



Dissertação

Mestrado em Gestão

**O impacto do Conflito Trabalho-Família no
Engagement, na Intenção de *Turnover* e no
Desempenho Individual dos colaboradores.**

Ana Rita Marques Oliveira

Leiria, *Março* de 2019



Dissertação

Mestrado em Gestão

**O impacto do Conflito Trabalho-Família no
Engagement, na Intenção de *Turnover* e no
Desempenho Individual dos colaboradores.**

Ana Rita Marques Oliveira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *Março* de 2019

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer à Professora Doutora Neuza Ribeiro, não só por ter aceitado ser minha orientadora, mas também pela persistência, interesse, disponibilidade e amizade ao longo de todo este processo.

A todas as pessoas, entre amigos, familiares, conhecidos e desconhecidos que dispuseram um pouco do seu tempo para o preenchimento do questionário. Sem a colaboração destes, o estudo não seria possível.

Aos meus pais, Conceição e Carlos e à minha irmã Joana, por me apoiarem em todas as decisões e me incentivarem de forma incondicional, pois sem eles nada seria possível.

Aos meus amigos, pela amizade e por estarem sempre presentes sobretudo nos momentos mais difíceis.

Ao meu namorado, Humberto, pela paciência e amor que demonstrou durante esta longa caminhada.

A todos os que acreditaram em mim...

Obrigada!

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

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 167 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.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

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 sixty-seven 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.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo de hipóteses de investigação.....	17
Figura 2 - Histograma dos resíduos da variável dependente <i>Engagement</i> , variável independente CTF.....	51
Figura 3 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente <i>Engagement</i> , variável independente CTF.....	51
Figura 4 - Histograma dos resíduos da variável dependente IT, variável independente CTF.....	51
Figura 5 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente IT, variável independente CTF.....	51
Figura 6 - Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente CTF.....	51
Figura 7 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente DI, variável independente CTF.....	51
Figura 8 - Histograma dos resíduos da variável dependente IT, variável independente <i>Engagement</i>	52
Figura 9 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente IT, variável independente <i>Engagement</i>	52
Figura 10 - Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente <i>Engagement</i>	52
Figura 11 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente DI, variável independente <i>Engagement</i>	52
Figura 12 - Histograma dos resíduos da variável dependente <i>Engagement</i> , variável independente IT.....	52
Figura 13 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente <i>Engagement</i> , variável independente IT.....	52
Figura 14 - Histograma dos resíduos da variável dependente <i>Engagement</i> , variável independente DI.....	53

Figura 15 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente <i>Engagement</i> , variável independente DI.....	53
Figura 16 - Histograma dos resíduos da variável dependente IT, variável independente DI.....	53
Figura 17 - Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente IT, variável independente DI.....	53

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Valores para a variável sexo.....	20
Tabela 2 - Distribuição pelo tempo em que o inquirido se encontra a trabalhar na empresa.....	20
Tabela 3 - Distribuição por número de filhos.....	24
Tabela 4 – Itens de operacionalização da variável Conflito Trabalho - Família.....	23
Tabela 5 – Itens de operacionalização da variável <i>Engagement</i>	24
Tabela 6 – Itens de operacionalização da variável IT.....	24
Tabela 7 – Itens de operacionalização da variável Performance Individual.....	25
Tabela 8 – Média e Desvios Padrão.....	25
Tabela 9 - Coeficientes de Spearman.....	27
Tabela 10 – Regressões hierárquicas: Relação entre CTF e <i>Engagement</i> e Intenção de Turnover.....	30
Tabela 11 – Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Engagement</i> e DI.....	31
Tabela 12 – Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Engagement</i> e IT.....	32
Tabela 13 – Regressões hierárquicas: Mediação do <i>Engagement</i> entre CTF e Intenção de Turnover.....	33

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Idade.....	20
Gráfico 2 - Dimensão da empresa.....	21
Gráfico 3 - Habilitações Literárias.....	21
Gráfico 4 - Setor da empresa.....	21
Gráfico 5 - Composição do Agregado Familiar.....	22
Gráfico 6 - Trabalho por turnos.....	23

Lista de abreviaturas

CTF - Conflito Trabalho - Família

DI - Desempenho Individual

IT - Intenção de *Turnover*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	XII
LISTA DE GRÁFICOS	XIV
LISTA DE ABREVIATURAS	XVI
ÍNDICE	XVII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. Conflito entre Trabalho e Família.....	2
2.1.1. Conflito trabalho-família (CTF).....	3
2.1.2. Spillover.....	4
2.2. <i>Engagement</i>.....	5
2.3. Intenção de Turnover.....	7
2.4. Desempenho Individual.....	9
3. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	11
3.1. A relação entre CTF e <i>Engagement</i>.....	11
3.2. A relação entre CTF e DI.....	11
3.3. A relação entre <i>Engagement</i> e DI.....	12
3.4. A relação entre CTF, <i>Engagement</i> e DI.....	13
3.5. A relação entre CTF e IT.....	14
3.6. A relação entre <i>Engagement</i> e IT.....	15
3.7. A relação entre CTF, <i>Engagement</i> e IT.....	16

3.8. Modelo Conceptual de Investigação.....	17
4. METODOLOGIA.....	17
4.1 Procedimento de recolha da informação e constituição da amostra.....	18
4.2 Estrutura do questionário.....	18
4.3 Caracterização da amostra.....	19
4.4 Operacionalização das Variáveis.....	23
4.4.1 Variável CTF.....	23
4.4.2 Variável <i>Engagement</i>	24
4.4.3 Variável IT.....	24
4.4.4 Variável Performance Individual.....	25
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
5.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações.....	25
5.2. Relação existente entre as variáveis.....	28
5.2.1. Relação entre CTF e <i>Engagement</i> e IT.....	29
5.2.2. Relação entre <i>Engagement</i> e DI.....	30
5.2.3. Relação entre <i>Engagement</i> e IT.....	31
5.2.4. Mediação do <i>Engagement</i> entre CTF e IT.....	32
6. CONCLUSÃO.....	34
6.1. Considerações finais	34
6.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras.....	36
6.3. Implicações para a Gestão.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	39
ANEXOS.....	47
Anexo 1 - Questionário.....	47
Anexo 2 - Histogramas e Scatterplots	51

1. Introdução

A seguinte dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria para a obtenção do grau de Mestre e estuda o impacto do CTF no *engagement*, DI e IT dos colaboradores.

