



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**A Importância das Políticas Organizacionais de  
Conciliação trabalho-família no Desempenho  
Organizacional**

**Bruna Filipa Pereira Borbinhas**

Orientação: Prof. Dra. Carla Semedo

**Mestrado em Psicologia**

Área de especialização: *Psicologia das Organizações e do Trabalho*

Dissertação

Évora, 2016



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**A Importância das Políticas Organizacionais de  
Conciliação trabalho-família no Desempenho  
Organizacional**

**Bruna Filipa Pereira Borbinhas**

Orientação: Prof. Dra. Carla Semedo

**Mestrado em Psicologia**

Área de especialização: *Psicologia das Organizações e do Trabalho*

Dissertação

Évora, 2016

## **Agradecimentos**

Obrigada a todos os que acreditaram no meu sucesso, por mais tardio que seja.

Obrigada pela paciência e motivação.

Obrigada pela ajuda e pelo apoio.

Obrigada, principalmente, a quem esteve presente na construção desta dissertação.

Obrigada por a tornarem real.

Obrigada!

“É mais fácil obter o que se deseja com um sorriso do que à ponta da espada”

William

Shakespeare



## Resumo

A conciliação trabalho-família é definida como uma relação de equilíbrio entre os dois grandes papéis dos indivíduos (Edwards & Rothbard, 2000). Alguns autores defendem uma relação de reciprocidade entre eles, em que existe uma transferência de emoções, atitudes, valores, competências e comportamentos (Santos, 2011). Em Portugal, foram implementadas diversas medidas legislativas e organizacionais com vista à promoção do equilíbrio entre os domínios laboral e familiar.

Este estudo tem como objetivo perceber o efeito da existência de medidas de conciliação trabalho-família no desempenho contextual auto-reportado. Participaram no estudo 438 colaboradores (n=438) pertencentes a organizações de diferentes dimensões e setores de atividade.

Os resultados demonstraram que a perceção da utilização de políticas de conciliação trabalho-família informais têm uma relação negativa significativa com a dimensão do desempenho contextual, facilitação interpessoal, e que existe uma diferença significativa na perceção de políticas de conciliação trabalho-família nas micro e médias empresas.

**Palavras-chave:** *Conciliação trabalho-família; Desempenho contextual; Políticas trabalho-família; Dimensão organizacional; Setor organizacional*



## **Abstract**

“The importance of work-family conciliation organizational policies in organizational performance”

Work-family reconciliation is defined as a balance between the two great roles of individuals (Edwards & Rothbard, 2000). Some authors defend a relationship of reciprocity between them, in which there is a transference of emotions, attitudes, values, competences and behaviors (Santos, 2011). In Portugal, a number of legislative and organizational measures have been implemented with hopes of promoting a balance between work and family matters. This study aims to understand the effect of the existence of work-family reconciliation measures in the context of self-reported contexts. A total of 438 employees (n = 438) from organizations of different sizes and activity sectors participated in the study. The results showed that the perception of the use of informal work-family reconciliation policies has a significant negative relation with a contextual performance dimension, interpersonal facilitation, and that there is a significant difference in the perception of work-family reconciliation policies in micro and medium Companies.

**Keywords:** Work-family reconciliation; Contextual performance; Work-family policies; Organizational dimension; Organizational Sector.



## Índice

Introdução .....	1
I. Enquadramento Teórico .....	5
1. Responsabilidade Social Organizacional.....	5
2. Conciliação Trabalho-Família.....	7
3. Políticas de Conciliação Trabalho-Família.....	11
4. Desempenho Organizacional .....	17
5. Desempenho no Trabalho.....	17
6. Desempenho na Tarefa.....	19
7. Desempenho Contextual.....	19
II. Método .....	25
1. Participantes .....	25
2. Instrumentos .....	27
2.1. Escala de políticas de conciliação trabalho-família .....	27
2.2. Escala de Desempenho Contextual.....	29
3. Procedimento .....	31
III. Resultados .....	33
IV. Discussão .....	37
V. Conclusão.....	43
Limitações e Direções Futuras .....	47
Referências Bibliográficas .....	48



## Índice de Tabelas e Gráficos

Tabela 1: Lista de políticas formais.....	12
Tabela 2: Lista de políticas informais .....	14
Gráfico 1: Dimensão Organizacional.....	23
Gráfico 2: Setor de Atividade.....	24
Gráfico 3: Tipo de empresa.....	24
Tabela 3: Análise Descritiva das medidas em estudo .....	30
Tabela 4: Médias, Desvio-padrão e Correlações das Variáveis .....	30
Tabela 5: Regressão Linear Simples entre Políticas de Conciliação e as Dimensões do Desempenho Contextual.....	31
Tabela 6: Médias, Desvio-padrão e Correlações das Variáveis.....	31
Tabela 7: Anova a um fator, Políticas de Conciliação Trabalho-família face à Dimensão das Organizações.....	32
Tabela 8: Teste <i>post hoc</i> para a comparação de médias das políticas de conciliação trabalho-família percebidas, em função da dimensão da organização.....	32
Tabela 9: Teste <i>t-student</i> para amostras independentes entre Setor Privado e Público face às Políticas de Conciliação Trabalho-Família .....	33
Tabela 10: Teste t-student para amostras independentes (setor de atividade) face às Políticas de Conciliação Trabalho-Família .....	33

## **Introdução**

A partir da segunda metade do século XX, a sociedade industrializada modificou-se, deu-se uma crescente feminização da população ativa e mudanças na organização familiar (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006). Devido a esta mudança, ficou claro que era necessária uma adaptação ao nível das empresas para possibilitar a motivação e comprometimento por parte dos seus colaboradores (Comissão das Comunidades Europeia [CCE], 2001), e assim se modificou o conceito de capital humano.

Ao longo dos anos, o conceito de capital humano veio a sofrer diversas modificações, decorrentes das mudanças a nível empresarial. Atualmente, podemos definir este conceito como “o conhecimento, as competências o sentido de compromisso e os valores e atributos pessoais de uma equipa, organização ou comunidade, que podem ser usados num processo produtivo, visando o cumprimento de um determinado objetivo” (Sezões cit. in Neves & Costa, 2012, p.103). Com vista a uma melhoria na qualidade de vida do capital humano das organizações, houve a necessidade de desenvolver a Responsabilidade Social nas Empresas (RSE) (CCE, 2001).

A RSE, é designada como a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”, (CCE, 2001, p.7). Um dos seus propósitos é aumentar, ainda mais, o investimento no capital humano, não se limitando a cumprir apenas os direitos dos trabalhadores, do ambiente e das relações, mas visando uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada (CCE, 2001). Uma das suas dimensões refere-se ao investimento na saúde, na segurança, na gestão da mudança e na gestão dos recursos naturais dos seus colaboradores (CCE, 2001).

Relativamente à conciliação, segundo Guerreiro e colegas (2006), é um ato de tornar compatíveis diferentes atividades, de forma a existir uma coexistência tranquila. No caso da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, esse ato tem como objetivo melhorar os diversos papéis dos colaboradores, e dessa forma foram criadas políticas de conciliação trabalho-família ou boas práticas. Estas políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar referem-se, por exemplo, à criação de serviços de acolhimento de crianças, à criação de serviços de prestação de

cuidados a idosos, licenças para pais e mães trabalhadores, incentivo à maior participação do pai na vida familiar e flexibilização da organização do trabalho (Guerreiro et al., 2006), entre outras. No entanto, existem organizações que, para além de utilizarem estas medidas formais, que se encontram no artigo 35.º no Código do Trabalho (2016), também utilizam medidas informais, tais como horários adaptados, redução do tempo de trabalho, a flexibilidade de horários durante a gravidez, criação de bases de dados com todo o tipo de serviços, serviços de proximidade como lavandarias, apoios sociais, atividades de lazer, ações de sensibilização e formações, programas de assistência a crianças doentes, serviços de encaminhamento dos filhos e de idosos para cuidados, financiamento parcial dos custos com cuidados dos filhos (Guerreiro et al., 2006), etc.

A implementação das políticas mencionadas anteriormente tem diversas vantagens para a empresa que as aplica, pois ao possibilitar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, incentiva à criatividade e motivação dos seus colaboradores, proporcionando uma melhor comunicação entre hierarquias, aumentando o conhecimento e cultura organizacional e podendo proporcionar, também, a redução de *turnover* e de custos com processos de formação. Finalmente, aumenta o desempenho e a produtividade na medida que é feito um planeamento dos tempos de trabalho ajustado às necessidades dos colaboradores (Guerreiro et al., 2006).

Segundo Pina e Cunha, Rego e Campos e Cunha (2007), a utilização de medidas de conciliação entre os papéis vividos pelos colaboradores, tem uma relação positiva com o comprometimento organizacional e com a satisfação no trabalho, o que por sua vez irá ter uma relação positiva com o desempenho organizacional (Leal, Caetano, Brandão, Duarte, & Gouveia, 2011). Outros autores referem que, quanto mais comprometidos se sentirem os colaboradores com a organização, mais trabalham, mais produtivos são e têm menor vontade de sair da organização (Meyer, 2002). Uma das causas de um mau desempenho por parte dos colaboradores são as questões ligadas à família, por exemplo, crises familiares, ou desequilíbrio trabalho-família (Mitchell & O'Redly, 1983 cit. in Pina e Cunha et al., 2007)

O desempenho organizacional é um índice abrangente que reflete o grau de realização de metas previamente definidas (Wang & Shieh, 2008). É o valor total esperado dos comportamentos dos colaboradores num período de tempo padrão, pelas organizações, ou seja, é uma propriedade do comportamento múltiplo, um conjunto de comportamentos efetuados por indivíduos diferentes e por cada indivíduo

em momentos diferentes, que aumente a eficácia organizacional (Motowidlo, 2003, in Borman, Ilgen & Klimosky, 2003). Segundo a literatura, certos autores defendem a existência de duas dimensões do desempenho no trabalho, o *desempenho da tarefa*, que consiste numa relação direta com o núcleo técnico da organização, e o desempenho contextual, que consiste num ambiente mais amplo, organizacional, social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar (Mohammed, Mathieu & Bartlett, 2002).

Wang e Shieh (2008; Liu & Wang, 2011) referem que uma organização deve investir sempre no seu capital humano para melhorar o desempenho organizacional.

Este estudo é um estudo transversal e correlacional. A medição é realizada num único momento, e é testada a correlação entre as duas variáveis estudadas, a utilização de políticas de conciliação trabalho-família e a dimensão contextual do desempenho no trabalho. O objetivo deste estudo é perceber o impacto das medidas de conciliação trabalho-família no desempenho contextual auto-reportado.



## **I. Enquadramento Teórico**

### **1. Responsabilidade Social Organizacional**

O panorama empresarial tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo (Oliveira, 2010). Atualmente, a competitividade é manifestada através da criação de valores e produtividade. Contudo, para uma empresa ter sucesso, é necessário que seja uma empresa socialmente responsável, isto é, tem que ser consciente da responsabilidade relativa ao ambiente, ao seu lucro, mas também ao seu capital humano (Oliveira, 2010).

A responsabilidade social é definida como o “sentido de responsabilidade com que cada um exerce as suas ações individuais e coletivas” (Neves & Costa, 2012, p. 535). Relativamente às organizações, a responsabilidade social das empresas (RSE) é definida como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas (CCE, 2001). Por outras palavras, é um compromisso realizado por parte da organização em desenvolver um comportamento ético com todas as pessoas que interagem com a organização (Oliveira, 2010). Michel e colegas (2006, cit. in Oliveira, 2010, p. 7) referem que a RSE “é um comprometimento permanente dos empresários em adotarem um comportamento ético e contribuírem para o desenvolvimento económico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida dos seus empregados e das suas famílias, da comunidade local e da sociedade”. A RSE torna-se num motor de mudança organizacional, é um mecanismo de intervenção que promove um equilíbrio global (Neves & Costa, 2012).

O principal passo para uma empresa ser socialmente responsável é a adoção de uma missão, valores fundamentais e responsabilidade para com as diversas partes interessadas, e aplicá-los a toda a organização (CCE, 2001).

Segundo a Comissão das Comunidades Europeias (2001), este comprometimento irá ter um efeito direto na produtividade da organização, tal como no desempenho, crescimento, e também, numa melhoria no ambiente de trabalho. As empresas que não praticam este tipo de responsabilidade têm certos problemas quanto à sua reputação, devido à imagem que transparecem, e também relativamente ao fato das instituições financeiras preferirem empresas socialmente responsáveis (CCE, 2001).

