

**O impacto do conflito trabalho-família no *engagement*, desempenho e intenção de *turnover* dos colaboradores**

Ana Rita Oliveira  
Aluna do Mestrado em Gestão  
ESTG, Instituto Politécnico de Leiria  
[rita\\_oliveira94@hotmail.com](mailto:rita_oliveira94@hotmail.com)

Neuza Manuel Pereira Ribeiro  
CARME  
ESTG, Instituto Politécnico de Leiria  
[neuza.ribeiro@ipleiria.pt](mailto:neuza.ribeiro@ipleiria.pt)

Como citar:

Oliveira, A. R. & Ribeiro, N. (2019). O impacto do conflito trabalho-família no *engagement*, desempenho e intenção de *turnover* dos colaboradores. *Atas XXIX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Universidade de Sevilha, 31 de Janeiro a 2 de Fevereiro, Osuna, Espanha.

**RESUMO**

A incompatibilidade entre a esfera do trabalho e da família é uma realidade que assola muitos trabalhadores na atualidade. A difícil articulação destes dois domínios conduz à vivência do fenómeno designado por Conflito Trabalho-Família (CTF). O presente estudo tem como objetivo avaliar o impacto que o CTF poderá ter no *engagement* e no desempenho dos colaboradores, bem como, na sua intenção de *turnover*. Pretende-se também testar o efeito mediador do *engagement* na relação entre o CTF e o desempenho, e entre o CTF e a intenção de *turnover*. Foram inquiridos 105 colaboradores de várias organizações. Os resultados revelaram que os colaboradores que sentem maior CTF apresentam menores níveis de *engagement* e maior intenção de sair da organização. O CTF não revelou relação com o desempenho. O *engagement* assume o papel mediador (mediação parcial) na relação entre o CTF e a intenção de *turnover*. A relevância deste estudo prende-se com as implicações que poderá trazer para as empresas no âmbito da implementação de estratégias de conciliação trabalho-família de forma a reduzir o referido conflito.

**Palavras-chave:** Conflito Trabalho-Família; *Engagement*; Desempenho; Intenção *Turnover*.

## **ABSTRACT**

The incompatibility between the sphere of work and family is a reality that plagues many workers today. The difficult articulation of these two domains leads to the experience of the phenomenon called Work-Family Conflict (WFC). The present study aims to examine the impact that WFC may have on employee engagement and performance, as well as on its turnover intention. It is also intended to test the mediating effect of engagement on the relationship between WFC and performance, and between WFC and turnover intention. One hundred and five employees from various organizations were surveyed. The results reveal that the employees who feel the greater WFC have lower levels of engagement and greater intention to leave the organization. WFC showed no relation to performance. Engagement assumes the mediating role (partial mediation) in the relationship between WFC and turnover intention. The relevance of this study is related to the implications that it can bring to organizations in the scope of the implementation of strategies of work-family conciliation in order to reduce the referred conflict.

**Keywords:** Work-Family Conflict; Engagement; Performance; Turnover Intention.

## **1. INTRODUÇÃO**

Foram diversas as mudanças demográficas que a população sofreu nos últimos anos, sendo a inserção da mulher no mercado de trabalho um exemplo marcante da mudança da mentalidade dos indivíduos. O papel da mulher no mercado de trabalho ganhou ímpeto assim como o desenvolvimento das atividades e tarefas diversificadas. Esta evolução, conseqüentemente, levou à incompatibilidade entre os domínios do trabalho e da família. Atualmente, o conceito e as especificidades do trabalho têm vindo a alterar-se na sociedade. Os valores do trabalho, tal como a forma como ele é encarado, tem vindo a alterar-se de geração em geração. A geração Millennial é, desde sempre, a geração que mais importância atribui à conciliação trabalho-família. Assim, o conceito CTF têm sido alvo do interesse de vários autores (Jenkins, Heneghan, Bailey, & Barber, 2016; Karatepe & Karadas, 2016; Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013).

Importa assim perceber as conseqüências positivas e negativas, em contexto de trabalho, que o conflito entre a esfera profissional-familiar poderá acarretar. Daqui surge a importância de estudar o impacto que o CTF poderá ter no Engagement e no Desempenho Individual, fatores determinantes do sucesso organizacional. Por outro lado, procurar-se-á perceber o impacto negativo do CTF nomeadamente na intenção de turnover, variável de elevada relevância dado problema de retenção de talentos que algumas organizações enfrentam.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Conflito entre trabalho e família**

Na visão de vários autores (Cecílio, 2016; Netemeyer, Boles, & MacMurrian, 1996; Oliveira et al., 2013; Zhang et al., 2012), existem duas temáticas que se influenciam mutuamente: o conflito trabalho-família (CTF) e o conflito família-trabalho (CFT). O primeiro tipo de conflito acontece quando as responsabilidades profissionais interferem no cumprimento de obrigações familiares, tais como os

cuidados com os filhos ou outros dependentes. O segundo surge quando as responsabilidades ou os problemas familiares, por exemplo, discussões conjugais influenciam o desempenho no trabalho e as exigências profissionais. Apesar de ambos os conflitos poderem ter uma conceção bidirecional, estudos empíricos defendem que a influência do trabalho na família (CTF) é mais forte e frequente do que a influência da família no trabalho (CFT) (Geurts & Demerouti, 2003; Byron, 2005).