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, consequentemente, 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, 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, e Barber, 2016; Karatepe e Karadas, 2016; Oliveira, Cavazotte, e Paciello, 2013).

Importa assim perceber as consequências positivas e negativas, em contexto de trabalho, que o conflito entre a esfera profissional e familiar poderá acarretar. Daqui surge a importância de estudar o impacto que o CTF poderá ter no *Engagement* e no DI, 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 o problema de retenção de talentos que algumas organizações enfrentam.

O objetivo desta investigação é, assim, estudar a relação entre o CTF e os comportamentos e atitudes dos colaboradores (*Engagement*, DI e IT) e como estes se relacionam entre si.

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. Após esta introdução, onde se expôs o objeto, os objetivos e as linhas de orientação segue o primeiro capítulo (Revisão de Literatura) onde se apresenta uma perspetiva geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceituais e empíricos relacionados com cada uma das variáveis em estudo (CTF, *Engagement*, DI e IT). O objetivo é demonstrar a extensão da temática na literatura, expondo os principais conceitos e as relações entre eles. No terceiro capítulo (Formulação das Hipóteses) são apresentadas e justificadas as hipóteses de investigação, tal como o método científico utilizado e o modelo conceptual a partir do qual foram deduzidas as hipóteses da

presente investigação. A metodologia é apresentada no terceiro capítulo. Após uma breve introdução do capítulo, apresenta-se a abordagem sobre a operacionalização das variáveis, as escalas utilizadas, o instrumento de recolha de dados, definição da amostra, recolha de dados e caracterização da amostra. No capítulo cinco (Análise e Discussão de resultados) apresentam-se os resultados do estudo e a respetiva análise atendendo às hipóteses de investigação. Por fim, o último capítulo (Conclusão) compreende uma síntese dos resultados obtidos. Neste capítulo são ainda indicadas sugestões para futuras investigações e as limitações do estudo e referidos os principais contributos da investigação para a gestão.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conflito entre Trabalho e Família

Vários autores (Cecílio, 2016; Netemeyer, Boles, e MacMurrian; 1996; Oliveira et al., 2013; Zhang et al., 2012) consideram que existem dois domínios que se influenciam mutuamente e que podem gerar conflito, materializando-se no conflito trabalho-família (CTF) e no 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 os conflitos poderem ter uma conceção bidirecional, estudos empíricos defendem que a influência e o CTF é mais forte e frequente do que o CFT.

Na perspetiva de Silva (2017) e Greenhaus e Beutell (1985), o conflito existente entre a família e o trabalho, 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 nos 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, e Pulkkinen, 2006; Matias e Fontaine, 2012; Voydanoff, 2002).

2.1.1 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 e Henry, 2009; Oliveira, Cavazotte, e Paciello, 2013).

Estudos efetuados não são concordantes quanto ao impacto da flexibilidade horária no CTF. Alguns autores sugerem que a adoção de horários de trabalho flexíveis por parte das empresas promove a intensificação do trabalho (Cecílio, 2016; Greenhaus e Beutell, 1985). Outros como Netemeyer et al. (1996) e Silva (2017), porém, não encontram qualquer suporte para a hipótese de que o horário flexível impacta negativamente o CTF. Mostrou-se também que a falta de suporte do superior imediato e a percepção de que a procura por um maior equilíbrio familiar traria consequências negativas na carreira profissional que, por sua vez, tem impacto no CTF (Oliveira et al., 2013).

De acordo com Silva (2017), também existem consequências que advêm do CTF e que podem ser divididas em quatro categorias:

- 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.

2.1.2 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 e Fontaine, 2012; Lambert, 1990).

2.2. *Engagement*

Para Bakker, Schaufeli, Leiter, e Taris (2008) e Schaufeli, Salanova, Gon Alez-ro, e Bakker (2002), o conhecimento, as habilidades e os recursos obtidos no ambiente de trabalho podem ser transferidos para o domínio da família, gerando por vezes algum conflito. No entanto, diversos estudos concluíram que os recursos e os conhecimentos obtidos no trabalho fomentam muitas vezes o *engagement* dos indivíduos. Este construto refere-se a um estado de espírito positivo e gratificante, relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Assim, os funcionários que trabalham num ambiente repleto de recursos e de conhecimentos sentem-se mais vigorosos, entusiasmados e absorvidos pelo seu trabalho (Bakker, Demerouti, e Sanz-vergel, 2014).

No entanto, a definição mais comum define o *engagement* como o esforço aplicado pelo trabalhador na execução das suas tarefas (Robinson, Perryman, e Hayday, 2004). Na visão de Kular et al. (2008), o *engagement* significa que o colaborador está presente psicologicamente durante toda a sua performance na organização. Meyer e Marylène (2008) acrescentam que o *engagement* no trabalho resulta de um elevado esforço por parte dos trabalhadores, de forma a que estes cumpram da melhor forma a tarefa a que se propõem. Desta forma, o *engagement* gera uma correlação positiva entre a satisfação dos clientes, a produtividade, os lucros, a retenção dos trabalhadores e o sucesso organizacional, sendo benéfico para ambas as partes (Freeman e Jaeger, 2005).