A RSE detém duas dimensões, a dimensão interna e a dimensão externa. No que diz respeito à dimensão interna, esta está relacionada às práticas socialmente

responsáveis, ou seja, ao investimento no capital humano, saúde, segurança e gestão de mudança e, também às práticas ambientalmente responsáveis, como a gestão dos recursos naturais (CCE, 2001). As principais preocupações da empresa são com os funcionários, investindo no seu bem-estar, no desenvolvimento de ações como assistência médica, social, alimentar, de transportes, programas de financiamento de cursos externos, criação de creches, programas de acompanhamento pré-natal (Oliveira, 2010).

A aderência à RSE é uma mais-valia para as empresas devido às consequências que dela derivam em termos de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho por parte dos trabalhadores, o que, segundo Leite (2006, cit. in Hamid, 2012) é associado a um aumento do desempenho, *turnover*, absentismo, pontualidade e comportamentos de responsabilidade social.

Relativamente à dimensão externa da RSE, esta refere-se à extensão da responsabilidade social para a comunidade local, envolvendo parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas, ONG, e Europa, devido à globalização (Comissão das Comunidades Europeias, 2001), e o apoio de ações como a proteção do ambiente e causas sociais (Oliveira, 2010).

Existe uma ideia errada de que as empresas de dimensão pequena não precisam de ser empresas socialmente responsáveis, todas as empresas deviam implementar este comprometimento, pois contribui para a economia e emprego em Portugal (Oliveira, 2010).

Em suma, a Responsabilidade Social das Empresas é um conjunto de práticas e procedimentos que as organizações adotam, para além das obrigações legais, mas que sobretudo as conduzem no sentido do desenvolvimento da sociedade em geral (Hamid, 2012), sendo defendida pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), com vista, também, a uma conciliação entre o trabalho e a vida familiar.

## 2. Conciliação Trabalho-Família

Com o aumento da pressão pelos mercados, tem havido necessidade, por exemplo, de se aumentarem as horas de trabalho (Kossek & Lee, 2005). No entanto, mesmo com toda essa pressão, essa medida torna-se quase impossível tendo em conta a nova configuração das famílias, sendo que o casal trabalha e ambos têm responsabilidades familiares (Gornick, Heron & Eisenbrey, 2007). Neste sentido, é necessário conciliar estes dois domínios.

A conciliação entre o trabalho e a família é definida como uma relação de equilíbrio que se estabelece entre a vida profissional e a vida familiar de cada indivíduo (Edwards & Rothbard, 2000). A vida profissional é vista como uma atividade direcionada a fornecer bens e serviços de apoio à vida familiar, que está ligada, diretamente, a uma adesão a uma organização que tem como objetivo as recompensas extrínsecas. A vida familiar é definida como laços biológicos, casamento, costume social ou adoção (Edwards & Rothbard, 2000).

Um local de trabalho saudável é considerado um valor universal segundo a Organização Mundial de Saúde, pois é um direito de todos os cidadãos, e é definido por um local onde se promovem atividades saudáveis, divulgam programas de apoio, oferecem-se benefícios, horários de trabalho flexíveis, programas para o seu desenvolvimento profissional, segurança, saúde e prevenção de stresse (Silva & Tavares, cit. In Neves & Costa, 2012). A saúde no trabalho é influenciada por fatores individuais – características sociodemográficas, recursos pessoais -, e fatores organizacionais – condições de trabalho (Silva & Tavares, cit. In Neves & Costa, 2012), cultura organizacional, pois é importante que a cultura da organização seja transversal (Costa, 2012). Um local de trabalho que não seja considerado saudável traz consequências para a própria organização, pois terá custos associados às faltas, despesas imediatas/diretas, mas também acaba por trazer insegurança aos colaboradores, diminuindo a produtividade organizacional, aumentando o *turnover* e a desmotivação dos colaboradores e diminuindo assim o desempenho dos mesmos, bem como, trazendo outras consequências, por exemplo ao nível da imagem pública da organização (Silva & Tavares, cit. In Neves & Costa, 2012). Um local de trabalho saudável tem vantagens económicas para a organização (Silva & Tavares, cit. In Neves & Costa, 2012).

Segundo diversos autores, existem quatro (4) modelos teóricos relativos à conciliação entre o trabalho e a família (Santos, 2011), o modelo da segmentação, teoria da compensação, a teoria instrumental, e o modelo *Spillover*.

O modelo da segmentação defende que os dois domínios funcionam de forma independente e autónoma, ou seja, nenhum influencia o outro (Edwards & Rothbard, 2000). Este modelo separa estas duas atividades por género, ou seja, a vida profissional como uma atividade masculina e a vida familiar como uma atividade feminina. Estes domínios são percecionados como independentes, o que traz claras implicações para os indivíduos, pois ao separar estes dois domínios, as organizações percecionam que não têm quaisquer responsabilidades pela vida privada dos seus colaboradores, não participando no processo de conciliação trabalho-família (Matias & Fontaine, 2012), e os próprios indivíduos percecionam que têm total responsabilidade por essa conciliação de papéis (Emslie & Hunt, 2009).

A teoria da compensação, segundo Santos (2008), defende que cada domínio tem influência no outro relativamente às carências e insatisfações, e que as mesmas levam a um maior investimento do outro domínio, ou seja, estão associados de forma a permitir suprimir carências e insatisfações num dos domínios e investir no outro (Edwards & Rothbard, 2000).

A teoria instrumental defende que ambos os domínios são meios para atingirmos aquilo que queremos no outro domínio (Santos, 2008).

E o modelo de *Spillover* defende uma relação de reciprocidade entre os dois domínios, ambos se influenciam mutuamente, de forma positiva ou negativa, existindo transferência de emoções, atitudes, valores competências, comportamentos (Santos, 2011; Hanson, Hammer & Colton, 2006), transferência de experiências do trabalho para a vida familiar e vice-versa, não existindo, muitas vezes, uma fronteira entre os dois domínios (Santos, 2011), isto é, pode existir uma associação de um construto psicológico do campo familiar com o campo profissional ou vice-versa (Matias & Fontaine, 2012). No entanto, estas associações podem ser de construtos psicológicos positivos ou negativos, o que leva, respetivamente, a uma promoção de papel, ou um conflito entre papéis (Matias & Fontaine, 2012). Certos estudos demonstraram que o ambiente familiar pode beneficiar o desempenho no ambiente profissional (Matias & Fontaine, 2012).

A participação em múltiplos papéis evidencia efeitos positivos, como efeitos aditivos – junção de experiências satisfatórias que promovem o bem-estar global -, efeitos amortecedores – experiências satisfatórias num domínio diminuem situações de stresse no outro domínio, protegem o indivíduo dos efeitos negativos -, e efeitos de transferência – experiências positivas num domínio podem ser transferidas para o outro domínio e levar, de igual forma, a outras experiências positivas (Greenhaus &

Powell, 2006). Os efeitos aditivos mostram que indivíduos que estão satisfeitos com os diversos papéis desempenhados têm um maior índice de bem-estar do que os restantes que apenas desempenham um papel (Greenhaus & Powell, 2006). Relativamente aos efeitos de transferência, um dos domínios oferece energia e recursos para o outro domínio, e torna a personalidade do indivíduo flexível e tolerante, pois participa em diversos papéis (Greenhaus & Powell, 2006).

Segundo Greenhaus e Powell (2006) existem 5 tipos de recursos de influência entre papéis: (1) competências cognitivas, interpessoais e de *coping*; (2) recursos físicos e psicológicos, como autoestima, autoeficácia; (3) recursos de capital social; (4) flexibilidade na definição de prioridades; (5) recursos materiais como bens materiais.

Esta influência entre os diversos papéis pode ser avaliada através de duas componentes, qualidade do desempenho e qualidade dos afetos (Matias & Fontaine, 2012), pois, os recursos gerados num dos domínios levam a um determinado desempenho e afeto no outro domínio. Esta transferência pode ser feita de duas formas, de forma instrumental, em que a transferência direta promove um melhor desempenho do outro domínio, desenvolvendo afetos positivos – eg.: Medida de apoio a idosos fornecida no meio profissional pode ser aplicada de forma eficiente no seio familiar -, e de forma afetiva, ou seja, recursos gerados num domínio levam a um estado positivo no próprio domínio, cuja transferência para o outro domínio leva a um melhor desempenho – eg.: “um estado afetivo positivo criado no âmbito do desempenho de atividades familiares pode expandir o nível de energia do indivíduo, aumentando a probabilidade do indivíduo se envolver mais afincadamente no papel profissional” (Matias & Fontaine, 2011).

Segundo Gómez (2003), a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar apenas é alcançável quando ambos os domínios se desenvolvem de forma satisfatória, e quando não existe qualquer “desleixo” relativamente a cada domínio.

A vida profissional é um potencial de stresse devido às suas exigências, a nível do volume e do conjunto de responsabilidades associadas, por esse motivo é importante as organizações promoverem a conciliação entre os dois papéis dos seus colaboradores (Rodrigues, Barroso & Caetano, 2010). A dimensão organizacional, essencial neste tema, tem preocupações referentes à conciliação do trabalho e da família dos seus colaboradores, que tem quatro (4) fases (Friedman & Johnson, 1997). A primeira fase corresponde às preocupações sentidas relativamente às necessidades das mulheres trabalhadoras e dos seus filhos, acabando com as empresas a desenvolverem uma ou duas iniciativas de conciliação. A segunda fase corresponde

às empresas que divulgam as suas políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, e não apenas às mulheres trabalhadoras. Numa terceira fase as empresas reconhecem que as políticas de conciliação só serão eficazes com uma cultura organizacional de apoio (Swanberg, 2004). As organizações têm que perceber a conciliação entre o trabalho e a família como parte da própria organização, e criar ambiente de trabalho que a possibilite (Bailyn, 1997). Na quarta fase as empresas, tendo consciência da importância das políticas de conciliação, procuram dar resposta às necessidades dos seus colaboradores, e melhorar as suas políticas já existentes (Friedman & Johnson, 1997).

Assim, para poder dar resposta a esta conciliação é necessário uma ajuda por parte da organização, como a utilização de políticas de conciliação (Nascimento, 2007). Trabalhadores que tenham um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, apresentam uma maior satisfação no seu trabalho e com a sua família (Hanson, et. al, 2006), um melhor desempenho profissional (Friedman & Greenhaus, 2000) e uma melhor *performance* no seio da sua família (Thompson & Prottas, 2006), e isso reflete-se no comprometimento com a organização, aumentando os níveis de produtividade da mesma (Landauer, 1997). Sentem-se mais confortáveis e confiantes no seu trabalho, motivados e criativos (Guerreiro et al., 2006)

Em suma, organizações que dão relevância à vida pessoal dos seus colaboradores conseguem que os mesmos sejam mais capazes de preservar a sua família, mas também, alcançar um desempenho profissional satisfatório (Gómez, 2003).

As políticas de conciliação podem permitir a criação de serviços de apoio familiar e permitirem aos colaboradores um maior controlo sobre o tempo de trabalho e maior flexibilização dos horários (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2005). A flexibilização de horários é definida pela possibilidade de escolha, por parte dos colaboradores, de quando, onde e por quanto tempo se envolvem nas suas atividades laborais. Pode ser encarada de duas formas, na perspetiva da organização, em que tudo é definido de forma a garantir a sobrevivência da organização, e na perspetiva do trabalhador, sendo as suas necessidades consideradas essenciais para o sucesso organizacional (Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin & Pitt-Catsoupes, 2008).

Um estudo realizado com organizações socialmente responsáveis, mostra que os trabalhadores se identificam com as suas organizações pois estas valorizam o

sentimento de família. Adicionalmente, estão mais motivados devido à segurança que têm e à estabilidade que a empresa proporciona (Costa, 2012).

### **3. Políticas de Conciliação Trabalho-Família**

Com as diversas mudanças nas últimas décadas, foi necessário repensar as formas de organização do trabalho, com objetivo de permitir uma conciliação entre a vida profissional e a vida familiar de ambos os sexos. Para este efeito foi necessário a implementação de políticas de conciliação entre o trabalho e a família, referidas na literatura como *family-friendly benefits* designadas segundo Flaquer (2000, cit. in Allen, 2001), por “(...) um conjunto de medidas públicas destinadas a fornecer recursos a pessoas com responsabilidades familiares para que possam desempenhar nas melhores condições possíveis as tarefas e atividades derivadas delas, em especial a atenção para com os filhos dependentes (...) as medidas de apoio às famílias são aquelas que facilitam às pessoas com encargos familiares um melhor desempenho das suas responsabilidades e que não comportam penalização económica, social e profissional.” (p.12).