Para Silva (2017) e Greenhaus & Beutell (1985), o conflito existente entre trabalho e família, pode estar associado a três tipos de fontes. Uma delas é o *time-based conflict*. Esta está relacionada com o tempo exigido para a realização de um papel, que afeta o tempo disponível para a realização do outro. Outra das fontes, a *strain-based conflict*, caracteriza-se como a pressão que cada atividade exige dos indivíduos afetando as exigências para a realização de outra tarefa. A última condicionante está relacionada com a incompatibilidade de comportamentos esperados no desenvolvimento de cada papel, denominando-se como *behavior-based conflict*.

Em muitos casos, verifica-se que as emoções, as atitudes, os problemas e o *stress* dos indivíduos é levado de casa para o trabalho e do trabalho para casa. Este mecanismo de interface que está associado ao trabalho e à família é denominado como *spillover*. Este mecanismo pode apresentar diferentes dimensões, tipologias de variáveis associadas, assim como direções de influência (Kinnunen, Feldt, Geurts, & Pulkkinen, 2006; Matias & Fontaine, 2012; Voydanoff, 2002).

### **2.1.1 Spillover**

De acordo com Lambert (1990), o *spillover* consiste na transferência de emoções, atitudes, competências e comportamentos do nível profissional para o familiar ou o seu inverso sendo que, esta transferência pode ser encarada como algo positivo ou negativo. Adicionalmente, quando foram analisados os mecanismos de relação entre o trabalho e a família foram definidas três perspetivas: (1) de segmentação, na qual são consideradas duas esferas isoladas, (2) a perspetiva do *spillover* que defende que as atitudes e os comportamentos desenvolvidos num dos domínios afetam o outro e, por fim, (3) a perspetiva da compensação que é relativa aos indivíduos que procuram equilibrar a esfera profissional aumentando a assiduidade na esfera familiar, ou o oposto.

A perspetiva de *spillover* é a que reúne maior consenso entre os investigadores. Sucintamente, esta abordagem explica que a experiência de um indivíduo num domínio, afeta consequentemente a experiência no outro. As relações entre ambas as esferas estudadas (familiar e profissional) podem apresentar um carácter positivo e negativo. Quando está presente um carácter positivo, as características dos indivíduos são otimizadas em ambas as esferas. Por outro lado, quando é negativo, surge a noção de conflito entre a relação trabalho-família o que, eventualmente, remete para possíveis divergências em ambos os papéis (Matias & Fontaine, 2012; Lambert, 1990). Como são vários os estudos que defendem que a influência na direção trabalho-família é mais forte e frequente do que na direção oposta (Geurts & Demerouti, 2003; Byron, 2005), neste estudo será abordado o CTF, ou seja, a interferência das responsabilidades profissionais no cumprimento de obrigações familiares.

### **2.1.2 Conflito trabalho-família (CTF)**

Silva (2017) e Netemeyer et al. (1996) afirmam que existem diversas variáveis que antecedem o CTF. Algumas delas resultam da cultura nacional, do contexto de trabalho e das suas características intrínsecas, do género e do contexto familiar em que se inserem. No entanto, é fundamental referir que tudo isto depende da importância que cada indivíduo atribui ao trabalho e à família, assim como a forma como cada um é afetado pelos diferentes conflitos que possam surgir.

Atualmente, as organizações procuram criar políticas de equilíbrio entre o papel pessoal e o papel profissional. Essas políticas criadas passam, nomeadamente, pela flexibilização de horários, apoios relativos a indivíduos dependentes (filhos ou idosos) e à permissão para tratar de assuntos pessoais ou familiares. Estas iniciativas não têm apenas como objetivo reduzir o conflito vivido pelos funcionários, mas também tornar a empresa mais atraente para potenciais colaboradores (Beauregard & Henry, 2009; Oliveira et al., 2013).

Ao nível das consequências que advêm do CTF, estas podem ser divididas em quatro categorias (Silva, 2017):

- Consequências emocionais, como os efeitos negativos em termos de exaustão emocional (*burnout*) ou até mesmo depressão;
- Consequências atitudinais, que estão relacionadas com a saturação profissional e o com empenhamento dos indivíduos na organização;
- Consequências comportamentais, que põem em causa o desempenho dos indivíduos e a estratégia de equilíbrio definida entre os dois papéis; e
- Comportamentos adaptativos, tal como o sentimento de culpa causado pelo stress psicológico, menor satisfação com a vida e com o trabalho, assim como menor motivação e empenho nas tarefas.

## **2.2 CTF e Engagement**

O engagement refere-se a um estado de espírito positivo e gratificante, relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. A dedicação no trabalho caracteriza-se por sentimentos como inspiração, orgulho, entusiasmo e desafio na realização das tarefas dos colaboradores na organização. O vigor é determinado por elevados níveis de energia e resiliência mental e persistência perante as dificuldades e obstáculos no trabalho. Por fim, a absorção caracteriza-se por um estado de concentração extrema no trabalho, na qual o tempo passa rapidamente sem que a pessoa se aperceba, estando totalmente ligado e envolvido nas tarefas que lhe são propostas (Schaufeli, Salanova, Gon Alez-ro, & Bakker, 2002). A definição mais comum define o engagement como o esforço aplicado pelo trabalhador na execução das suas tarefas (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Xanthopoulou et al. (2007) defendem que os indivíduos com maior engagement são os que expressam emoções mais positivas como a felicidade e o entusiasmo e manifestam melhor saúde física e psicológica, o que será difícil de vivenciam CTF.