O *engagement* é caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia dos indivíduos no trabalho. O envolvimento dos funcionários no trabalho produz uma ligação energética e eficaz dos indivíduos nas suas atividades, e conseqüentemente estes estão predispostos a lidar com as exigências do seu trabalho (Trigo, Chei, e Hallak, 2007). No entanto, a literatura apenas relaciona esta variável com o trabalho e não com a satisfação com a vida (Sora, Caballer, e Hoege, 2012).

O *engagement* diz respeito a um estado mental relacionado com o indivíduo no trabalho, caracterizado pela dimensão da dedicação, do vigor, e da absorção. A dedicação no trabalho caracteriza-se através de sentimentos como inspiração, orgulho, entusiasmo e desafio na realização das tarefas dos colaboradores na organização. O vigor é determinado através de 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 et al., 2002).

Desta forma, a Mercer¹, uma empresa de consultadoria, caracteriza o *engagement* como um estado psicológico em que os trabalhadores sentem um interesse pessoal pelo desempenho das tarefas com vista ao sucesso das organizações. Por outro lado, a empresa de consultadoria Towers Perrin² considera o *engagement* como um estado afetivo que se reflete nos trabalhadores através da satisfação pessoal e nos resultados que se alcançam através do seu trabalho.

Por fim, para a empresa de consultadoria Gallup, o *engagement* vai ao encontro do envolvimento e da satisfação pessoal com o trabalho. Portanto, os trabalhadores com um elevado nível de *engagement* possuem um forte sentimento de pertença à organização, tornando-se mais produtivos (Bakker et al., 2008).

Tanto o modelo de *engagement* de Kahn (1990) e Maslach (2001) citado por Saks, (2006), referem quais as condições psicológicas (ou antecedentes) necessárias para que haja *engagement* no trabalho mas nenhum destes modelos explica realmente o porquê de cada indivíduo apresentar diferentes níveis de *engagement*. A Teoria de Troca Social (Social Exchange Theory - SET) explica o porquê de os trabalhadores apresentarem mais ou menos *engagement* no trabalho e na organização (Saks, 2006). Com base nesta teoria, o *engagement* no trabalho por ser visto como uma relação bidirecional entre os colaboradores e as entidades superiores, de forma a que os níveis de *engagement* possam variar de pessoa para pessoa (Kular et al., 2008).

As pessoas numa organização podem desempenhar as suas tarefas de forma positiva e entusiástica, bem como demonstrar fadiga, empatia e desmotivação no local do trabalho. Ao demonstrarem fadiga e apatia a sua insatisfação pessoal irá refletir-se no desempenho do trabalho, na vida familiar, e na saúde. Desta forma, é necessário estudar e aprofundar quais as circunstâncias que podem estar relacionados com o *engagement* dos indivíduos no trabalho.

Existem pelo menos quatro razões que permitem identificar se os colaboradores de uma organização apresentam ou não elevados níveis de *engagement*. Segundo os autores, os indivíduos com maior *engagement* expressam emoções mais positivas como a felicidade e o

¹ www.mercerHR.com. Consultado em 20 novembro 2018

² www.towersperrin.com. Consultado em 20 novembro 2018

entusiasmo; manifestam melhor saúde física e psicológica; transferem o seu *engagement*, boa disposição e força de vontade para os outros trabalhadores e têm a capacidade de criar os seus próprios recursos de trabalho (Xanthopoulou et al., 2007). Na visão de Bakker et al., (2008), o *engagement* no trabalho está associado ao feedback atribuído ao desempenho dos indivíduos, à sua autonomia, ao apoio social proveniente dos colegas e chefias diretas, do *coaching*, das tarefas e oportunidades de formação que são dadas pela organização.

Kular et al., (2008) defende que existem três fatores que promovem o *engagement* dos indivíduos no trabalho. São eles: a perceção de que o seu órgão superior está comprometido com os interesses globais da organização a que pertence, a integração de desafios e oportunidades, cujo objetivo leve à participação e partilha de ideias para o bem comum, e por fim, os colaboradores devem estar informados acerca do desempenho da organização.

2.3. Intenção de Turnover

O *turnover* refere-se à cessação voluntária ou involuntária do contrato psicológico e de trabalho entre o indivíduo e a organização. A intenção voluntária de saída dos colaboradores da organização constitui a fase final de um processo no qual já havia sido criada através do afastamento dos indivíduos da organização (Judge e Hulin, 1991).

O *turnover* apresenta custos significativos não só para a organização como para o próprio colaborador. Ao nível da organização, os custos são essencialmente financeiros devido à abertura de novos processos de recrutamento e integração de novos membros. As organizações investem recursos financeiros e tempo para encontrar as pessoas que melhor se ajustam para desempenhar determinada função e objetivos e aos valores organizacionais, assim como a dar-lhes formação, apostando no seu desenvolvimento. Se estas pessoas saírem, o investimento que foi feito é considerado em vão, pois, a organização necessita novamente de investir em recursos de forma a conseguir atrair e reter novos colaboradores (Dubinsky, Dougherty, e Wunder, 1990; Maertz e Griffeth, 2004). No entanto, mesmo que as vagas sejam preenchidas, nem sempre as competências do novo colaborador vão ao encontro daquilo que efetivamente é necessário, devido na maioria das vezes à falta de experiência e de conhecimentos. Desta forma, os custos associados à saída de colaboradores são elevados, pelo que devem ser feitos esforços para que estes sejam minimizados (Van der Heijden, Peeters, Le Blanc, e Van Breukelen, 2018). Relativamente aos custos associados

aos colaboradores, estes apontam que os custos são sobretudo ao nível da satisfação, coesão ou envolvimento das equipas de trabalho (Rehman, 2012).