Em Portugal existem políticas de conciliação formais, existentes na legislação portuguesa, que se encontram redigidas no Código do Trabalho (2016), e políticas de conciliação informais, ou seja, políticas criadas por organizações com responsabilidade social empresarial, como as referenciadas pela CITE (Guerreiro et. al 2006). Estas práticas favorecem a igualdade de género no que concerne à vida profissional e vida familiar, pois permitem que as mulheres se possam dedicar à sua vida profissional, e que os homens se possam dedicar mais à sua vida familiar, uma das mudanças dos últimos tempos (Guerreiro et. al 2006). No entanto, estas práticas não beneficiam apenas os trabalhadores, beneficiam também a própria organização, pois otimizam os recursos humanos das mesmas e aumentam assim a produtividade e inovação empresarial (Guerreiro et. al 2006). Permitem o bem-estar e a satisfação profissional, uma melhoria na qualidade do produto da empresa, e permitem também, que a empresa consiga atrair o melhor do capital humano, pois a utilização destas práticas leva a uma melhoria na imagem da organização (Guerreiro et. al 2006).

Estas boas práticas traduzidas na utilização de políticas de conciliação entre a vida familiar e profissional, contribuem para atenuar os efeitos da discriminação, promover a igualdade entre géneros, perceber as potencialidades dos trabalhadores, aumentar a flexibilidade no trabalho e, ainda, conceder um trunfo à empresa (Guerreiro et. al 2006). Conscientes desta mudança, certos países apoiaram o

desenvolvimento de várias políticas de conciliação entre o trabalho e a família, com vista a uma melhoria das condições dos trabalhadores (Costa, 2012). No entanto, a implementação de políticas de conciliação do trabalho com a família tem barreiras culturais, pois a maioria das organizações ainda são geridas de forma tradicional, focadas nos lucros económicos, e baseando-se na teoria da segmentação, ou seja, que a vida profissional e a vida familiar/pessoal são totalmente independentes, e que o trabalho é uma atividade masculina e a vida familiar é uma atividade feminina (Matias & Fontaine, 2012).

Segundo Matias e Fontaine (2012), a perspetiva de *Spillover* é a que tem maior consenso, e neste sentido, as organizações que a apoiam têm o desafio de articular as orientações definidas pela legislação, mas também desenvolver novas políticas de conciliação e mesmo efetivar as já existentes, (Costa, 2012), pois as limitações dessas práticas podem gerar mais situações de stresse aos seus colaboradores (Kossek, Lautsch & Eaton, 2005). Para fazer face a este desafio, a legislação e as organizações optaram por criar políticas de conciliação entre o trabalho e a família, tais como: licenças para pais e mães trabalhadores, criação de serviços para as crianças, criação de serviços de prestação de cuidados a idosos, flexibilização da organização do trabalho, etc. (Guerreiro et al., 2006).

A legislação em Portugal contempla a defesa da parentalidade, oferecendo aos colaboradores direito a licença em situação de risco durante a gravidez, interrupção da gravidez, licença parental, licença parental complementar, adoção, dispensa da trabalhadora grávida, puérpera ou lactante por motivos de proteção da sua saúde, dispensa para consultas pré-natal, avaliação de adoção, amamentação ou aleitação, faltas para assistência a filho ou neto, licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica (Código do Trabalho, 2016).

Apresenta-se de seguida uma lista das políticas formais de conciliação previstas no Código do Trabalho (2016) português:

**Tabela 1:** Lista de políticas formais: Código do Trabalho, 2016

Políticas formais
1.Licença de paternidade
2.Licença de maternidade
3.Licença parental complementar (Licença de maternidade ou paternidade mais alargada)
4.Ausência justificada ao trabalho para assistência a filho após esgotada a

licença parental
<b>5.</b> Licença por interrupção de gravidez
<b>6.</b> Licença a usufruir pelo pai por impossibilidade da mãe
<b>7.</b> Direito da trabalhadora grávida ou com filho de idade inferior a 12 meses a não prestar trabalho suplementar
<b>8.</b> Dispensa da prestação de trabalho da trabalhadora grávida, para proteção da sua segurança e saúde
<b>9.</b> Dispensa para consulta pré-natal
<b>10.</b> Direito à dispensa para ser submetido a avaliação para adoção
<b>11.</b> Dispensa para amamentação ou aleitação
<b>12.</b> Dispensa de prestação de trabalho no período noturno
<b>13.</b> Trabalho a tempo parcial de trabalhador com responsabilidades familiares
<b>14.</b> Horário flexível de trabalhador com responsabilidades familiares
<b>15.</b> Faltas para assistência a filho
<b>16.</b> Faltas para assistência a neto
<b>17.</b> Proteção da segurança e saúde de trabalhadora grávida (isenta de trabalho de risco)
<b>18.</b> Proteção em caso de despedimento para trabalhador com responsabilidades familiares
<b>19.</b> Acesso a ações de formação e reciclagem profissional com vista à reinserção do trabalhador, após ausência por assistência a familiar.
<b>20.</b> Licença para assistência ao filho com deficiência ou com doença crónica

Muitas organizações optaram por criar políticas adicionais de conciliação trabalho-família. Segundo Guerreiro e colegas (2006), certas organizações, com vista a aumentarem a produtividade dos trabalhadores, criam equipamentos e serviços próprios para o acolhimento dos filhos dos seus colaboradores, creches, ou mesmo escolas primárias com horários adaptados às necessidades dos colaboradores, que dividem as despesas de infraestruturas com outras empresas próximas, ou que criam esses apoios na própria organização. Também optam por atividades como programas de férias, programas pós-escolares, serviços de transporte, atividades desportivas e/ou festas (Guerreiro et al., 2006), o que contorna a dificuldade que os seus colaboradores sentem em deixar os seus filhos num local seguro e com horário que lhes permita trabalhar (Teixeira & Nascimento, 2011), melhorando o seu desempenho profissional (Guerreiro et al., 2006).

Devido ao aumento da população idosa em Portugal, nos últimos anos foi necessária uma adaptação, pois muitos colaboradores têm familiares ascendentes a cargo (Costa, 2012). Muitas empresas criaram serviços para prestação de cuidados a idosos, alargando os seguros de saúde aos familiares, criando redes de serviços ao domicílio, disponibilizando serviços de proximidade dirigidos às necessidades dos idosos, mas também criando regimes de trabalho que possibilitem a assistência aos mesmos. Revelou-se assim a necessidade de flexibilização do horário de trabalho, o que Warren, Fox e Pascall (2009) defendem como sendo determinante para o sucesso destas políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.

Esta flexibilização de horário promove uma melhoria da qualidade do trabalho realizado (Costa, 2012), pois possibilita a redução efetiva do horário laboral, o ajustamento do horário de trabalho (negociação de horas) e a condensação das horas de trabalho semanais, permitindo ao colaboradores ter mais dias livres (Teixeira & Nascimento, 2011). Esta ferramenta promove também a necessidade de uma comunicação eficaz dos trabalhadores com os seus supervisores (Friedman & Johnson, 1997).

Alguns exemplos de políticas informais criadas pelas organizações, com vista à melhor conciliação do trabalho com a família, são apresentados de seguida:

**Tabela 2:** Lista de políticas informais: CITE (Guerreiro et al, 2006)

Políticas informais
1. Serviços próprios (ex. jardins de infância, médico na organização)
2. Subsídios para os filhos dos colaboradores
3. Programas de férias para colaboradores e seus familiares
4. Programas pós-escolares para os filhos dos colaboradores (ex. atividades desportivas)
5. Festas ou comemorações extensíveis aos familiares dos colaboradores
6. Seguro de saúde para os colaboradores e para os seus familiares
7. Possibilidade de escolha, pelo colaborador, do seu horário de trabalho
8. Serviços de acolhimento para idosos
9. Redução das horas de trabalho, caso necessário
10. Ajustamento e flexibilização das horas de trabalho por ano
11. Licenças com tempo prolongado para além do estipulado na lei
12. A não redução de salários, mesmo que trabalhe menos horas mensais devido à família

<b>13.</b> Direito a promoções e ao mesmo posto de trabalho após as licenças relacionadas com parentalidade
<b>14.</b> Compactação das horas de trabalho semanal em moldes que permitem o aumento dos dias livres para descanso (ex: metade da semana trabalha 9 horas/dia e nos restantes 7 horas/dia)
<b>15.</b> Adoção de modalidades de teletrabalho (trabalhar a partir de casa)
<b>16.</b> Criação de bases de dados com todo o tipo de serviços que possam ser úteis aos colaboradores com responsabilidades familiares
<b>17.</b> Apoio social em termos de cantina, transporte, seguros
<b>18.</b> Atividades de lazer, ou jornal da empresa com o envolvimento de colaboradores e dos seus familiares
<b>19.</b> Serviços de encaminhamento dos filhos e de idosos para cuidados, caso necessário
<b>20.</b> Financiamento parcial dos custos com cuidados aos filhos (ex.: ajuda no material escolar)
<b>21.</b> Possibilidade de comunicação, através de videoconferência, em reuniões com a organização
<b>22.</b> Implementação de hora limite para agendamento das reuniões
<b>23.</b> Política das luzes apagadas (após uma hora estipulada pela organização, as luzes são desligadas com objetivo dos colaboradores irem para casa)
<b>24.</b> Atribuição de benefícios monetários ou materiais aquando o nascimento da criança
<b>25.</b> Facilitação na marcação de férias
<b>26.</b> Facilitação na justificação de faltas motivadas por razões de assistência à família
<b>27.</b> Concessão de dias de férias suplementares
<b>28.</b> Protocolos com entidades exteriores à organização e/ou apoio financeiro para pagamento de serviços de acolhimento, educação, saúde e bem-estar dos seus colaboradores
<b>29.</b> Complemento das prestações pagas pela segurança social (ex. subsídios por doença, invalidez e morte)
<b>30.</b> Apoio psicológico na organização
<b>31.</b> Organização de fóruns para os colaboradores que são pais, onde podem discutir ideias, estratégias e partilhar experiências

<b>32.</b> Possibilidade de ausência do posto de trabalho por uma emergência familiar, sem aviso prévio
<b>33.</b> Atribuição de subsídio de casamento, extra legal
<b>34.</b> Atribuição de prémios anuais ou mensais

Se estas modalidades forem utilizadas, promovem uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos trabalhadores (Guerreiro et al., 2006) o que, por sua vez, promove um maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar (Poelmans, Odle-Dusseau & Beham, 2009). Estas iniciativas incentivam a criatividade e a motivação dos trabalhadores, geram melhor comunicação entre chefias e operacionais e promovem um mais completo conhecimento dos objetivos e da cultura da organização, facilitando a introdução de novos métodos de trabalho e de novas tecnologias, proporcionando nomeadamente uma maior utilização do capital tecnológico (Guerreiro et al, 2006). Podem proporcionar redução de turnover, com poupanças em recrutamento de pessoal e reduzir os custos com processos de formação, na medida em que contribuem para a fixação de recursos humanos qualificados (Guerreiro et al, 2006). Concomitantemente, aumentam a produtividade, na medida em que fazem um planeamento dos tempos de trabalho mais ajustados às necessidades dos trabalhadores, evitando absentismos imprevistos, alargando e diversificando o leque dos potenciais colaboradores interessados em trabalhar numa empresa que lhes oferece boas condições de exercício de uma atividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares. Da mesma forma, diversifica colaboradores com competências mais alargadas, criando assim uma maior variedade de recursos, de capacidades e de perspetivas e reduzindo os conflitos laborais (Guerreiro et al, 2006).

Através da reorganização dos tempos de trabalho, em determinadas atividades, a empresa poderá atrair novos clientes, os custos de criação de serviços (tanto para crianças como idosos) podem ser deduzidos nos custos fiscais da empresa e ocorre uma valorização da imagem da empresa na comunidade envolvente e a nível internacional, o que contribui para a promoção dos seus produtos e para o aumento do volume de negócios. Permite ainda 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 (Guerreiro et al, 2006).

Segundo Appelbaum e colegas (2005), as organizações procuram eficiência organizacional e trabalhadores mais qualificados. É fulcral a implementação de políticas de conciliação trabalho-família, pois melhora a qualidade de vida profissional e familiar dos seus colaboradores.