Tanto o modelo de Engagement de Kahn (1990) como de Maslach (2001) referem-se a condições psicológicas (ou antecedentes) necessárias para que haja Engagement no trabalho. Pode presumir-se que um colaborador que se sente psicologicamente em conflito pela interferência da esfera profissional na esfera familiar, diminui o nível de engagement. Por outro lado, segundo a Teoria de Troca Social (Blau, 1964), os colaboradores respondem em reciprocidade às condições promovidas pela sua organização. Caso estes sintam que a sua organização não promove o equilíbrio trabalho-família, poderão responder com menor engagement.

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

*H1: O conflito trabalho família relaciona-se negativamente com o engagement no trabalho.*

## **2.3 CTF e Desempenho individual**

O conflito trabalho-família (CTF) é uma forma de conflito entre dois papéis, na qual as imposições vindas do domínio do trabalho são inconciliáveis com as exigências/responsabilidade familiares. Este conflito é, essencialmente, baseado na teoria do papel e, conseqüentemente, dos papéis que cada indivíduo desempenha (Silva, 2017; Netemeyer et al., 1996; Zhang et al., 2012). Neste caso, as pressões exercidas pelos papéis do domínio do trabalho e do domínio da família são mutuamente incompatíveis, de modo que a participação num dos papéis torna a participação mais difícil no outro.

As interferências causadas pelas exigências de um papel, usualmente, resultam num fraco desempenho e insatisfação no outro papel (Netemeyer et al., 1996; Zhang et al., 2012). Por outras palavras, este argumento diz respeito ao modelo de domínio cruzado pois este modelo propõe que a participação num dos papéis se dificulta pela participação noutro (Cecílio, 2016; Shockley & Singla, 2011). Outro modelo que relaciona bidireccionalmente o CTF e as suas conseqüências individuais é o modelo de atribuição de fonte que sugere que um indivíduo atribui o motivo do CTF que acredita que provocou o conflito. Ao contrário do modelo anteriormente referido, este modelo envolve processos de avaliação cognitiva que advêm com comportamentos/ações afetivas (Cecílio, 2016; Shockley & Singla, 2011).

As pesquisas têm demonstrado que o CTF tem impacto sobre a satisfação no trabalho, sobre o comprometimento organizacional e impacta também na ausência do funcionário no ambiente de trabalho, seja por faltas, saídas ou atrasos (Oliveira et al., 2013), o que, por sua vez, poderá interferir no desempenho individual (Silva, 2017). Também existem conseqüências comportamentais que advêm do CTF e que põem em causa o desempenho dos indivíduos. Por exemplo, autores defendem que o stress relacionado com o trabalho é uma conseqüência do CTF (Buonocore & Russo, 2013; Netemeyer et al., 2004; Ghafoor, Ashraf, Sajjad & Azeem, 2014; Karakas e Sahin (2017), sendo que o stress, por sua vez, tem um efeito negativo ao nível do desempenho (Nouri, 2017). Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000) também apontaram a performance como potencial conseqüência do CTF.

Com base nos argumentos anteriores, pretende-se testar a seguinte hipótese de investigação:

*H2: O conflito trabalho família relaciona-se negativamente o desempenho individual.*

## **2.4 Engagement e Desempenho Individual**

Segundo Robertson-Smith & Markwick (2009), a definição de engagement pressupõe que os indivíduos se sentem na obrigação de dar o melhor de si numa tarefa, como retribuição pelos recursos oferecidos pela organização e, quando a organização não fornece esses recursos, os colaboradores predispõem-se a dar menos de si. Desta forma, os recursos físicos, emocionais e cognitivos utilizados pelos colaboradores na realização do seu trabalho dependem das condições socioeconómicas que são oferecidas pela organização a que pertencem.

Na perspectiva de vários autores (Bakker, 2011; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Meyer & Marylène, 2008), indivíduos com elevado engagement apresentam maior iniciativa pessoal, procuram ir mais além dos que as tarefas a que se destinam e são mais proativos.

O engagement reduz as intenções de desistir e resulta numa maior satisfação no trabalho, desempenho no trabalho e comprometimento organizacional (Karatepe & Karadas, 2016). Desta forma, quando um trabalhador está afetivamente envolvido no seu trabalho, tira maior proveito das suas capacidades físicas, mentais cognitivas e emocionais alcançando um melhor desempenho. Isto significa que, quando um trabalhador está envolvido e gosta do seu trabalho, coloca muito mais esforço, empenho e dedicação na execução das tarefas obtendo melhores resultados.

Os trabalhadores que possuem um elevado nível de engagement numa organização, apresentam um forte sentimento de pertença à organização da qual fazem parte, são fiéis à organização e, por sua vez, são mais produtivos do que aquilo que lhes é pedido formalmente (Schaufeli et al., 2002).

Neste sentido, surge a hipótese:

*H3: O Engagement no trabalho relaciona-se positivamente com o Desempenho Individual.*

## **2.5 CTF, Engagement e Desempenho Individual**

As relações entre o domínio profissional e o domínio familiar podem ser vistas como negativas ou positivas. Quando são negativas sustentam a noção de conflito entre o trabalho e a família e, conseqüentemente, o conflito entre papéis. Estes estados emocionais de conflito poderão dificultar um estado de espírito positivo e gratificante, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção, que é característico do engagement que, por sua vez, terá efeitos no desempenho individual.