O *turnover* pode surgir por motivos individuais ou coletivos. O *turnover* individual ocorre quando apenas um colaborador deixa a organização, sendo que o *turnover* coletivo advém da relação entre IT, a satisfação profissional dos indivíduos e a qualidade de vida (Shaw, Gupta, e Delery, 2005). Pode assim constatar-se que os índices de *turnover* são indicadores precisos da qualidade do sistema de recursos humanos implementado (Abouraiá e Othman, 2017).

Além da existência do *turnover* individual e coletivo, também é fundamental distinguir entre o *turnover* voluntário e o involuntário. O *turnover* voluntário reflete uma decisão consciente por parte do colaborador em sair da organização, enquanto o involuntário diz respeito a uma decisão por parte da organização a favor da saída do colaborador (Shaw et al., 2005).

Apesar da maior parte dos autores referenciados anteriormente associarem o *turnover* a um acontecimento negativo, segundo Anvari, JianFu, e Chermahini, (2014), Rehman, (2012) a saída de um colaborador da organização pode comportar aspetos positivos. Para estes autores, o *turnover* pode funcionar como uma oportunidade para substituir os trabalhadores menos produtivos e aumentar os níveis de produtividade, resolver eventuais conflitos existentes no grupo, promover os trabalhadores mais talentosos que permaneceram na organização, e para fazer uma renovação organizacional. Desta forma, para os trabalhadores que saem de uma organização, o *turnover* pode criar uma oportunidade para encontrar um trabalho mais desafiante e com melhores condições que o anterior.

Segundo Shagholi, Zabihi, Atefi, e Moayedi, (2011) é importante diferenciar o conceito de intenção de *turnover* (IT) e de *turnover*. A IT consiste na probabilidade de um indivíduo sair de uma organização, num curto período de tempo, por vontade própria. Assim este conceito pode ser definido como uma atitude comportamental, que reflete a vontade consciente e o desejo deliberado de um indivíduo abandonar a organização, num futuro próximo. Por sua vez, o conceito de *turnover* refere-se à saída do trabalhador da organização, e não a uma vontade do mesmo.

Existe fundamentação que comprova a ideia de que a “intenção de sair” de uma empresa é o indicador mais direto e preciso do comportamento real de abandono da organização (Gomes, 2014). Assim, a IT é considerada uma variável cognitiva final que

poderá afetar de imediato o *turnover* real, constituindo desta forma o principal e mais forte preditor da saída efetiva dos colaboradores de uma organização. Existem diversos motivos que levam os indivíduos a quererem abandonar o seu trabalho. Estes motivos podem estar relacionados com o próprio trabalho, relações laborais, expectativas, tipo de liderança ou outras alternativas externas à própria organização. Existindo inúmeros preditores da IT, é importante salientar a satisfação no trabalho, a remuneração, o empenhamento organizacional e as condições de trabalho. (Ferreira e Siqueira, 2005).

2.4. Desempenho Individual

O conceito de desempenho e performance individual é um fator crucial para as organizações, no entanto, a definição de desempenho não é consensual e existem diversos estudos que se debruçam sobre este tema (Semedo, 2015).

A performance individual pode ser considerada como o grau em que um indivíduo exerce as suas tarefas consoante a eficácia e eficiência das suas ações. A quantificação destas medidas, posteriormente, irá ter repercussões na própria organização e, conseqüentemente, no desempenho do indivíduo. Quando os colaboradores apresentam um desempenho eficiente e eficaz das suas tarefas então representam uma mais-valia e revelam-se um ativo valioso para a organização (Semedo, 2015; Williams e Anderson, 1991; Yucel e Bektas, 2012). Apesar das inúmeras definições, pode dizer-se que o desempenho individual (DI) está relacionado com a forma como um indivíduo realiza as funções que lhe são propostas sendo que as tarefas podem ser condicionadas por fatores externos e internos, como sejam a cultura e as condições de trabalho (Williams e Anderson, 1991).

Existem ainda vários autores que se dedicam ao estudo da definição do autoconceito de desempenho profissional. O autoconceito de desempenho profissional indica o nível de satisfação do indivíduo consigo mesmo, sendo que esse nível de satisfação tem em conta a forma como o indivíduo convive em família, no trabalho e em sociedade. Desta forma, este conceito é definido como a perceção que o indivíduo tem sobre si mesmo em relação ao trabalho e às tarefas que executa. Assim, este conceito pode afetar as atitudes e o comportamento dos indivíduos no seu local de trabalho (Filipa Queirós, 2015).

O DI é um conceito que revela bastante curiosidade e atenção de muitos investigadores. Este interesse não recai só na ambiguidade da sua definição, mas também no

que se encontra por detrás do conceito. Assim, as buscas incessantes pelos seus antecedentes e os seus consequentes são temas também alvo de vários investigadores (Semedo, 2015).

De acordo com Filipa Queirós (2015) quando se fala em desempenho profissional é fundamental fazer-se a distinção entre o conceito de resultado e de eficiência, uma vez que se apresentam bastante díspares. O resultado não é sinónimo de desempenho, mas está relacionado com o estado como o indivíduo alcança os objetivos da organização. Assim, o resultado é apenas uma consequência do desempenho. Por sua vez, a eficiência está relacionada com a avaliação do resultado do desempenho.

O DI não é uma elaboração/conceção com apenas uma componente. Williams e Anderson (1991) defende que o conceito de DI é composto por duas componentes: o desempenho próprio do papel e o desempenho extra papel. Estas componentes têm efeitos notáveis para a organização e para o seu sucesso (Podsakoff, Mackenzie, Paine, e Bachrach, 2000).