#### **4. Desempenho Organizacional**

O Desempenho Organizacional (DO) é percecionado como um indicador de sucesso de recursos humanos, e a sua melhoria é um meio básico para a eficiência e produtividade das empresas (Aykan, 2014), permitindo a diferenciação entre as empresas com sucesso e as com menos sucesso (Hamann, Schiemann, Bellora & Guenther, 2013), e fazendo parte das estratégias organizacionais, pois a competitividade está inerente na sobrevivência de qualquer organização (Ghemawat, 2002).

O DO é considerado um construto, pois é um fenómeno real que não é observável naturalmente (Edwards & Bagozzi, 2000) e só pode ser especificado se relacionado à eficácia organizacional - "o grau em que as organizações estão na obtenção de todos os efeitos que deveriam" (Strasser, Eveland, Cummins, Deniston & Romani, 1981, p. 323). Cada organização obtém diferentes avaliações de eficácia com base em diversos constituintes; neste sentido, a eficácia engloba o DO, bem como outros conceitos de desempenho (Hamann et al., 2013).

#### **5. Desempenho no Trabalho**

O Desempenho no Trabalho (DT) é o tipo de desempenho mais importante da psicologia industrial-organizacional, e é definido como sendo o grau em que um indivíduo ajuda a organização a alcançar os seus objetivos (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997).

Campbell (1983) assume o DT como um desempenho comportamental, avaliável, episódico e, como não podia deixar de ser, multidimensional. É um comportamento que tem uma componente avaliativa, que corresponde, apenas, ao trabalho dirigido aos objetivos organizacionais, e não a todo o trabalho executado nas 8 horas diárias. No entanto, como é um comportamento multidimensional (Campbell, 1983), e como existem diversos comportamentos que influenciam o curso dos objetivos organizacionais, os dados das organizações tornam-se intratáveis, e assim é impossível verificar o DT dos seus colaboradores. Uma solução terá sido organizar o desempenho em categorias homogéneas (Motowidlo et al., 1997), tais como: (a)

Desempenho na Tarefa e (b) Desempenho Contextual (DC) (Borman & Motowidlo, 1993).

Segundo diversos modelos (Hunder, 1986; Campbell et al., 1993; McCrae & Costa, 1996), os efeitos do DT são oriundos das variáveis básicas de diferenças individuais – habilidade e personalidade –, no entanto, existem outras variáveis, como o conhecimento e competências, motivação, conhecimento processual e declarativo, e características de adaptação – conhecimentos e competências, respectivamente. Motowidlo e colegas (1997), defendem esta ideia, e indicam que as diferenças individuais de personalidade e habilidade cognitiva, combinadas com experiências, conduzem a uma variabilidade de características de adaptação que medeiam os efeitos da personalidade e das habilidades cognitivas. Este modelo inclui duas categorias de tendências básicas - habilidades cognitivas e personalidade -, estas tendências básicas são consideradas os melhores preditores das duas dimensões-, no entanto, é esperado que as habilidades cognitivas estejam fortemente relacionadas como o Desempenho na Tarefa e a personalidade com o Desempenho Contextual.

Assim, segundo certos autores, o DT tem diversos preditores, sendo estes: (1) habilidade cognitiva (Borman, White, Pulakos & Oppler, 1991; Ghiselli, 1973; Hunter, 1983), (2) personalidade (Barrick & Mount, 1991), (3) experiências e interesses vocacionais (Ackerman, Kanfer & Goff, 1995).

### **5.1. Desempenho na Tarefa**

O desempenho na tarefa é definido como “comportamentos específicos do trabalho, incluindo as responsabilidades do trabalho do núcleo, para os quais os antecedentes primários são suscetíveis de ser a habilidade e a experiência” (Conway, 1999), são atividades relacionadas com a execução e manutenção do núcleo técnico de processos na organização (Bergman, Donovan, Drasgow, Overton & Henning, 2008), são experiências definidas oficialmente como atividades parte do negócio (Borman & Motowidlo, 1993).

Esta categoria tem os mesmos preditores que o desempenho no trabalho, um colaborador tem que ter habilidades cognitivas para executar o seu trabalho, tem que recorrer à sua experiência para saber lidar com novas tarefas e saber compará-las com as já experienciadas, e assim conseguir resolvê-las (Hunter, 1986).

### **5.2. Desempenho Contextual**

O Desempenho Contextual (DC) é caracterizado como sendo padrões de comportamento que suportam os contextos psicológicos e sociais das atividades de trabalho (Borman & Motowidlo, 1993; 1997). São comportamentos não específicos de trabalho, como a cooperação entre colegas e mostrar dedicação no trabalho (Borman & Motowidlo, 1993). Esta categoria inclui competências interpessoais e motivação para estabelecer e manter relações interpessoais positivas no trabalho, bem como, ajudar os colegas nas suas tarefas (Lee, et. al, 2010). O DC define os esforços dos colaboradores em moldar o contexto organizacional, social e psicológico que acaba por ser um catalisador crítico para atividades e processos de tarefa (Borman & Motowidlo, 1993).

Os comportamentos de ajuda aos colegas e boas relações interpessoais evocam emoções positivas de ambas as partes envolvidas, e reforçam a percepção de obrigação mútua (Lee et al., 2010). Um estudo de Lee e colegas (2010), mostra que a amizade entre colegas de trabalho desempenha um papel importante no desempenho contextual, pois possibilita a partilha de conhecimentos, experiência e comportamento de ajuda, que, por sua vez, reforça tanto a eficácia individual, como a eficácia organizacional.

Esta categoria mantém o ambiente organizacional mais amplo, social (Bergman et al., 2008). Certos autores (McCrae & Costa, 1996; Motowidlo et al., 1997) desenvolveram um modelo que defende que tendências básicas – diferenças individuais - combinadas com experiências de liderança dão origem a características

de adaptação – “expressão concreta de tendências básicas abstratas” (Motowidlo et al., 1997, p. 69). As características de adaptação podem incluir competências adquiridas, hábitos, atitudes, e relação dos resultados da interação individual e meio ambiente (McCrae & Costa, 1996), e são adquiridas através da interação entre as tendências básicas e as experiências, isto é, tendências não cognitivas, como a personalidade, levam a hábitos contextuais, habilidades e conhecimentos, que afetam o desempenho contextual; habilidades cognitivas levam a hábitos de tarefa, habilidades e conhecimentos que influenciam o desempenho na tarefa (Motowidlo et al., 1997).

A habilidade cognitiva influencia o desempenho contextual pelos efeitos nas características de adaptação relação-contexto, e a personalidade influencia o desempenho na tarefa pelas características de adaptação relação-tarefa (Motowidlo et al., 1997). Assim, é esperado que quanto mais complexo for o domínio do DC, mais relacionado vai estar com as habilidades cognitivas, pois adquirir conhecimento em certos domínios está relacionado com as habilidades cognitivas gerais e nas habilidades não cognitivas (Bergman et al., 2008). Podemos referir que as habilidades cognitivas gerais estão relacionadas diretamente com o DC (Hunter, 1986).

Dois estudos realizados por Bergman e colegas (2008), permitiram comprovar o acima mencionado, isto é, que a personalidade e as habilidades cognitivas são preditores do DC. Tal, permitiu comprovar o modelo de Hunter (1986) e a expansão proposta por Motowidlo e colegas (1997), e explica a dificuldade de encontrar outros preditores significativos do desempenho por a capacidade cognitiva poder explicar grande parte da variação no desempenho. Segundo Borman e Motowidlo (1993), outro preditor do DC é a vontade de fazer algo, ou seja, motivação intrínseca.

Trabalhadores que comunicam entre eles, coordenam as suas ações e seguem instruções (Borman & Motowidlo, 1993), reduzem a fricção entre departamentos (Smith et al., 1983), o que é essencial para o sucesso da organização (Katz & Kahn, 1978). Este domínio do DT inclui elementos interpessoais como a manutenção de boas condições de relações de trabalho e cooperação, e elementos motivacionais (Van Scotter & Motowidlo, 1996).

Van Scotter e Motowidlo (1996) investigaram duas facetas do DC, a facilitação interpessoal – comportamentos interpessoais orientados que contribuem para a realização do objetivo organizacional – e a dedicação ao trabalho – são comportamentos de autodisciplina, como seguir regras, trabalhar muito, e tomar a iniciativa para resolver um problema no trabalho.

Os comportamentos interpessoais melhoram a moral, incentivam a cooperação e apoiam o contexto social em que ocorre o desempenho da tarefa, e é de esperar que tenham uma relação com a personalidade (Van Scotter & Motowidlo, 1996). No que se refere aos comportamentos da dedicação ao trabalho, estes demonstram motivação para agir no melhor interesse para a organização, sendo que é de esperar que a consciência tenha uma relação com a dedicação ao trabalho (Van Scotter & Motowidlo, 1996).

Face ao que foi dito anteriormente, o objetivo da presente investigação é perceber o impacto das medidas de conciliação trabalho-família no desempenho contextual, de acordo com a revisão de literatura efetuada, apresentam-se de seguida as hipóteses do estudo:

A implementação de políticas de conciliação trabalho-família nas organizações aumenta o equilíbrio trabalho-família (Hanson et al., 2006), diminuindo assim, o conflito entre os dois papéis, o que poderá potenciar, eventualmente, melhorias no desempenho. Para verificarmos se a perceção de existência dessas políticas apresenta relação significativa com o desempenho dos trabalhadores, formulámos a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** Quanto maior for a utilização de políticas de conciliação trabalho-família, maior será o Desempenho Contextual.

Segundo Bergman e colegas (2008), os preditores do DC são as habilidades cognitivas e a personalidade, e Motowidlo e colegas (1997) acrescentam a motivação e a experiência como outros preditores do DC.

A utilização de políticas de conciliação trabalho-família nas empresas leva a um equilíbrio entre os dois papéis dos indivíduos, o que, por sua vez, leva a uma maior satisfação no trabalho (Hanson et al., 2006), e a um melhor desempenho profissional (Friedman & Greenhaus, 2000), sentindo-se os sujeitos mais confortáveis e confiantes no seu trabalho, motivados e criativos (Guerreiro et al., 2006).

Tendo em conta que a motivação é considerada um preditor do DC, e a utilização de políticas de conciliação trabalho-família possibilita a motivação dos colaboradores, pode-se esperar que as políticas de conciliação trabalho-família sejam predictoras de um elevado DC. Com base neste pressuposto, formulou-se a hipótese 2.

**Hipótese 2:** As políticas de conciliação trabalho-família são predictoras de um elevado desempenho contextual.

A teoria da troca social fornece uma possível base conceptual para a compreensão das relações entre os indivíduos e o seu trabalho na sua organização (Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997). Esta teoria defende que os funcionários formam uma percepção geral sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986 cit. in Eisenberger, et. al, 1997). Pode-se indicar que é a norma da reciprocidade, ou seja, “a obrigação das pessoas a responderem positivamente ao tratamento favorável recebido de outros” (Blau, 1964; Gouldner, 1960 cit. in Eisenberger, et. al, 1997; 812).

Não existindo base teórica que distinga os efeitos dos dois tipos de políticas de conciliação trabalho-família tomou-se como referência, para criar esta hipótese, a teoria dos comportamentos descricionários.

Os comportamentos discricionários são considerados como sendo comportamentos que “não são necessariamente exigidos na descrição de papel ou funções ou do posto de trabalho” (Organ, 1988, p. 4). São tarefas voluntárias que os funcionários realizam para si ou para a sua organização (Bennett & Robinson, 2000).

Neste sentido, pode-se alegar que uma organização, ao utilizar políticas de conciliação trabalho-famílias informais, pode desencadear a norma da reciprocidade nos seus colaboradores, e assim, aumentar o desempenho contextual dos mesmos na organização. Os colaboradores podem sentir-se na obrigação de ter comportamentos discricionários para a organização, pois a mesma preocupa-se com o seu bem-estar. Como existem políticas de conciliação trabalho-família formais e informais, decidiu-se aprofundar conhecimento sobre se existem diferenças relativamente à sua associação com o desempenho contextual, pelo que se formulou a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** As Políticas de Conciliação Trabalho-Família Informais estão mais associadas a um elevado desempenho contextual do que as Políticas de Conciliação Trabalho-Família Formais.

Existem políticas de conciliação trabalho-família formais e informais, as formais são as políticas redigidas no Código do Trabalho, e as informais são criadas pelas empresas para aumentar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar dos seus colaboradores (Guerreiro et al., 2006). Segundo Guerreiro e colegas (2006), as grandes empresas são as que utilizam um maior número de políticas de conciliação trabalho-família informais.