Se engagement pressupõe que os indivíduos se sentem na obrigação de dar o melhor de si numa tarefa, como retribuição pelos recursos oferecidos pela organização (Robertson-Smith & Markwick, 2009), e se estes percebem que a organização não fornece importantes recursos (por exemplo, políticas de conciliação trabalho-família), os colaboradores dispõem-se a dar menos de si, diminuindo os níveis de engagement e, conseqüentemente, de desempenho (Viglia, Pera, & Bigné, 2018).

Por oposição, estados emocionais positivos e percepção positiva dos recursos oferecidos pela organização ao nível da compatibilização das esferas profissional e familiar, promove engagement que produz benefícios ao nível individual, originando comportamentos e atitudes positivas face ao trabalho, despertando nos colaboradores um desempenho de excelência, motivação e aprendizagem (Sora, Caballer, & Hoeg, 2012; Xanthopoulou et al., 2007).

Desta fundamentação, resulta a seguinte hipótese:

*H4: O Engagement desempenha um papel mediador na relação entre o CTF e o Desempenho Individual.*

## **2.6 CTF e Intenção de Turnover**

Turnover define-se como o fenómeno de entrada de novos colaboradores e de saída de outros previamente integrados numa determinada organização (Price, 1989). O *turnover* pode ser voluntário, caso seja o próprio indivíduo a tomar a iniciativa de sair da empresa, ou involuntário se for o empregador a tomar a decisão de terminar o contrato de trabalho (Shaw *et al.*, 1998). Importa distinguir turnover de intenção de turnover, definido como a “vontade consciente e deliberada de deixar uma determinada organização” (Tett e Meyer, 1993, p. 262). A intenção de saída é um forte preditor do turnover, apesar de os motivos que levam um indivíduo a querer sair poderem ser variados, mas nem sempre uma elevada intenção de *turnover* leva à saída dos trabalhadores (Vanderberg e Nelson, 1999; van Breukelen *et al.*, 2004).

A saída dos colaboradores da organização traz para a mesma vários problemas, uma vez que são geralmente aqueles que apresentam maiores competências e maior talento que a abandonam. Posto isto, a saída destes colaboradores provoca uma perda enorme de investimento em aprendizagem, e um gasto

maior para a organização no recrutamento e seleção de novos membros (Rehman, 2012). Ainda assim, o novo colaborador pode não adquirir os conhecimentos e aprendizagens, pelo que o desempenho será menor do que aquele que era esperado (Rego & Cunha, 2008).

São várias as razões que levam os colaboradores a querer abandonar a organização, no entanto, a mais comum envolve a insatisfação com o trabalho (Anvari, JianFu, & Chermahini, 2014). Um colaborador que sinta conflito entre a esfera familiar e profissional pode sentir maior insatisfação do que quando tal não acontece. Então, como forma de diminuir a saída de colaboradores é necessário que a organização crie condições de trabalho adequadas a vários níveis (por exemplo, políticas de conciliação trabalho-família), de forma a que os colaboradores se sintam bem e empenhados no papel que desenvolvem.

Foram diversas as mudanças demográficas que a população sofreu nos últimos anos, sendo a inserção da mulher no mercado de trabalho um exemplo marcante da mudança da mentalidade dos indivíduos. O papel da mulher ganhou ímpeto assim como o desenvolvimento das atividades e das tarefas realizadas. Esta evolução conseqüentemente levou à incompatibilidade ente os domínios do trabalho e da família. Atualmente o conceito e as especificidades do trabalho têm vindo a alterar-se na sociedade. Os valores do trabalho, tal como a forma como ele é encarado, têm vindo a alterar-se de geração em geração. O crescente número de mulheres no mercado de trabalho levou ao aparecimento das políticas denominadas “Family-Friendly”, cujo objetivo é acomodar as necessidades familiares dos colaboradores, permitindo assim um equilíbrio entre a família e o trabalho (Belhaj & Tkiouat, 2013).

Face ao exposto, surge a hipótese:

*H5: O CTF relaciona-se positivamente com a Intenção de Turnover.*

## **2.7 Engagement e Intenção de Turnover**

Sendo que o turnover consiste na saída de trabalhadores da organização como resultado de um processo de afastamento físico e/ou psicológico entre o indivíduo e a organização onde trabalha (Judge & Hulin, 1991), o contrário também é esperado, ou seja, a ligação psicológica entre indivíduo e organização fará com que o colaborador deseje manter-se na organização. Segundo Zaabi et al. (2016), o *engagement* encontra-se relacionado, de forma negativa, com a intenção de turnover e a rotatividade.

Outros estudos empíricos demonstraram que o engagement se encontra relacionado com várias respostas individuais e organizacionais, tais como a performance individual e organizacional, a satisfação no trabalho, o empenhamento, o absentismo e o turnover (e.g., Li, Sanders, & Frenkel., 2012; Schaufeli & Bakker, 2004; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez, & Schaufeli, 2003).

Saks e Gruman (2014) observaram que o engagement pode ter um efeito positivo na retenção de funcionários porque se estes estiverem envolvidos, estarão igualmente mais motivados a permanecer na organização. É, por isso, fundamental investir no estudo dos sentimentos, atitudes e comportamentos dos trabalhadores, a fim de gerir e diminuir as taxas de turnover e maximizar a eficácia organizacional (Arshadi & Shahbazi, 2013).