Quando um colaborador se sente mais motivado para realizar o seu trabalho, a performance das funções e das tarefas que lhe foram cingidas aumenta e, consequentemente aumenta o desempenho organizacional. Deste modo, Gaudêncio, Coelho, e Ribeiro, (2014) apontam a motivação como uma das causas do DI. Noutro ponto de vista, Carmeli, Meitar, e Weisberg (2006) e Gaudêncio, Coelho, e Ribeiro (2014) identificam o comportamento do próprio colaborador como um antecedente. Se um indivíduo apresentar um comportamento inovador, a organização no qual se insere irá verificar um maior desempenho. Tais comportamentos, usualmente acarretam a produção de algum benefício tanto para o colaborador como para a organização. Deste modo, a criatividade dos funcionários pode também influenciar o DI e organizacional pois este critério torna-se fundamental para que as atividades de uma organização sejam realizadas com um maior grau de eficiência e eficácia (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, e May, 2004).

3. Formulação de hipóteses

3.1. A relação entre CTF e *Engagement*

O *engagement* refere-se a um estado de espírito positivo e gratificante, relacionado com o trabalho, caracterizado pela dedicação, vigor 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 et al., 2002). A definição mais comum define o *engagement* como o esforço aplicado pelo trabalhador na execução das suas tarefas (Robinson et al., 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 vivenciarem com CTF.

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

H1: O CTF relaciona-se negativamente com o engagement no trabalho.

3.2. A relação entre CTF e Desempenho individual

O 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 e Singla, 2011). Outro modelo que relaciona bidireccionalmente o CTF e as suas consequências 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 e 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 DI (Silva, 2017). Também existem consequências 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 consequência do CTF Russo (2013); Netemeyer et al, (2004), 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 consequência do CTF.

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

H2: O CTF relaciona-se negativamente o DI.

3.3. A relação entre *Engagement* e Desempenho Individual

Segundo Robertson-Smith e Markwick (2009), o *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 dispõem-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, e Taris, 2008); Meyer e 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 e 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 e vão além do que lhes é pedido formalmente (Schaufeli et al., 2002).

Neste sentido, surge a hipótese:

H3: O Engagement no trabalho relaciona-se positivamente com o DI.

3.4. A relação entre 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 DI. Se o *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 e Markwick, 2009), e se estes percebem que a organização não fornece importantes recursos (por exemplo, políticas de conciliação trabalho-família), os colaboradores predispõem-se a dar menos de si, diminuindo os níveis de *engagement* e, conseqüentemente, de desempenho (Viglia, Pera, e 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, e Hoege, 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 DI.

3.5. A relação entre CTF e Intenção de *Turnover*

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 IT leva à saída dos trabalhadores (Vanderberg e Nelson, 1999). 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 e 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 et al., 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 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, 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 e Tkiouat, 2013) e a conseqüente satisfação destes, diminuído a intenção de abandonar tais organizações.

Face ao exposto, surge a hipótese:

H5: O CTF relaciona-se positivamente com a IT.

3.6. A relação entre *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 e 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 IT 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, e Frenkel., 2012; Schaufeli e Bakker, 2004; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez, e 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 e Shahbazi, 2013).

Face ao exposto, surge a hipótese:

H6: O engagement relaciona-se positivamente com a IT.

3.7. A relação entre 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, e Sellaro, 1984; Maertz e 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 IT 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:

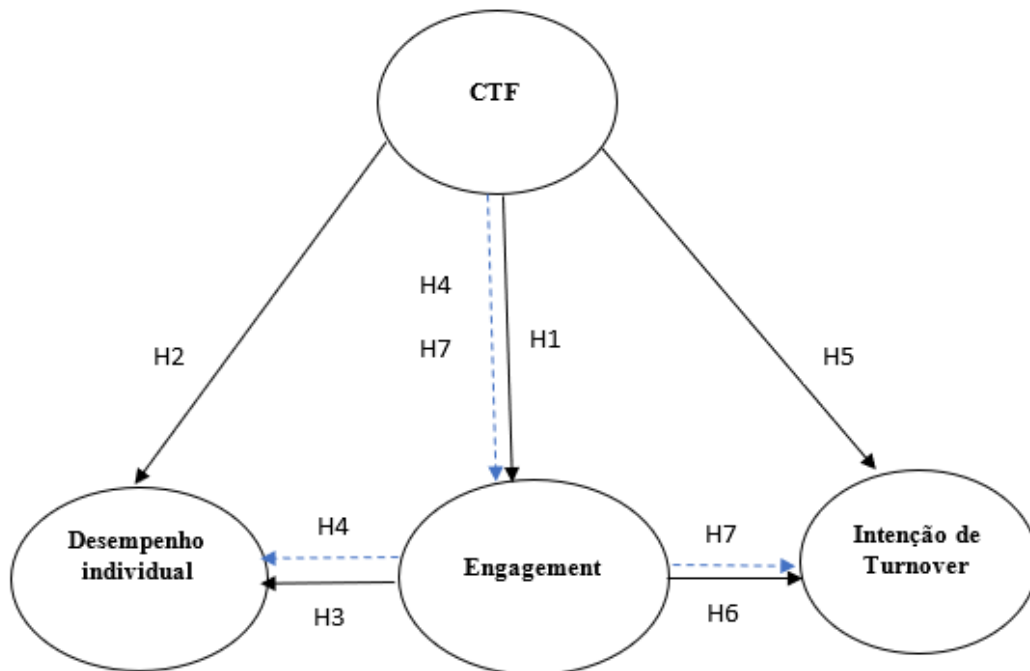
H7: O Engagement desempenha um papel mediador na relação entre o CTF e as Intenções de Turnover.