Sendo as políticas de conciliação formais, legais, partir-se-á do pressuposto que são utilizadas por todas as empresas, independentemente da sua dimensão.

Tendo em conta que as grandes empresas albergam muitos colaboradores, pode-se hipotetizar que as pequenas e médias empresas tendem a não utilizar tanto as políticas de conciliação trabalho-família informais. Assim, espera-se que a perceção da existência de políticas de conciliação trabalho-família, por parte dos colaboradores, varie significativamente consoante a dimensão da organização. Relativamente à dimensão das organizações, formulou-se, pois, a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** A perceção de existência de políticas de conciliação trabalho-família varia significativamente consoante a dimensão da organização.

Como referido anteriormente, existem políticas de conciliação trabalho-família formais, ou seja, transversais a todas as organizações, e informais, ou seja, utilizadas apenas por algumas organizações (Guerreiro et al., 2006). As empresas do setor público são empresas totalmente ou maioritariamente controladas pelo estado, pelo que, é esperado que a perceção, pelos colaboradores, da utilização de políticas formais de conciliação trabalho-família, seja mais elevada nas organizações públicas do que nas organizações privadas.

Neste sentido, é esperado que existam diferenças na perceção das políticas de conciliação trabalho-família entre trabalhadores do setor público e privado, pelo que se formulou a seguinte hipótese:

**Hipótese 5:** Existem diferenças na perceção das políticas de conciliação trabalho-família entre trabalhadores do setor público e privado.

Existem três setores de atividade, o setor primário (ex. agricultura, pecuária), setor secundário ou setor industrial (ex. construção civil, indústria naval, automóvel), e o setor terciário ou de prestação de serviços (ex. transportes, comunicações, administração pública). Estes setores de atividade abrangem diferentes organizações, que acabam por valorizar diferentes estratégias.

Neste sentido, é esperado que a perceção de existência de políticas de conciliação trabalho-família varie significativamente consoante o setor de actividade, pelo que se formulou a seguinte hipótese:

**Hipótese 6:** A perceção de existência de políticas de conciliação trabalho-família varia significativamente consoante o setor de atividade.



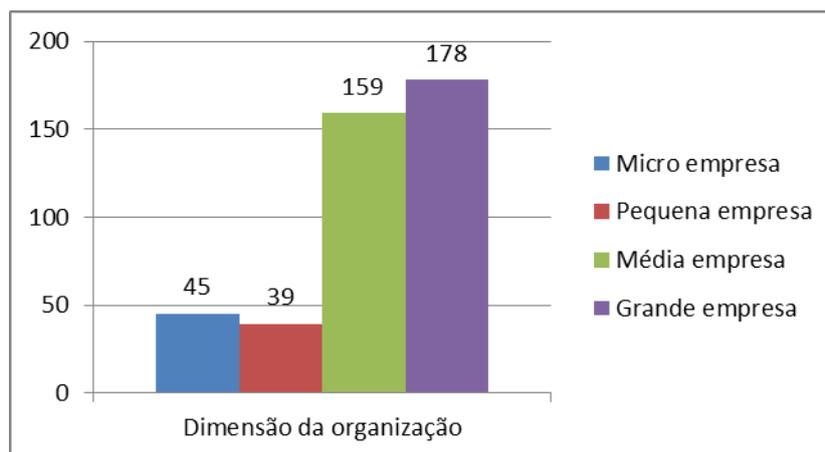
## II. Método

### 1. Participantes

A amostra deste estudo é constituída por 438 indivíduos trabalhadores, pertencentes a organizações de setores de atividade diferentes. Esta amostra foi recolhida através de contato com organizações em todo o país, divulgação em redes sociais e através de contatos pessoais. No que respeita à variável género, 67.1% dos indivíduos são do género feminino, variando a amplitude de idades entre 16 e 64 anos (M=39.32; DP=10.44). Tendo em conta o estado civil, salienta-se o facto de a maioria dos participantes serem casados (54.3%). A percentagem de solteiros na amostra é de 33.3%, sendo 8.9% divorciados e os restantes 1.6%, viúvos.

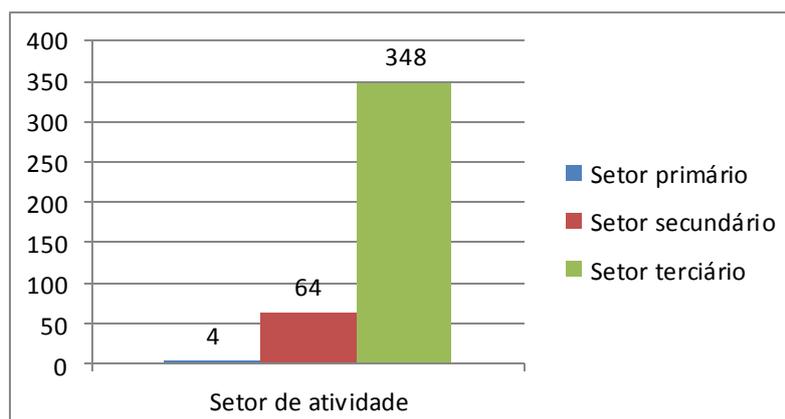
No que respeita à variável dimensão da organização, a maior parte dos participantes trabalham em médias e grandes empresas, como mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Dimensão da Organização



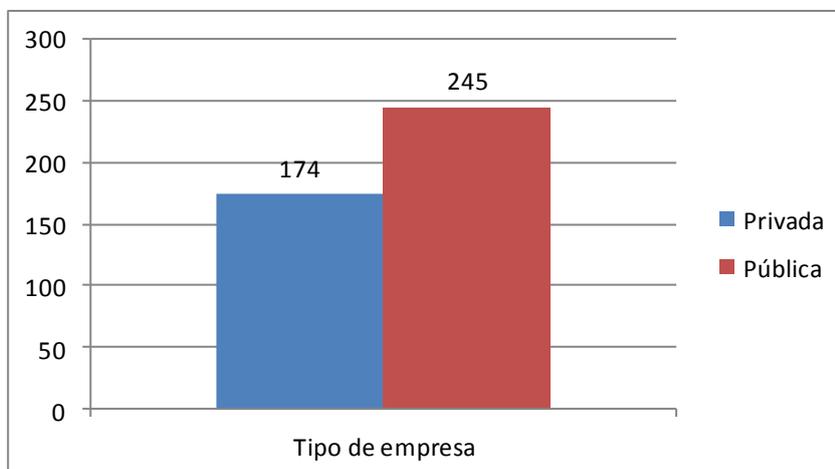
No referente ao setor de atividade, o setor terciário é o que detém maior percentagem de participantes (79.5%), como mostra o Gráfico 2.

**Gráfico 2:** Setor de Atividade



Finalmente, 55.9% são organizações públicas e 39.7% são organizações privadas, como se pode observar no Gráfico 3.

**Gráfico 3:** Tipo de empresas



## 2. Instrumentos

Para a verificação das hipóteses foram utilizadas duas escalas, descritas de seguida, que foram apresentadas aos participantes, aglutinadas num documento único.

### 2.1. Escala de políticas de conciliação trabalho-família

Na primeira parte deste instrumento são enumeradas 54 políticas de conciliação trabalho-família, 20 das quais consideradas formais, retiradas do Código do Trabalho e simplificadas no que concerne à sua designação, (pois algumas políticas tinham uma designação bastante complexa); 34 políticas consideradas, pela literatura, como informais, apenas algumas empresas disponibilizam para melhorar, nalguma dimensão, a vida dos seus colaboradores. Estas políticas foram verificadas cuidadosamente na literatura, em sites de empresas e junto do CITE e, posteriormente, discutidas.

As 4 investigadoras da área da psicologia do trabalho e das organizações que participaram neste projeto de investigação, agruparam, por consenso, as políticas de acordo com o seu conteúdo. Foram assim criados 5 grupos de políticas:

**Licenças e Dispensas:** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 20, 31 e 47.

- 1- Licença de paternidade;
- 2- Licença de maternidade;
- 3- Licença parental complementar (Licença de maternidade ou paternidade mais alargada);
- 4- Ausência justificada ao trabalho para assistência a filho após esgotada a licença parental;
- 5- Licença por interrupção de gravidez;
- 6- Licença a usufruir pelo pai por impossibilidade da mãe;
- 7- Direito da trabalhadora grávida ou com filho de idade inferior a 12 meses a não prestar trabalho suplementar;
- 8- Dispensa da prestação de trabalho da trabalhadora grávida, para proteção da sua segurança e saúde;
- 9- Dispensa para consulta pré-natal;
- 10- Direito à dispensa para ser submetido a avaliação para adoção;
- 11- Dispensa para amamentação ou aleitação;
- 12- Dispensa de prestação de trabalho no período noturno;

- 15- Faltas para assistência a filho;
- 16- Faltas para assistência a neto;
- 17- Proteção da segurança e saúde de trabalhadora grávida (isenta de trabalho de risco);
- 20- Licença para assistência ao filho com deficiência ou com doença crónica;
- 31- Licenças com tempo prolongado para além do estipulado na lei;
- 47- Concessão de dias de férias suplementares.

**Serviços de Apoio:** 21, 23, 24, 25, 28, 36, 37, 38, 39, 48, 50 e 51.

- 21- Dispensa para amamentação ou aleitação;
- 23- Programas de férias para colaboradores e seus familiares;
- 25- Festas ou comemorações extensíveis aos familiares dos colaboradores;
- 28- Serviços de acolhimento para idosos;
- 36- Criação de bases de dados com todo o tipo de serviços que possam ser úteis aos colaboradores com responsabilidades familiares;
- 37- Apoio social em termos de cantina, transporte, seguros;
- 38- Atividades de lazer, jornal da empresa com o envolvimento colaboradores e dos seus familiares
- 39- Serviços de encaminhamento dos filhos e de idosos para cuidados, caso necessário;
- 48- Protocolos com entidades exteriores à organização e/ou apoio financeiro para pagamento de serviços de acolhimento, educação, saúde e bem-estar dos seus colaboradores;
- 50- Apoio psicológico na organização;
- 51- Organização de fóruns para os colaboradores que são pais, onde podem discutir ideias, estratégias e partilhar experiências.

**Subsídios e Benefícios:** 22, 26, 40, 44, 49, 53 e 54.

- 22- Subsídios para os filhos dos colaboradores;
- 26- Seguro de saúde para os colaboradores e para os seus familiares;
- 40- Financiamento parcial dos custos com cuidados aos filhos (ex: Ajuda no material escolar);
- 44- Atribuição de benefícios monetários ou materiais aquando o nascimento da criança;
- 49- Complemento das prestações pagas pela segurança social (ex subsídios por doença, invalidez e morte);
- 53- Atribuição de subsídio de casamento;

54- Atribuição de prêmios anuais ou mensais.

**Flexibilidade do tempo e do horário de trabalho:** 13, 14, 27, 29, 30, 34, 35, 41, 45, 46 e 52.

13- Trabalho a tempo parcial de trabalhador com responsabilidades familiares;

14- Horário flexível de trabalhador com responsabilidades familiares;

27- Possibilidade de escolha, pelo colaborador, do seu horário de trabalho;

29- Redução das horas de trabalho, caso necessário;

30- Ajustamento e flexibilização das horas de trabalho por ano;

34- Compactação das horas de trabalho semanal em moldes que permitem o aumento dos dias livres para descanso (ex: metade da semana trabalha 9 horas/dia e nos restantes 7 horas/dia);

35- Adoção de modalidades de teletrabalho (trabalhar a partir de casa);

41- Possibilidade de comunicação, através de videoconferência, em reuniões com a organização;

45- Facilitação na marcação de férias;

46- Facilitação na justificação de faltas motivadas por razões de assistência à família;

52- Poder ausentar-se do posto de trabalho por uma emergência familiar, sem aviso prévio.

**Proteção ao colaborador: 18, 19, 32, 33, 42 e 43.**

18- Proteção em caso de despedimento para trabalhador com responsabilidades familiares;

19- Acesso a ações de formação e reciclagem profissional com vista à reinserção do trabalhador, após ausência por assistência a familiar;

32- A não redução de salários, mesmo que trabalhe menos horas mensais devido à família;

33- Direito a promoções e ao mesmo posto de trabalho após as licenças relacionadas com parentalidade;

42- Implementação de hora limite para agendamento das reuniões;

43- Política das luzes apagadas (após uma hora estipulada pela organização, as luzes são desligadas com objetivo dos colaboradores irem para casa).