Face ao exposto, surge a hipótese:

*H6: O engagement relaciona-se positivamente com a Intenção de Turnover.*

## **2.8 CTF, Engagement e Intenção de turnover**

De acordo com estudos anteriores, são diversos os motivos que levam um colaborador a querer abandonar a organização onde trabalha. Exemplo disso são os fatores inerentes à função que desempenha (tarefas que deixam de ser desafiantes), fatores organizacionais (conflito e falta de equilíbrio entre trabalho e família) e as relações laborais entre os colaboradores e os órgãos de chefia (Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984); (Maertz & Griffeth, 2004).

Segundo Saks (2006), o apoio percebido pelo colaborador na organização influencia o seu engagement (papel mediador) que, por sua vez, tem repercussões nas intenções de turnover. A relação entre o engagement e a intenção de turnover deriva do nível de dedicação ao trabalho (Halbesleben e Wheeler, 2008). À luz da teoria da troca social, tal é visto como uma obrigação gerada pela relação entre os indivíduos e os recursos na organização (Cropanzano e Mitchell, 2005). Ou seja, os indivíduos retribuem as boas condições e recursos disponibilizados pela organização com o seu nível de engagement. Assim, se os colaboradores percebem da parte da organização políticas de conciliação trabalho-família que os ajudam a reduzir o CTF, então tendem a responder com o seu maior envolvimento para com a organização. O Engagement dos indivíduos numa organização varia em função da percepção dos benefícios que espera vir a receber pelo trabalho. Desta forma, é normal que os colaboradores se sintam mais comprometidos e com mais vontade de cumprir a sua função, quando sabem que a quantidade de recompensas e o reconhecimento irá ser maior. Por sua vez, a falta de recompensas e de reconhecimento, por parte da chefia, diminui a motivação dos colaboradores, aumentando assim a intenção dos mesmos de abandonar o trabalho (Saks, 2006).

Na sequência do que foi descrito, surge a seguinte hipótese:

*H7: O Engagement desempenha um papel mediador na relação entre o CTF e as Intenções de Turnover.*

### **3. MÉTODO**

Para a realização deste estudo utilizou-se uma abordagem quantitativa, através da aplicação de questionários, no sentido de estabelecer relações entre as variáveis do modelo de investigação, sendo por isso um estudo de carácter correlacional.

#### **3.1 Procedimentos e Amostra**

Os questionários foram divulgados via *online*, através de um *link* específico, por email e redes sociais como o *LinkedIn* e o *Facebook*. No questionário estava explícita a finalidade do mesmo, assim como foi garantido a todos os participantes o seu total anonimato, bem como a confidencialidade das respostas que tinham como fim único o respetivo tratamento estatístico.

Inquiriu-se uma amostra de conveniência de 105 indivíduos pertencentes a várias organizações. Cerca de 50% dos respondentes tem idades compreendidas entre os 19 e os 30 anos, enquanto 30% tem idades compreendidas entre 36 e 49 anos. A maior parte dos indivíduos são do sexo feminino (65.7%), 14.3% detém o grau de licenciado, mais de 2/3 dos indivíduos são colaboradores da mesma organização há cinco ou menos anos e 24,5% trabalha em microempresas. Dos respondentes, 27% vive com o/a companheiro/a e com filhos, e dos que têm filhos, cerca de 46% tem 2 filhos.

### 3.2 Medidas

A variável CTF foi avaliada através de uma escala adaptada e desenvolvida por Carlson, Kacmar, & Williams (2000). É composta por 9 itens classificados numa escala de tipo Likert de cinco pontos, onde 1: Discordo Totalmente; (...) e 5: Concordo Totalmente. Os inquiridos foram questionados acerca do conflito existente entre o trabalho e a família. A medida em questão apresenta um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,87$ ).

Relativamente à variável Engagement foi avaliada através de uma escala adaptada e desenvolvida por Cale, Schaufeli, & Bakker (2004). É composta por 9 itens classificados numa escala de tipo Likert de cinco pontos, onde 1: Raramente; (...) e 5: Sempre. Os inquiridos foram questionados acerca do vigor, dedicação e absorção que sentem no trabalho. Esta medida apresenta um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,92$ ).

A variável Intenção de Turnover foi avaliada através de uma escala adaptada e desenvolvida por Jackofsky & Slocum (1984). É composta por 4 itens classificados numa escala de tipo Likert de cinco pontos, onde 1: Discordo Totalmente; (...) e 5: Concordo Totalmente. Os inquiridos foram questionados acerca da vontade de sair do emprego atual, ou da procura de um novo emprego. A medida em questão apresenta um nível de consistência interna de 0,80.

A variável performance individual foi avaliada através de uma escala adaptada por Rego & Cunha (2008). É composta por 4 itens classificados numa escala de tipo Likert de cinco pontos, onde 1: não se aplica; (...) e 5: aplica-se muito. Os inquiridos foram questionados acerca da perceção que têm do seu próprio seu desempenho bem como face aos seus colegas. Esta medida apresenta um elevado nível de consistência interna ( $\alpha = 0,87$ ).

## 4. RESULTADOS

Os dados foram analisados com recurso ao SPSS versão 24.0. De todas as variáveis sociodemográficas, foram consideradas para a análise apenas as que apresentaram correlações com as variáveis em estudo, as restantes não foram consideradas para as análises seguintes (todos os  $p$  n.s.).