3.8. Modelo Conceptual de Investigação

Com base nas hipóteses levantadas anteriormente, pretende-se encontrar uma relação entre as variáveis descritas, ou seja, se existe relação entre o CTF, *Engagement*, DI e IT. Mais concretamente, se o CTF se relaciona negativamente com o *engagement* no trabalho e com o desempenho individual. Se o CTF se relaciona positivamente com a IT. Se o *engagement* no trabalho se relaciona positivamente com o DI e negativamente com a IT. Por fim, se o *engagement* desempenha um papel mediador na relação entre o CTF, o DI e a IT.

Apresenta-se na Figura 1, o modelo de investigação proposto neste trabalho:

Figura 1 – Modelo Conceptual



4. Metodologia

O seguinte capítulo pretende analisar o modelo de investigação anteriormente exposto. O objetivo do estudo pressupõe dar resposta à questão problema “Qual o impacto que o CTF pode ter no *engagement*, na IT e no DI”. Começa-se por abordar o tipo de estudo que irá ser realizado, bem como a estratégia a utilizar. Seguidamente serão apresentadas as variáveis

que vão ser estudadas e operacionalizadas. Por fim, será apresentado o método utilizado na recolha de dados tal como os procedimentos estatísticos para o tratamento dos mesmos.

4.1 Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra

O presente estudo foi realizado por via de uma abordagem quantitativa através da divulgação de um questionário, sendo adotado o método de recolha de dados primários. O estudo é de natureza transversal pois todos os dados foram recolhidos num único momento. Foi utilizada a técnica de amostragem não aleatória por conveniência e por autoseleção. Observou-se a possível relação entre o CTF, o *Engagement*, a IT e o desempenho/performance individual, sendo por isso um estudo de carácter correlacional. A recolha teve lugar entre outubro e dezembro de 2018.

Em todos os momentos foram tomadas as medidas necessárias para que se mantivesse o anonimato dos participantes, de forma a que as suas respostas não fossem enviesadas. A amostra do estudo consiste em 167 participantes. Para o tratamento e análise dos dados recolhidos para estudo das hipóteses de investigação foi utilizado o software estatístico IBM SPSS *Statistics*.

4.2 Estrutura do questionário

O questionário é composto por seis partes, sendo a primeira parte uma nota introdutória, onde é feita uma breve descrição do objetivo do estudo e uma ressalva quanto ao anonimato e confidencialidade das informações partilhadas ao longo do mesmo. É ainda dada a informação de que não existem respostas certas ou erradas, pois o objetivo é que os inquiridos sejam o mais sinceros possível e que as suas respostas servem apenas para tratamento estatístico.

As seguintes partes II, III, IV e V foram elaboradas a partir de escalas já estudadas e validadas na literatura, com o objetivo de medir as variáveis em investigação. Os itens das referidas escalas foram traduzidos e retrotraduzidos. A parte II corresponde a um conjunto de questões que permitem avaliar a variável independente, CTF, onde é pedido ao inquirido que reflita acerca do conflito existente entre o trabalho e a família respondendo a 9 questões.

Seguidamente surge a parte III com 9 questões que permite avaliar a variável *Engagement*. Desta forma, pretende-se avaliar a dedicação, o vigor e absorção que os inquiridos sentem no trabalho. De seguida, a parte IV possui 4 questões que permitem avaliar a IT. Os inquiridos são questionados acerca da vontade de sair do emprego atual, ou da procura de um novo emprego. A parte V corresponde à avaliação do DI dos participantes. São apresentadas 4 questões, nas quais os inquiridos dão a sua opinião sobre si mesmos em relação ao desempenho no trabalho, bem como o seu desempenho face aos seus colegas.

Relativamente à última parte do questionário, tem como objetivo a caracterização da amostra através de perguntas de resposta fechada. Foram incluídos dados relativos às variáveis sociodemográficas: género, idade, estado civil, habilitações literárias, dimensão da empresa onde trabalha, setor e antiguidade na organização. Foram ainda incluídas questões relativas ao número de filhos, trabalho por turnos e função de liderança.

Tendo como objetivo corrigir possíveis erros e incoerências de construção, foi efetuado um pré-teste a uma amostra de 7 inquiridos. Mais tarde, após correção e melhoria de alguma informação, avançou-se para a recolha de dados através de redes sociais, via email e *face to face*.

4.3 Caracterização da amostra

A amostra final comporta 167 indivíduos. Esta amostra é constituída por 54 indivíduos do sexo masculino (32.3%) e 113 indivíduos do sexo feminino (67.7%) como pode ser observado na Tabela 1. É possível visualizar através do Gráfico 1 que a grande maioria dos inquiridos apresenta idades compreendidas entre os 19 e os 30 anos (55.69%). Desta forma, pode considerar-se que mais de metade da amostra em estudo se encontra num segmento jovem. Cerca de 37.1% dos inquiridos encontra-se no exercício da sua atividade num período de 1-5 anos (Gráfico 2). Cerca de 33% dos inquiridos em estudo trabalha numa Microempresa – número médio de empregados por período (10), sendo que se encontram em minoria as médias empresas – número médio de empregados por período (250).

Verifica-se que 125 indivíduos detêm habilitações literárias ao nível do Ensino Superior, o que constitui 74.85% da amostra, tal como é possível verificar através do Gráfico 3, enquanto que o Setor terciário (saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo) é a área de atividade predominante da amostra (60.48%) (Gráfico 3).