## **2.2. Escala de Desempenho Contextual**

A segunda parte deste instrumento é constituída por duas subescalas que representam o desempenho contextual, sendo que a primeira é o fator da Dedicção ao Trabalho e a segunda é a Facilitação Interpessoal, construído por Van Scotter e

Motowidlo em 1996. Este instrumento já existia e encontrava-se na língua inglesa, sendo que foi necessário proceder à sua tradução segundo o procedimento indicado por Moreira (2004). Em primeiro lugar foi pedida autorização aos autores do questionário para a sua utilização. Após esse procedimento, iniciou-se a sua tradução para a língua portuguesa, com o objetivo de manter o significado do item original e obter um item que não apresente problemas como ambiguidade ou complexidade. Para a realização da tradução, foram traduzidos os itens por um investigador que domina a língua inglesa e o tema, seguindo-se de uma retroversão desses itens para a língua inglesa, realizada por outro investigador com o objetivo de podermos comparar ambas as escalas e percebermos se cada item quer dizer o mesmo que o original. De seguida, estes itens foram submetidos a aplicações-piloto a 10 pessoas com vista a realizarmos reajustes, caso necessário. Foram reajustados dois itens, cuja tradução estava demasiado complexa e pouco compreensível. Terminado o processo de tradução, recolhemos as respostas dos participantes do teste piloto.

De seguida para verificarmos a homogeneidade das variáveis, foi realizada uma análise fatorial de extração de fatores, com a amostra total, que compara as correlações simples com as correlações parciais, sendo o valor do KMO de 0.925, isto é, tem uma homogeneidade de variáveis excelente, e o valor do *Bartlett's* de 0.00, ou seja, estas escalas cumprem as condições adequadas para a realização da análise fatorial. Nesta, verificámos a existência de 3 fatores, no entanto, como a escala já estava dividida em 2 fatores, Dedicção ao Trabalho e Facilitação Interpessoal, decidimos forçar a extração a dois fatores, seguir com os 2 fatores que extraíram 55.8% de variância.

Este instrumento é ainda constituído por dados sociodemográficos dos respondentes e dados de caracterização das organizações em que estes trabalham (setor de atividade, dimensão da organização, tipo de organização).

Após a junção de todas as escalas foi pedido a 5 pessoas de diferentes níveis de escolaridade que o preenchessem com vista a testar a sua clareza. Neste sentido, foi necessário o ajustamento de algumas palavras para uma melhor compreensão do significado de cada frase. Após a verificação da adequação da escala iniciou-se a aplicação dos questionários.

### **3. Procedimento**

A aplicação do instrumento foi realizada tanto a nível presencial, como em formato *online*. No caso desta última, foi criado um documento eletrónico (no Google Doc) que incluía uma página de apresentação e instruções gerais, os dados sociodemográficos e de caracterização da organização e os questionários. Ao completarem o preenchimento, as respostas ficavam automaticamente disponíveis para a investigadora. Esta aplicação permitiu-nos obter uma amostra de 485 indivíduos.

Após a construção do instrumento, optámos por entrar em contacto com organizações de diferentes sectores de atividade e em diversos locais do país com vista solicitar a sua divulgação e preenchimento junto dos seus colaboradores. Este contato foi realizado por correio eletrónico e via *LinkedIn*, onde explicámos o âmbito do estudo e os seus objetivos, bem como as investigadoras envolvidas. Apenas obtivemos resposta positiva de uma empresa, na qual obtivemos resposta de 35 colaboradores. Como forma de agradecimento a esta organização, realizámos um relatório com dados exclusivos da empresa. Também divulgámos o nosso instrumento nas redes sociais, e através de contatos pessoais de cada investigadora, com vista a abrangermos uma maior população. Finalmente, dirigimo-nos ainda a empresas presencialmente com vista a aplicarmos o instrumento. Após a obtenção da amostra de 485 indivíduos, criou-se uma base de dados para tratamento estatístico, em que após a validação do instrumento, iniciámos a verificação das hipóteses.



### III. Resultados

A apresentação dos resultados começará por mostrar a análise descritiva dos resultados obtidos na amostra geral e em seguida os resultados dos testes de hipóteses.

Através da análise descritiva, podemos verificar que, como nos mostra a Tabela 3, os participantes do presente estudo referem, que nas suas organizações estão disponíveis, em média, 11 políticas formais e 9 políticas informais de conciliação trabalho-família do conjunto que lhes foi apresentado. E que, a dimensão dedicação ao trabalho teve como média de resposta 3.88, e a dimensão facilitação interpessoal teve como média de resposta 4.22.

**Tabela 3:** Análise Descritiva das medidas em estudo

Variáveis	Média	Desvio-Padrão
Políticas formais de conciliação trabalho-família	11.44	5.04
Políticas informais de conciliação trabalho-família	9,44	6.07
Dedicação ao Trabalho	3.88	.75
Facilitação Interpessoal	4.22	.81

**Relativamente à H1**, que protagonizava que quanto maior fosse a utilização de Políticas de Conciliação Trabalho-Família, maior seria o Desempenho Contextual, como mostra a Tabela 4, foi realizada uma correlação entre a variável Políticas de Conciliação Trabalho-Família e as duas dimensões do Desempenho Contextual, a Dedicação ao Trabalho e a Facilitação Interpessoal. Verifica-se que não existe relação significativa entre as duas variáveis em estudo.

**Tabela 4: Matriz de correlação entre políticas e dedicação ao trabalho e facilitação interpessoal**

	1	2	3
1. Políticas	-		
2. Dedicação ao Trabalho	-.055	-	
3. Facilitação Interpessoal	-.061	.496*	-

\* $p < 0,01$

**Relativamente à H2**, que protagonizava que as Políticas de Conciliação Trabalho-Família são preditoras de um elevado Desempenho Contextual, ao rejeitarmos a hipótese 1, verificando que não existe uma relação significativa entre as variáveis em estudo, podemos indicar que as políticas de conciliação trabalho-família não predizem o desempenho contextual. Tal é comprovado ao observarmos a Tabela 5, que nos mostra que, tanto a dimensão dedicação ao trabalho, como a dimensão facilitação interpessoal, não têm uma relação significativa com a perceção de políticas de conciliação trabalho-família, ou seja, as políticas de conciliação não predizem o desempenho contextual.

**Tabela 5: Regressão Linear Simples entre Políticas de Conciliação e as Dimensões do Desempenho Contextual**

Modelo	Variável Dependente	R <sup>2</sup> Ajustado	ANOVA F	Variável Preditora	B
1	Dedicação ao Trabalho	.001	1.305	Políticas de conciliação	3.98
1	Facilitação Interpessoal	.001	1.612	Políticas de conciliação	4.33

A formulação da **Hipótese 3** (as políticas de conciliação trabalho-família informais estão mais associadas a um elevado desempenho contextual do que as políticas de conciliação trabalho-família formais) teve por objetivo realizar uma análise mais fina à relação entre as políticas de conciliação e o desempenho, pelo que se testaram separadamente as relações entre políticas formais e informais, face às duas dimensões do desempenho contextual. Para tal, realizou-se uma análise correlacional entre as variáveis em estudo. Como nos mostra a Tabela 6, verifica-se que existe uma relação negativa significativa, ainda que fraca, entre as variáveis políticas de conciliação informais e facilitação interpessoal.

**Tabela 6: Matriz de correlação entre políticas formais, políticas informais, e dedicação ao trabalho e facilitação interpessoal**

	1	2	3	4
1. Políticas Formais	-			
2. Políticas Informais	.304	-		
3. Dedicção ao Trabalho	-.037	-.051	-	
4. Facilitação Interpessoal	.018	-.105*	.496	-

\* $p < 0,05$

**Relativamente à H4**, que protagonizava que a percepção de existência de Políticas de Conciliação Trabalho-Família varia significativamente consoante a dimensão da organização, dada a dimensão da nossa amostra, assumimos os pressupostos da normalidade da distribuição e da homogeneidade da variância, como nos indica Marôco (2014). Para testar a hipótese, realizámos o teste da ANOVA a um fator, a dimensão da organização, com a variável, políticas de conciliação trabalho-família.

Ao observar a Tabela 7, verificamos que existem diferenças significativas na quantidade de políticas percebidas face à dimensão das organizações. Ao analisarmos a Tabela 8, verificamos que o *p-value* relativo à diferença de médias entre as micro e médias empresas é menor que 0.05, logo podemos alegar que existem diferenças significativas entre estas duas dimensões das organizações, sendo que é nas microempresas que existe uma menor percepção de políticas de conciliação trabalho-família.

**Tabela 7: Anova a um fator, Políticas de Conciliação Trabalho-família face à Dimensão das Organizações**

	Sum <sup>2</sup>	gl	M <sup>2</sup>	F	p
Políticas de Conciliação	.233	3	.078	3.01	.030

Nota:  $p < 0.05$

**Tabela 8: Teste *post hoc* para a comparação de médias das políticas de conciliação trabalho-família percebidas, em função da dimensão da organização**

	Micro	Pequena	Média	Grande
Micro			-.079*	
Pequena				
Média				
Grande				

Nota: Os valores apresentados correspondem à diferença entre as médias das dimensões das organizações. São apenas apresentadas as diferenças significativas ( $p < 0.05^*$ ).

**Para testar a hipótese 5** (existem diferenças na percepção das políticas de conciliação trabalho-família entre trabalhadores do setor público e privado), foi feito um teste *t-student* para comparação de duas amostras independentes, as empresas do setor público e as empresas do setor privado. Segundo Marôco (2014), ao termos uma amostra grande, podemos utilizar os testes paramétricos, pois os testes paramétricos são robustos, ou seja, a probabilidade de erro tipo I mantém-se inalterada, desde que a dimensão da amostra não seja extremamente pequena.

Como podemos verificar na Tabela 9, não existem diferenças significativas entre as médias dos setores privado (20,60) e público (21,22) no que respeita à percepção de políticas de conciliação trabalho-família.

**Tabela 9: Teste *t-student* para amostras independentes entre Setor Privado e Público face às Políticas de Conciliação Trabalho-Família.**

	t	df	Sig.
Políticas de Conciliação	.636	349	.525

**Relativamente à H6**, que protagonizava que a percepção de existência de Políticas de Conciliação Trabalho-Família varia significativamente consoante o setor de atividade (secundário e terciário) da organização, para testar esta hipótese efetuou-se um teste *t-student* para comparação de duas amostras independentes.

Como mostra a Tabela 10, a média da percepção de existência de políticas de conciliação trabalho-família não varia significativamente consoante o setor de atividade (20,40 para o setor secundário e 20,89 para o setor terciário). O setor primário não foi incluído nesta comparação por apresentar poucos casos ( $n=4$ ).

**Tabela 10: Teste *t-student* para amostras independentes (setor de atividade) face às Políticas de Conciliação Trabalho-Família**

	t	p	df
Políticas de Conciliação	-.375	.708	342

Terminada a apresentação dos resultados, importa agora refletir sobre eles, o que será feito no próximo capítulo, de discussão dos mesmos.

#### IV. Discussão

A presente dissertação teve como principal propósito estudar a relação existente entre a percepção de políticas de conciliação trabalho-família e o domínio contextual do desempenho no trabalho auto-reportado. Deste modo, foi previsto que a percepção da disponibilização, por parte das organizações, de práticas de conciliação trabalho-família teria uma relação forte e positiva com o desempenho contextual dos colaboradores. De modo geral, os resultados não corroboraram as hipóteses colocadas, no entanto, estes resultados podem ser analisados e discutidos tendo em conta diversos fatores e limitações no estudo.

Para a primeira hipótese “Quanto maior for a utilização de políticas de conciliação trabalho-família, maior será o desempenho contextual”, ao contrário do que era esperado, os resultados demonstraram que a percepção da utilização de políticas trabalho-família não tem relação com o desempenho contextual. Certos autores defendem que as flutuações no DT devem-se aos seus colaboradores, indicando que estas são causadas, maioritariamente, por conflitos de papéis, entre a vida profissional e vida familiar (Dalal et al., 2009; Greenhaus & Beutell, 1985). A literatura refere que a implementação das políticas de conciliação trabalho-família tem diversas vantagens para a empresa, porque possibilita ao colaborador o equilíbrio entre a sua vida profissional e familiar, incentiva à criatividade e motivação, proporciona uma melhor comunicação entre as hierarquias, aumenta o conhecimento e cultura organizacional e pode proporcionar a redução de *turnover* e de custos com processos de formação e aumentar o desempenho e a produtividade (Guerreiro et al., 2006). Contudo, este resultado pode ser explicado pelo facto de ter sido usada uma medida auto percebida da qualidade do desempenho contextual pelos colaboradores das organizações.