A Tabela 1 mostra que a idade e a antiguidade se encontram negativamente relacionadas com a intenção de turnover, prevendo-se que os colaboradores mais velhos e mais antigos na organização terão menor intenção de saída. As habilitações literárias relacionam-se positivamente com o desempenho indicando que os colaboradores com maiores habilitações tenderão a demonstrar melhores desempenhos. A composição do agregado familiar encontra-se negativamente relacionada com o desempenho fazendo supor que viver sozinho com os filhos poderá acarretar prejuízos para o desempenho. A dimensão da empresa relaciona-se positivamente com o engagement e com o desempenho e negativamente com a intenção de turnover, indicando que os colaboradores que trabalham em empresas maiores tendem a demonstrar maiores níveis de engagement, melhores desempenhos e menor intenção de abandonar a empresa.

O CTF encontra-se negativamente relacionado com o engagement e positivamente relacionado com a intenção de turnover, indicando que os colaboradores que sentem maior CTF tendem a revelar menor engagement e maior intenção de sair da organização. O engagement relaciona-se positivamente com o desempenho e negativamente com a intenção de turnover, fazendo prever que os colaboradores com maior engagement são aqueles que demonstram melhores desempenhos e menor intenção de saída. O desempenho não se encontra correlacionado de forma significativa nem com o CTF nem com a intenção de turnover.

Tabela 1 - Coeficientes de Spearman

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Idade (a)	1								
2	Hab. Literárias (b)	-0.028	1							
3	Antiguidade (c)	.697**	-.217*	1						
4	Comp. agreg. fam.	-.248	-.208	-.295**	1					
5	Dimensão emp. (e)	.093	.392**	-.068	-.251**	1				
6	CTF	-.188	.171	-.135	-.042	.099	1			
7	Engagement	.091	-.010	-.064	-.122	.244*	-.274**	1		
8	Desempenho ind.	.080	.282**	.039	-.281**	.223*	.089	.406**	1	
9	Intenção turnover	-.280**	-.032	-.226*	.078	-.276**	.365**	-.362**	-.111	1

\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral) \*\* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral)

(a) 1 - Menor de 18; 2 - 19 a 30 anos; 3 - 31 a 35 anos; 4 - 36 a 49 anos; 5 - Mais de 50 anos

(b) 1 - Inferior ao 3º Ciclo 2 - 2º Ensino Secundário; 3 - Bacharelato; 4 - Licenciatura; 5 - Mestrado; 6 - Pós - Graduação; 7 - Doutoramento; 8 - Outro

(c) 1 - Menos de 1 ano; 2 - 1 a 5 anos; 3 - 5 a 10 anos; 4 - 10 a 15 anos; 4 - Mais de 15 anos.

(e) 1= Micro (1-9 trabalhadores), 2= Pequena (10-50 trabalhadores), 3= Média (51-250 trabalhadores), 4= Grande (mais de 250 trabalhadores).

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise de regressões hierárquicas efetuada para o engagement, desempenho e intenção de turnover tendo o CTF como variável preditora. Numa primeira etapa foram inseridas as variáveis de controlo que se encontravam correlacionadas com algumas das variáveis em estudo. Em conjunto, as variáveis de controlo explicam uma relativa proporção da variância de engagement, desempenho e intenção de turnover, com valores de  $R^2$  ajustado variando de cerca de 7% a 13%.

Num segundo passo, adicionamos o CTF para verificar os seus efeitos nas variáveis critério. Os resultados indicaram que o CTF tem um efeito negativo e significativo no engagement ( $\beta = -.243$ ;  $p < .05$ ), explicando a variância única em cerca de 5% e positivo e significativo na intenção de turnover ( $\beta = .390$ ;  $p < .000$ ), explicando a variância única em cerca de 14%. Não foi encontrado um efeito significativo do CTF no desempenho individual. Foram assim suportadas as hipóteses 1 e 5 mas não foi suportada a hipótese 2.

Tabela 2 – Regressões hierárquicas: Relação entre CTF e Engagement e Intenção de Turnover

		Engagement	Desempenho individual	Intenção de Turnover
<b>1ª Etapa</b>	Idade	.198	.009	-.167
	Hab. Literárias	-.215*	.129	.074
	Antiguidade	-.180	-.160	-.125
	Composição agregado	-.048	-.269**	-.054
	Dimensão empresa	.308**	.147	-.276*
	Teste F	2.549	4.063	3.036
	$R^2$ ajustado	.069	.128	.090
<b>2ª Etapa</b>	Idade	.137	.020	-.069
	Hab. Literárias	-.177	.122	.013
	Antiguidade	-.175	-.101	-.134

	Composição agregado	-.056	-.268**	-.447
	Dimensão empresa	.323**	.144	-.302**
	CTF	-.243*	.0043 n.s.	.390***
	Teste F	3.299	3.391	6.148
	R <sup>2</sup> ajustado	.117	.121	.229
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	.048	.007	.139

\* p < 0.05    \*\*p < 0.01    \*\*\*p < 0.001

Foram também efetuadas análises de regressões para testar a hipótese 3. Como podemos verificar na Tabela 3, controlando as variáveis sociodemográficas, o engagement explica 12% da variância única do desempenho individual ( $\beta = .369$ ;  $p < .000$ ). A hipótese 3 foi então suportada.