Sexo				
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Feminino	113	67,7	67,7	67,7
Masculino	54	32,3	32,3	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Tabela 1: Valores para a variável sexo

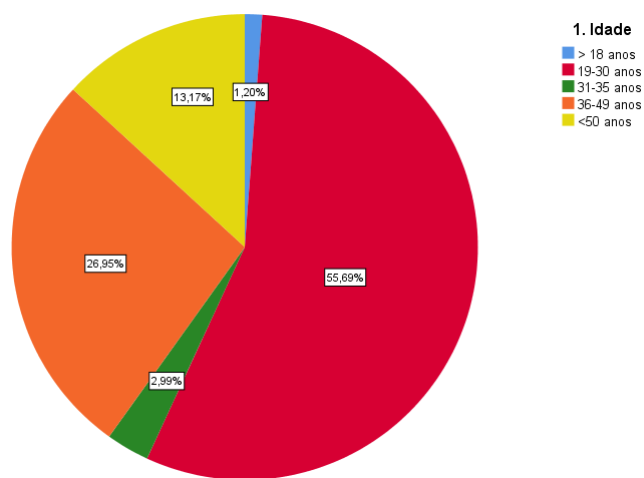


Gráfico 1: Idade

Há quanto tempo se encontra a trabalhar na mesma empresa?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Menos de 1 ano	44	26,3	26,3	26,3
1-5 anos	62	37,1	37,1	63,5
5-10 anos	8	4,8	4,8	68,3
10-15 anos	17	10,2	10,2	78,4
Mais de 15 anos	36	21,6	21,6	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Tabela 2: Distribuição pelo tempo em que o inquirido se encontra a trabalhar na empresa