Assim, as políticas de conciliação trabalho-família podem existir na organização, mas os colaboradores podem não ter conhecimento da sua existência, ou porque a empresa não as divulga ou não promove a sua utilização, ou ainda porque os colaboradores não lhes atribuem importância. Em ambos os casos, podem não ter percepção da sua existência, e assim, não assinalaram a mesma.

Para a segunda hipótese “As políticas de conciliação trabalho-família são preditoras de um elevado desempenho contextual”, os resultados demonstraram que as políticas de conciliação trabalho-família não são preditoras de um elevado desempenho contextual. Segundo o modelo de *Spillover*, existe uma relação de reciprocidade entre os dois papéis, vida profissional e vida familiar, ambos se influenciam mutuamente, de forma positiva ou negativa, existindo transferência de emoções, atitudes, valores competências, comportamentos (Santos, 2011; Hanson, Hammer & Colton, 2006), transferência de experiências do trabalho para a vida familiar e vice-versa, não existindo, muitas vezes, uma fronteira entre os dois domínios (Santos, 2011). Pode existir uma associação de um construto psicológico do campo familiar com o campo profissional ou vice-versa, estas associações podem ser de construtos psicológicos positivos ou negativos, o que leva, respetivamente, a uma promoção de papel, ou um conflito entre papéis (Matias & Fontaine, 2012).

Autores como McCrae e Costa (1996) e Motowidlo e colegas (1997) desenvolveram um modelo que defende que diferenças individuais (tendências básicas), combinadas com experiências de liderança dão origem a características de adaptação (tendências básicas abstratas) (Motowidlo et al., 1997). As características de adaptação podem incluir competências adquiridas - hábitos, atitudes e relação dos resultados da interação individual e meio ambiente (McCrae & Costa, 1996), e são adquiridas através da interação entre as tendências básicas e as experiências, isto é, tendências não cognitivas, como a personalidade, levam a hábitos contextuais, habilidades e conhecimentos, que afetam o desempenho contextual (Motowidlo et al., 1997).

Segundo diversos autores, os preditores do DC são: as habilidades cognitivas (Borman et al., 1991; Ghiselli, 1973; Hunter, 1983), (2) a personalidade (Barrick & Mount, 1991), (3) as experiências e interesses vocacionais (Ackerman et al., 1995). Dois estudos realizados por Bergman e colegas (2008), comprovaram que os preditores do DT são a personalidade e as habilidades cognitivas. Tal comprova o modelo de Hunter (1986), de defende que as habilidades cognitivas gerais estão relacionadas diretamente com o DC. Neste sentido, o resultado da análise da hipótese

pode ser explicado pela expansão proposta por Motowidlo e colegas (1997), que explica a dificuldade de encontrar outros preditores significativos do desempenho por a capacidade cognitiva poder explicar grande parte da variação no desempenho.

Relativamente à terceira hipótese “As políticas de conciliação trabalho-família informais estão mais associadas a um elevado desempenho contextual do que as políticas de conciliação trabalho-família formais”, decidimos verificar a relação entre os dois tipos de políticas existentes, políticas informais e políticas formais, com as duas dimensões do desempenho contextual, a facilitação interpessoal e a dedicação ao trabalho. Com esta segunda análise foi possível verificar uma relação negativa entre a utilização de políticas informais de conciliação trabalho-família com a dimensão da facilitação interpessoal.

O DC tem duas facetas, a facilitação interpessoal, que são comportamentos interpessoais orientados que contribuem para a realização do objetivo organizacional, e a dedicação ao trabalho, que são comportamentos de autodisciplina, como seguir regras, trabalhar muito, e tomar a iniciativa para resolver um problema no trabalho. Os comportamentos interpessoais melhoram a moral, incentivam a cooperação e apoiam o contexto social em que ocorre o desempenho da tarefa, e é de esperar que tenham uma relação com a personalidade (Van Scotter & Motowidlo, 1996). No que se refere aos comportamentos da dedicação ao trabalho, estes demonstram motivação para agir no melhor interesse para a organização, sendo que é de esperar que a consciência tenha uma relação com a dedicação ao trabalho (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Existem políticas de conciliação trabalho-família formais e informais, e era esperado que a utilização de políticas de conciliação informais estivesse mais associada a um elevado desempenho contextual do que a utilização de políticas formais. No entanto verificou-se que quanto maior é a perceção da utilização de políticas de conciliação informais, as que são criadas pelas organizações, menor é a facilitação interpessoal, ou seja, menor é a necessidade de melhoram a moral, de cooperação e apoio no contexto social em que ocorre o desempenho da tarefa. Face a este resultado, hipotetiza-se que, quando uma empresa fornece todo o suporte de conciliação trabalho-família aos seus colaboradores, estes podem acabar por subtrair a sua responsabilidade de facilitação interpessoal. Também concorrerá para este resultado o facto de existirem, ainda, muitas barreiras culturais nas organizações, que tornam mais difícil a implementação de políticas de conciliação trabalho-família, pois, a maioria das organizações ainda são geridas de forma tradicional, baseando-se na teoria de que a vida profissional e a vida familiar-pessoal são totalmente

independentes, e que o trabalho é uma atividade masculina e a vida familiar é uma atividade feminina (Matias & Fontaine, 2012), levando a que os próprios colaboradores estejam habituados a esse tipo de cultura. Assim, pode levar a que, quando são implementadas algumas políticas, os colaboradores tenham dificuldade em se adaptar e a não compreender as suas vantagens e objetivos, podendo levar a uma diminuição da facilitação interpessoal com os seus colegas, ou seja, diminuindo com o apoio dado em situações de crise a nível familiar e de trabalho, ou de encorajamento.

Na quarta hipótese “A perceção de existência de políticas de conciliação trabalho-família varia significativamente consoante a dimensão da organização”, os resultados demonstraram que existem diferenças significativas entre as micro empresas e as médias empresas. As micro empresas apresentam uma menor utilização de políticas de conciliação trabalho-família e as médias empresas apresentam uma maior utilização de políticas trabalho-família. Este resultado pode ser explicado pelo facto de nas micro empresas existir uma maior flexibilização entre colaboradores, isto é, tendo poucos colaboradores existe uma facilitação entre os mesmos na conciliação da vida profissional e vida familiar, não sendo necessário a divulgação formal de políticas de conciliação trabalho-família pela organização, e assim, como a medida utilizada foi auto percebida, os mesmos não terem perceção da utilização dessas mesmas políticas, mas também pelo facto de existir uma ideia errada de que as empresas de dimensão pequena não precisam de ser empresas socialmente responsáveis (Oliveira, 2010). Relativamente às médias empresas, estas podem ter uma maior perceção de utilização de políticas trabalho-família pois na nossa amostra são em maior número, e isso reflete-se nos resultados.

Estes resultados não corroboraram os resultados de estudos prévios, dado os resultados decorrentes da investigação de alguns autores indicarem que empresas de grande dimensão são as que têm mais políticas de conciliação trabalho-família (Guerreiro et al., 2008).

A quinta hipótese, “Existem diferenças na perceção das políticas de conciliação trabalho-família entre trabalhadores do setor público e privado” não foi corroborada, ou seja, tanto em empresas privadas como públicas, a perceção da utilização de políticas de trabalho-família é semelhante. Existem políticas de conciliação trabalho-família formais, ou seja, transversais a todas as organizações, e informais, as utilizadas apenas por algumas organizações por sua própria iniciativa (Guerreiro et al., 2006). As empresas do setor público são empresas total ou maioritariamente controladas pelo estado, pelo que, era esperado que a perceção da utilização de políticas formais de

conciliação trabalho-família, fosse mais elevada nas organizações públicas do que nas organizações privadas. No entanto, este resultado não foi de encontro às nossas expectativas, pois não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois setores.

Na sexta hipótese “A percepção de existência de políticas de conciliação trabalho-família varia significativamente consoante o setor de atividade de cada organização”, os resultados demonstram que não existem diferenças significativas entre a utilização de políticas de conciliação trabalho-família e os setores de atividade, ou seja, tanto no setor secundário como no setor terciário a percepção da existência de políticas de conciliação trabalho-família é semelhante.

Existem três setores de atividade, o setor primário – agricultura, pecuária -, setor secundário ou setor industrial - construção civil, indústria naval, automóvel -, e o setor terciário ou de prestação de serviços – transportes, comunicações, administração pública. Estes setores de atividade abrangem diferentes organizações, que acabam por valorizar diferentes estratégias. Decidimos não analisar o primeiro setor, pois não tínhamos amostra para o fazer. Apesar de acharmos que o setor secundário, ou seja, o setor industrial, fosse apresentar uma menor percepção de utilização de políticas de conciliação trabalho-família, em comparação com o setor terciário, de prestação de serviço, esta análise mostra que em ambos os setores a percepção da utilização de políticas de trabalho-família da mesma forma. Este resultado pode eventualmente ser explicado pelo facto de muitas organizações ainda serem muito tradicionais e não darem valor à conciliação trabalho-família, ou pelo facto de ter sido utilizada uma medida auto percebida e, como foi explicado noutra hipótese, os colaboradores podem não ter conhecimento, ou não terem a percepção da utilização de políticas de conciliação trabalho-família.



## V. Conclusão

Esta investigação teve como propósito sensibilizar as organizações a nível nacional para a temática trabalho-família, mostrando a importância da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos colaboradores para o aumento do desempenho dos mesmos na sua organização.

Para fazer face a esta sensibilização procurou analisar-se e explorar a relação entre a perceção de utilização de políticas de conciliação e as dimensões do desempenho contextual, dada a sua relevância tanto para os colaboradores como para as organizações. Procurou-se explorar a relação entre as variáveis, políticas de conciliação e a dimensão organizacional, tipo de empresa e setor de atividade. Também se procurou transmitir a importância e as vantagens da implementação das políticas de conciliação por parte das organizações, realçando o papel destas no aumento do desempenho contextual dos colaboradores.

Neste sentido, foram criadas hipóteses para comprovar o acima referido, ao contrário do que era esperado, as hipóteses não foram de encontro ao que se encontra na literatura, indicando que não existe relação entre as variáveis em estudo. No entanto, o nosso estudo mostra que quanto maior é a perceção de políticas informais, menor é a facilitação interpessoal. Com estes dados podemos hipotetizar que a organização ao fornecer todo o suporte trabalho-família aos colaboradores, estes podem subtrair a necessidade e responsabilidade de apoio social e colaboração entre colegas.

Apesar dos resultados não serem o esperado, a literatura mostra-nos que é importante uma conciliação entre a vida profissional e a vida familiar para melhorar o desempenho contextual (dedicação ao trabalho e facilitação interpessoal), aumentando o desempenho organizacional, e assim a produtividade da organização.

Certos autores indicam que o desempenho no trabalho é influenciado negativamente, maioritariamente, por conflitos de papéis, entre a vida profissional e vida familiar (Dalal et al., 2009; Greenhaus & Beutell, 1985), pois ambos os papéis se influenciam. Essa influência pode ser avaliada através da qualidade do desempenho e a qualidade dos afetos (Matias & Fontaine, 2012), ou seja, os recursos gerados num dos domínios levam a um determinado desempenho e afeto no outro domínio. É possível haver transferência de forma instrumental, em que a transferência direta promove um melhor desempenho do outro domínio, desenvolvendo afetos positivos – eg.: medida de apoio a idosos fornecida no meio profissional pode ser aplicada de

forma eficiente no seio familiar -, e de forma afetiva, ou seja, recursos gerados num domínio levam a um estado positivo no próprio domínio, cuja transferência para o outro domínio leva a um melhor desempenho – eg.: “um estado afetivo positivo criado no âmbito do desempenho de atividades familiares pode expandir o nível de energia do indivíduo, aumentando a probabilidade do indivíduo se envolver mais afinadamente no papel profissional” (Matias & Fontaine, 2011).

Como a vida profissional é um potenciador de stresse devido às suas exigências, a nível do volume e do conjunto de responsabilidades associadas, é importante que as organizações promovam uma conciliação entre os dois papéis dos seus colaboradores (Rodrigues, Barroso & Caetano, 2010). Um estudo realizado com organizações socialmente responsáveis, mostra que os trabalhadores se identificam com as suas organizações pois estas valorizam o sentimento de família. Adicionalmente, estão mais motivados devido à segurança que têm e à estabilidade que a empresa proporciona (Costa, 2012).