Tabela 3 - Regressões hierárquicas: Relação entre Engagement e Desempenho individual

		Desempenho individual
<b>1ª Etapa</b>	Idade	.009
	Hab. Literárias	.129
	Antiguidade	-.160
	Composição agregado	-.160
	Dimensão empresa	.147
	Teste F	4.063**
<b>2ª Etapa</b>	R <sup>2</sup> ajustado	.128
	Idade	-.064
	Hab. Literárias	.208
	Antiguidade	-.093
	Composição agregado	-.252**
	Dimensão empresa	.033
	Engagement	.369***
	Teste F	6.706***
	R <sup>2</sup> ajustado	.248
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	.12

\* p < 0.05    \*\*p < 0.01    \*\*\*p < 0.001

Foram igualmente efetuadas análises de regressões para testar a hipótese 6. Como podemos verificar na Tabela 4, controlando as variáveis sociodemográficas, o engagement explica cerca de 13% da variância única do desempenho individual ( $\beta = -.388$ ;  $p < .000$ ). A hipótese 3 foi então suportada.

Tabela 4 - Regressões hierárquicas: Relação entre Engagement e Intenção de Turnover

		Intenção de Turnover
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-.167
	Hab. Literárias	.074
	Antiguidade	-.125
	Composição agregado	-.054
	Dimensão empresa	-.276
	Teste F	3.056*
		R <sup>2</sup> ajustado

<b>2ª Etapa</b>		
	Idade	-.090
	Hab. Literárias	-.009
	Antiguidade	-.195
	Composição agregado	-.073
	Dimensão empresa	-.157
	Engagement	-.388***
	Teste F	5.957***
	$R^2$ ajustado	.222
	$\Delta R^2$ ajustado	.132

\* p < 0.05    \*\*p < 0.01    \*\*\*p < 0.001

Para testar as hipóteses 4 e 7, as hipóteses de mediação, recorreremos ao procedimento de Baron e Kenny (1986), segundo o qual estamos perante uma situação de mediação quando se verificam os seguintes pressupostos: (1) quando existe uma relação significativa entre a variável preditora e a variável mediadora, (2) a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável critério, e (3) a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável preditora no modelo. Neste caso, a mediação é tanto mais forte quanto o efeito direto da variável preditora na variável critério, na presença da variável mediadora, é aproximadamente nulo. A hipótese 4, o engagement desempenha um papel mediador na relação entre o CTF e o desempenho individual, não foi suportada uma vez que não se verificaram todos os pressupostos necessários. Já hipótese 7, como se pode verificar na Tabela 5, foi suportada. Assim, os resultados mostram que o engagement ( $\beta = -.309$ ;  $p < .01$ ) exerce um papel de mediação parcial na relação entre o CFT ( $\beta = .315$ ;  $p < .01$ ) e a intenção de turnover.

*Tabela 5 - Regressões hierárquicas: Mediação do Engagement entre CTF e Intenção de Turnover*

		<b>Intenção de Turnover</b>
<b>1ª Etapa</b>	Idade	-.167
	Hab. Literárias	.074
	Antiguidade	-.125
	Composição agregado	-.054
	Dimensão empresa	-.276*
	Teste F	3.056*
	$R^2$ ajustado	.090
<b>2ª Etapa</b>	Idade	-.069
	Hab. Literárias	.013
	Antiguidade	-.134
	Composição agregado	-.447
	Dimensão empresa	-.302**
	CTF	.390***
	Teste F	6.148
	$R^2$ ajustado	.229
	$\Delta R^2$ ajustado	.139
<b>3ª Etapa</b>	Idade	-.027
	Hab. Literárias	-.041
	Antiguidade	-.188
	Composição agregado	-.202*
	Dimensão empresa	-.059
	CTF	.315**
	Engagement	-.309**
	Teste F	7.957***
	$R^2$ ajustado	.306
	$\Delta R^2$ ajustado	.077

\* p < 0.05    \*\*p < 0.01    \*\*\*p < 0.001

## **5. DISCUSSÃO**

Os resultados mostraram que o CTF tem algum efeito no nível de engagement e na intenção de turnover dos colaboradores. Assim, presume-se que quanto mais conflito os colaboradores sentirem entre a esfera profissional e familiar, menor engagement vão sentir, e mais vontade terão de abandonar a organização. Estes resultados estão de acordo com a literatura que sugere que um colaborador que se sente psicologicamente em conflito, i.e., sem boas condições psicológicas (Kahn, 1990; Maslach, 2001), diminui o engagement para com a organização. Por outro lado, segundo a Teoria de Troca Social (Blau, 1964), os colaboradores respondem em reciprocidade às condições promovidas pela sua organização. Caso estes sintam que a sua organização não promove o equilíbrio trabalho-família, poderão responder com uma maior vontade de abandonar a organização.

Ao contrário do esperado, o CTF não explicou o desempenho individual. Seria de esperar que o sentimento de conflito entre as duas referidas esferas contribuísse para uma quebra das condições psicológicas e, conseqüentemente, para um prejuízo ao nível do desempenho. Contudo, tal não se verificou, talvez pela interferência de outras variáveis com mais forte influência no desempenho do que o CTF. Muitas das pessoas que sentem este conflito são consideradas workaholics com níveis de desempenho excepcionais. O facto de terem boas recompensas associadas ao desempenho, faz com que certos indivíduos, ainda que sintam CTF, se esforcem ao máximo para terem bons desempenhos. Por conseguinte, o papel mediador da engagement na relação entre CTF e desempenho também não foi verificado.

