridades na actual fase da sua vida

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,015	1	,015	,060	,806 <sup>a</sup>
	Residual	32,636	134	,244		
	Total	32,651	135			

a. Predictors: (Constant), O que são as prioridades na actual fase da sua vida

b. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,633	,239		15,178	,000
	O que são as prioridades na actual fase da sua vida	,012	,049	,021	,246	,806

a. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

## Importância\_Trabalho

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	O que é mais importante na actual fase da sua vida <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,139 <sup>a</sup>	,019	,008	,49623

a. Predictors: (Constant), O que é mais importante na actual fase da sua vida

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,405	1	,405	1,643	,203 <sup>a</sup>
	Residual	20,438	83	,246		
	Total	20,843	84			

a. Predictors: (Constant), O que é mais importante na actual fase da sua vida

b. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,283	,157		20,887	,000
	O que é mais importante na actual fase da sua vida	,082	,064	,139	1,282	,203

a. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

## Importância\_Familia

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	O que é mais importante na actual fase da sua vida <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,090 <sup>a</sup>	,008	,002	,45806

a. Predictors: (Constant), O que é mais importante na actual fase da sua vida

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,282	1	,282	1,342	,248 <sup>a</sup>
	Residual	34,620	165	,210		
	Total	34,901	166			

a. Predictors: (Constant), O que é mais importante na actual fase da sua vida

b. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3,916	,205		19,078	,000
	O que é mais importante na actual fase da sua vida	-,050	,043	-,090	-1,158	,248

a. Dependent Variable: Avaliação de desempenho referente a 2008