No entanto, a implementação de políticas de conciliação do trabalho com a família ainda tem diversas barreiras culturais, pois a maioria das organizações ainda são geridas de forma tradicional, focadas nos lucros económicos, e baseando-se na teoria da segmentação, ou seja, que a vida profissional e a vida familiar/pessoal são totalmente independentes, e que o trabalho é uma atividade masculina e a vida familiar é uma atividade feminina (Matias & Fontaine, 2012). A existência destas barreiras culturais pode ser um motivo para a pouca perceção, por parte dos colaboradores, das políticas de conciliação, ou mesmo, pela inexistência das mesmas nas organizações, podendo não existir perceção de que os comportamentos de ajuda entre os colegas e as boas relações interpessoais evocam emoções positivas, e reforçam a perceção de obrigação mútua (Lee et al., 2010). Um estudo de Lee e colegas (2010), mostra que a amizade entre colegas de trabalho desempenha um papel importante no desempenho contextual, pois possibilita a partilha de conhecimentos, experiência e comportamento de ajuda, que, por sua vez, reforça tanto a eficácia individual, como a eficácia organizacional.

Estas práticas não beneficiam apenas os trabalhadores, beneficiam também a própria organização, pois otimizam os recursos humanos das mesmas e aumentam assim a produtividade e inovação empresarial (Guerreiro et. al 2006). Permitem ainda o bem-estar e a satisfação profissional, uma melhoria na qualidade do produto da empresa, e permitem também, que a empresa consiga atrair o melhor do capital

humano, pois a utilização destas práticas leva a uma melhoria na imagem da organização (Guerreiro et. al 2006).

Segundo Pina e Cunha e colegas (2007), a utilização de medidas de conciliação entre os papéis vividos pelos colaboradores, tem uma relação positiva com o comprometimento organizacional e com a satisfação no trabalho, o que por sua vez terá uma relação positiva com o desempenho organizacional (Leal et al., 2011). Outros autores referem que, quanto mais comprometidos se sentirem os colaboradores com a organização, mais trabalham, mais produtivos são e menor vontade têm de sair da organização (Meyer et al., 2002). Uma das causas de um mau desempenho por parte dos colaboradores são as questões ligadas à família, por exemplo, crises familiares, ou desequilíbrio trabalho-família (Mitchell & O'Redly, 1983 cit. in Pina e Cunha et al., 2007)

Em suma, organizações que dão relevância à vida pessoal dos seus colaboradores conseguem que os mesmos sejam mais capazes de preservar a sua família, mas também, alcançar um desempenho profissional satisfatório (Gómez, 2003). Segundo Appelbaum e colegas (2005), as organizações procuram eficiência organizacional e trabalhadores mais qualificados. Neste sentido, é fulcral a implementação de políticas de conciliação trabalho-família, pois melhora a qualidade de vida profissional e familiar dos seus colaboradores.

Apesar de não ter encontrado uma relação direta entre a perceção de políticas de conciliação trabalho-família e desempenho contextual, as relações entre as variáveis são complexas e por vezes mediadas por outras, como por exemplo: a motivação no trabalho e a satisfação com a vida. O resultado destas variáveis pode impactar no desempenho e a relação do desempenho com as políticas de conciliação trabalho-família não ser direto, mas mediado por outras variáveis.



## **Limitações e Direções Futuras**

A análise das nossas hipóteses permitiu perceber algumas limitações do nosso estudo. Como limitações apontamos: o facto de ter sido usada, apenas, uma medida auto-percebida, o que não nos permitiu ter consciência da verdadeira disponibilização e utilização das políticas pelas organizações, e permitiu apenas perceber as políticas percebidas pelos colaboradores. O questionário apresentado aos participantes previa também a resposta à frequência de uso das políticas enunciadas, mas o elevado número de respostas omissas impediu a análise desses dados; a amostra dos dados sociodemográficos não é homogénea, o que pode ter tido impacto no resultado das nossas hipóteses, resultantes dos dados sociodemográficos; a amostra não é homogénea, no que concerne ao distrito, limitando a nossa análise a nível nacional.

Como direções futuras apontamos a realização do mesmo estudo mas com o acréscimo da escala da variável avaliação de desempenho no trabalho, para podermos comparar resultados dos dois tipos de desempenho, e assim termos também uma análise hétero-percebida; termos acesso às listas de políticas utilizadas pelas empresas, e assim compararmos a perceção de existência das políticas de conciliação trabalho-família, com a sua existência real. Seria indicado realizar um estudo em que seja utilizado como medida, o instrumento de avaliação de desempenho de empresas, pois conjugando uma medida auto e hétero avaliação, permite uma análise mais eficaz do desempenho dos colaboradores da organização. Apontamos também a realização de uma correlação entre as políticas de conciliação trabalho-família e o desempenho organizacional.

Como direção futura apontamos conseguir uma amostra homogénea relativamente aos dados sociodemográficos, com vista a verificarmos novamente as últimas 3 hipóteses: quarta hipótese “A perceção de existência de Políticas de Conciliação Trabalho-Família varia significativamente consoante a dimensão da organização”; quinta hipótese “Existem diferenças na perceção das Políticas de Conciliação Trabalho-Família entre trabalhadores do setor público e privado”; e sexta hipótese “A perceção de existência de Políticas de Conciliação Trabalho-Família varia significativamente consoante o setor de atividade de cada organização”.

Mesmo não tendo encontrado as relações que supunha, o seu estudo contribui para um maior conhecimento da relação entre as políticas de conciliação trabalho-família e o desempenho.



## Referências Bibliográficas

- Ackerman, P. L., Kanfer, R. & Goff, M. (1995). Cognitive and non cognitive determinants and consequences of complex skill acquisition. *Journal of Experimental Psychology*, 1, 270–304.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Appelbaum, E. Bailey, T. Berg, P. & Kalleberg, A. (2005). Organizations and the intersection of work and family. In Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thompson e Pamela S. Tolbert (Eds), *The oxford handbook of work and organization* (53-73). Oxford, UK: Oxford University Press
- Aykan, E. (2014). Relationships Between Emotional Competence and Task-Contextual Performance of Employees. *Problems of Management in the 21 Century*. 9 (1), 8-16
- Bailyn, L. (1997). The impact of corporate culture on work-family integration. In Saroj Parasuraman e Jeffrey Greenhaus (Eds), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (209-219). Westport, London: Praeger
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26
- Bennett, R. J. & Robinson, S., L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360.
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C. & Henning, J. B. (2008). Test of Motowidlo et al's (1997): Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 21, 227-253. DOI: 10.1080/08959280802137606
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, 71-98

- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. In Motowidlo (Ed.) Job Performance (39-53) John Wiley & Sons, Inc: Canada, 12
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D. & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 863–872.
- Campbell, J. P. (1983). Some possible implications of “modeling” for the conceptualization of measurement. *Performance measurement and theory*, 277-298
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, U.E.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*. 84 (1), 3-13
- Costa, J. C. F. (2012). Práticas de Conciliação entre o Trabalho e a Família: Um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado de Gestão, Universidade do Minho, Portugal
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R., & Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship, counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52 (5), 1051–1066
- 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 (1), 178-99.

- Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5(2), 155-174. doi:10.1037/1082-989x.5.2.155
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Emslie, C. & Hunt, K. (2009). 'Live to work' or 'work to live'? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work and Organization*, 16, 151-172
- Friedman, D. & Johnson, A. (1997). Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work-family agenda. In Saroj Parasuraman e Jeffrey Greenhaus, (Eds). *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (192-208). Westport, London: Praeger
- Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family - Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76 (1), 37-74
- Ghiselli, E. E. (1973). The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, 26, 461-477
- Gómez, S. (2003). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*. Pamplona: Cátedra SEAT-IESE de Relaciones Laborales/ Universidad de Navarra.
- Gornick, J. C., Heron, A. & Eisenbrey, R. (2007). *The work-family balance: An analysis of European, Japanese, and U.S. work-time policies*. EPI Briefing Paper, 189, 1-10.

- Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de Conciliação entre a Vida Profissional e Vida Familiar*. Lisboa: CITE
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L. & Guenther, T. W. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87
- Hamid, F. A. (2012). *Práticas de Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra, Portugal
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249-265.
- Hill, E. J., Grzywacz, J., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149-163. Doi: 10.1080/13668800802024678
- Hunter, J. E. (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisor ratings. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory* (257–266). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340–362.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley

- Kossek, E. E. & Lee, M. D. (2005). Benchmarking survey: A snapshot of human resource managers' perspectives on implementing reduced-load work for professionals. East Lansing, MI: Michigan State University; Montreal: McGill University.
- Kossek, E., Lautsch, B., e Eaton, S. (2005). Flexibility enactment theory: Implications of flexibility type, control, and boundary management for work-family effectiveness. In Ellen E. Kossek e Susan J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (243-262). New Jersey, Lawrence Erlbaum
- Landauer, J. (1997). Bottom-line benefits of work/life programs. *HR Focus*, 74 (7), 3-4.
- Leal, A. S., Caetano, J., Brandão, N. G., Duarte, S. E. & Gouveia, T. R. (2011) *Responsabilidade Social em Portugal*. Lisboa: Deplano Network
- Lee, Y., Yang, L. & Wan, K. M. (2010). Interactive Effects of Personality and Friendship Networks on Contextual Performance. *Social Behavior and Personality*. 38 (2), 197-208. DOI: 10.2224/sbp.2010.38.2.197
- Liu, N. & Wang, C. (2011). Searching for a balance: work–family practices, work–team design, and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (10), 2071–2085
- Matias, M. & Fontaine, A. M. (2011). The role of gender when family intersects work: Conflict or facilitation? *Psicologia, Educação e Cultura*, 25, 337-354.
- Matias, M. & Fontaine, A., M. (2012). A Conciliação de Papéis Profissionais e Familiares: O Mecanismo Psicológico de Spillover. *Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação*, 28 (2), 235-243
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality* (pp.51–87). New York: Guilford.

- Meyer, J. P. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences., *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mohammed, S., Mathieu, J. E. & Bartlett, A. L. B. (2002). Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team- and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 795–814
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimosky, R. J. (2003). *Handbook of psychology*. (12nd ed.). United States of America, EUA: Copyright.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A Theory of individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2), 71-83
- Nascimento, I. (2007). Investimento no trabalho e na parentalidade e relação interpapéis: Uma análise da transmissão intergeracional. Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Porto, Portugal.
- Neves, A. L. & Costa, R. F. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3
- Oliveira, F. N. (2010). Responsabilidade Social Empresarial – um estudo às práticas das 100 maiores empresas portuguesas. Dissertação de mestrado em Relações Públicas, Universidade do Porto, Portugal).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.
- Pina e Cunha, M., Rego, A. & Campos e Cunha, R. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH editora. ISBN: 978-972-8871-16-1

- Poelmans, S., Odle-Dusseau, H. & Beham, B. (2009). *Work-Life Balance*. New York, NY: Oxford University Press.
- Rodrigues, E., Barroso, M., & Caetano, A. (2010). *Trabalho, família e bem-estar: Factores e padrões de qualidade de vida na Europa*. Lisboa: CIES
- Santos, G. (2008). Género, carreira e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva de gestão. *E-cadernos CES*, 1, 92-114. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/e-cadernos>
- Santos, G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: RH
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 453-463
- Strasser, S., Eveland, J. D., Cummins, G., Deniston, O. L., & Romani, J. H. (1981). Conceptualizing the goal and system models of organizational effectiveness—implications for comparative evaluation research. *Journal of Management Studies*, 18(3), 321-340. DOI:10.1111/j.1467-6486.1981.tb00105.x
- Swanberg, J. (2004). Illuminating gendered organizations assumptions. An important step in creating a family-friendly organization: a case study. *Community, Work and Family*, 7 (1), 3-28. Doi: 10.1080/1366880042000200271
- Teixeira, R. & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista brasileira de orientação profissional*. 12 (2), 215-225
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 100-118.

Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 525–531.

Wang, I. & Shieh, C. J. (2008). Effect of human capital investment on organizational performance. *Social behavior and personality, 36 (8)*, 1011-1022

Warren, T., Fox, E. & Pascall, G. (2009). Innovative social policies: Implications for work–life balance among low-waged women in England. *Gender, Work and Organization. 16*, 126-150