Já a mediação do engagement na relação entre CTF e intenção de turnover foi encontrada, sendo que esta mediação é parcial, ou seja, outras variáveis poderão ser consideradas igualmente mediadoras desta relação. Este resultado vai ao encontro do estudo de Saks (2006) que defendeu que o apoio percebido pelo colaborador na organização influencia o seu engagement que, por sua vez, tem repercussões nas intenções de turnover. Assim, podemos supor que os colaboradores que sentem CTF percebem que não são apoiados convenientemente com políticas de conciliação trabalho-família, diminuindo o seu engagement e conduzindo à intenção de saída da organização.

## **6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS**

Existem algumas limitações na presente investigação que deverão ser consideradas em estudos posteriores. A primeira limitação é tratar-se de uma amostra por conveniência que impede a generalização dos resultados. Por outro lado, trata-se de um estudo correlacional que, apesar de permitir estabelecer possíveis associações entre os construtos, não permite retirar conclusões firmes relativamente à causalidade das mesmas, sugerindo-se para o efeito a realização de estudos longitudinais. Uma das maiores limitações está relacionada com a especificidade dos indivíduos que se encontram na amostra, em que 50% dos respondentes tem idades compreendidas entre os 19 e os 30 anos e 27.6% não tem filhos. A recolha de dados com recurso a um questionário limita a análise quanto à sua profundidade, uma vez que, apesar da ressalva inicial quanto à confidencialidade e anonimato das respostas, pode existir receio ou deseabilidade social.

Apesar das limitações, os resultados obtidos neste estudo poderão servir como ponto de partida para investigações futuras, através da adaptação da metodologia de forma a ultrapassar as limitações apresentadas. É nossa intenção aumentar consideravelmente a amostra do estudo bem como aplicar estudar este modelo de investigação a setores específicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186–190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Arshadi, N., & Shahbazi, F. (2013). Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 640–645. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.618>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Belhaj, R., & Tkiouat, M. (2013). A Markov Model for Human Resources Supply Forecast Dividing the HR System into Subgroups. *Journal of Service Science and Management*, 6(3), 211–217. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4236/jssm.2013.63023>
- Cale, W. O. R. K. E. N. S., Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Test\_manual\_UWES\_English.pdf, (December). <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276. <https://doi.org/10.1006/JVBE.1999.1713>
- Cecílio, P. L. M. (2016). Influência do conflito trabalho-família na atitude e nas emoções dos professores. Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4277352>
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141–174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)
- Jackofsky, E.F. and Slocum, T. W. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *The Academy of Management Review*, 9(1), 74–83. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258234>
- Jenkins, J. S., Heneghan, C. J., Bailey, S. F., & Barber, L. K. (2016). The Work-Family Interface as a Mediator between Job Demands and Employee Behaviour. *Stress and Health*, 32(2), 128–137. <https://doi.org/10.1002/smi.2586>
- Judge, T., & Hulin, C. (1991). Job satisfaction and subjective well-being as determinants of job adaptation. *CAHRS Working Paper Service*, 361, 1–52.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2016). Service employees' fit, work-family conflict, and work engagement. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 554–566. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0066>
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(2), 149–162. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2006.00502.x>
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family. *Human Relations*, 43(3), 239–257. <https://doi.org/10.1177/001872679004300303>
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>

- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). Work and family balance: The psychological mechanism of spillover. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 28(2), 235–244. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000200012>
- Meyer, J. P., & Marylène, G. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 60–62. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & MacMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, 81(4), 400–410.
- Oliveira, L. B. de, Cavazotte, F. de S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418–437. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722005000200007>
- Rego, A., & Cunha, M. Pina. (2008). We gratefully acknowledge the comments and suggestions received during the review process. They allowed us to significantly improve the paper. Miguel Cunha gratefully acknowledges support from Nova Forum., 1–36.
- Rehman, M. S. (2012). Employee Turnover and Retention Strategies An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1).
- Robertson-smith, G., & Markwick, C. (2009). Employee Engagement A review of current thinking. *Institute for Employment Studies University of Sussex UK*, 469, 1–65. Retrieved from [www.employmentstudies.co.uk](http://www.employmentstudies.co.uk)
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *North*, 408, 12–15. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Ro, V. A., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shockley, K. M., & Singla, N. (2011). Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 861–886. <https://doi.org/10.1177/0149206310394864>
- Silva, T. (2017). *O conflito trabalho-família e família-trabalho e a sua relação com o sentimento de culpa, satisfação com a vida e a satisfação e paixão pelo trabalho*. Universidade do Algarve, Algarve.
- Sora, B., Caballer, A., & Hoege, T. (2012). Job insecurity and its cross-domain effect on family satisfaction: The role of employees' affective well-being and detachment. *International Journal of Psychology*, 47(1), 520.
- Viglia, G., Pera, R., & Bigné, E. (2018). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, 89, 404–410. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.029>
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164. <https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766–786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- Zhang, M., Griffeth, R. W., & Fried, D. D. (2012). Work-family conflict and individual consequences. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 696–713. <https://doi.org/10.1108/02683941211259520>