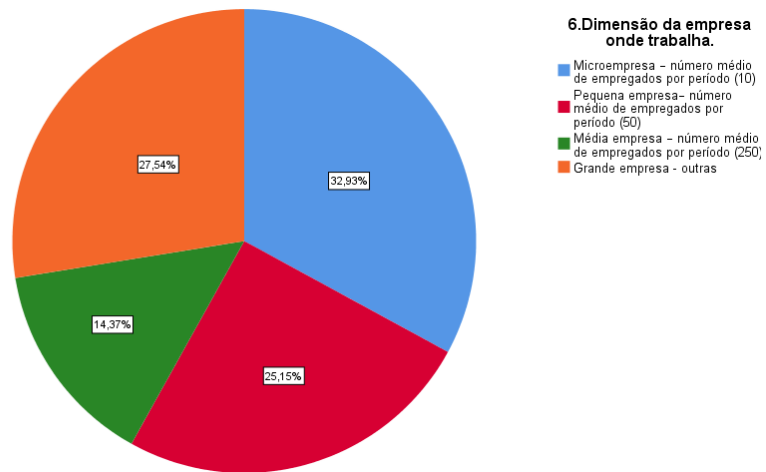


Gráfico 2: Dimensão da empresa

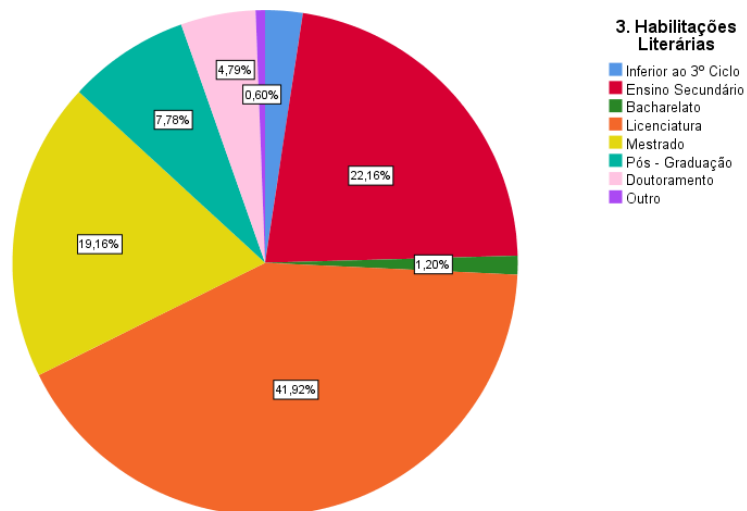


Gráfico 3: Habilitações Literárias

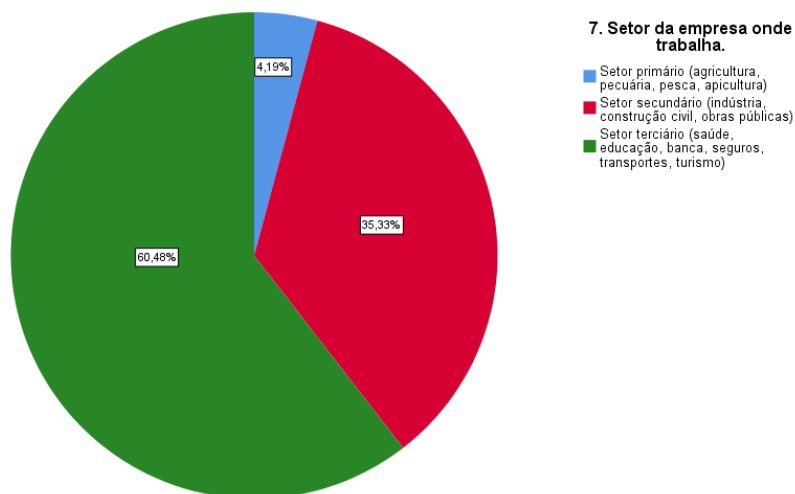


Gráfico 4: Setor da empresa

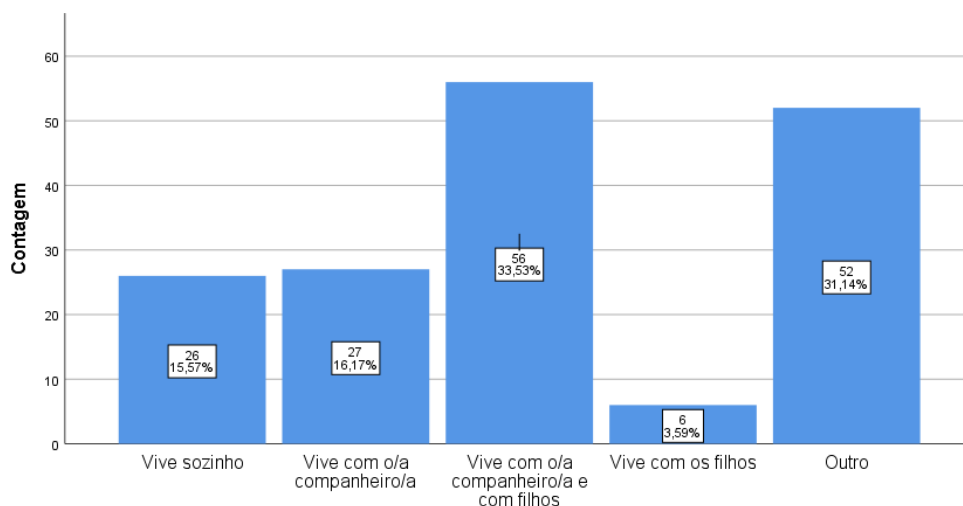


Gráfico 5: Composição do Agregado Familiar

Relativamente à variável da composição do agregado familiar (Gráfico 5), verifica-se que grande parte da amostra se encontra a viver com o/a companheiro/a e com filhos (33.53%) sendo que os inquiridos que vivem apenas com filhos são os que se encontram em menor percentagem (3.59%). Num total de 167 inquiridos, apenas 62 apresentam ter filhos. Relativamente a este dado, 28 dos sujeitos dizem ter um filho (16.8%) e mais de metade dos inquiridos (62.9%) não tem filhos.

	Número de filhos			
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
1	28	16,8	16,8	16,8
2	27	16,2	16,2	32,9
3	7	4,2	4,2	37,1
Sem filhos	105	62,9	62,9	100,0
Total	167	100,0	100,0	

Tabela 3: Distribuição por número de filhos

No que diz respeito ao trabalho por turnos, mais de metade dos inquiridos (76.05%) respondeu não trabalhar por turnos.

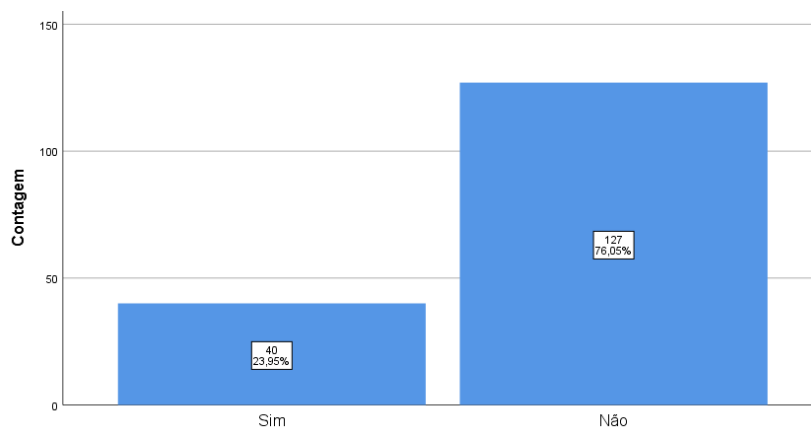


Gráfico 6: Trabalho por turnos

4.4 Operacionalização das Variáveis

4.4.1 Variável CTF

A variável CTF foi avaliada através de uma medida adaptada e desenvolvida por (Carlson, Kacmar, e Williams, 2000). É composta por 9 itens (Tabela 4) 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 ($\alpha = 0,87$).

Tabela 4 - Itens de operacionalização da variável CTF (Carlson et al., 2000)

CTF 1. O meu trabalho mantém-me afastado(a) das minhas atividades familiares mais do que eu gostaria.
CTF 2. O tempo que necessito de dedicar ao meu trabalho impede-me de participar em atividades e responsabilidades domésticas de forma equitativa.
CTF 3. Tenho que faltar às atividades familiares devido à quantidade de tempo que necessito de despender no trabalho.
CTF 4. Quando chego a casa do trabalho estou muitas vezes demasiado desgastado(a) para participar em atividades/responsabilidades familiares.
CTF 5. Estou muitas vezes tão emocionalmente esgotado(a) quando chego a casa do trabalho que isso impede-me de contribuir para a minha família.

CTF 6. Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou muito stressado(a) para fazer atividades de que gosto.

CTF 7. Os comportamentos para resolução de problemas que utilizo no meu trabalho não são eficazes para resolver problemas em casa.

CTF 8. O comportamento que é eficaz e necessário para mim no trabalho seria contraproducente em casa.

CTF 9. Os comportamentos que apresento que me tornam eficazes no trabalho não me ajudam a ser um melhor pai/mãe ou melhor marido/mulher.

4.4.2 Variável *Engagement*

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

Tabela 5 - Itens de operacionalização da variável Engagement (Cale et al., 2004)

E 1. No meu trabalho, sinto uma explosão de energia.
E 2. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.
E 3. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
E 4. O meu trabalho inspira-me.
E 5. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
E 6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
E 7. Tenho orgulho no trabalho que faço.
E 8. Estou imerso no meu trabalho.
E 9. Fico empolgado/a enquanto trabalho.

4.4.3 Variável *Intenção de Turnover (IT)*

A variável IT foi avaliada através de uma medida adaptada e desenvolvida por (Jackofsky, E.F. e Slocum, 1984). É composta por 4 itens (Tabela 6) 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 elevado nível de consistência interna ($\alpha = 0,80$).

Tabela 6 - Itens de operacionalização da variável Turnover (Jackofsky, E.F. e Slocum, 1984)

IT 1. Pretendo permanecer neste trabalho.
IT 2. Procuero ativamente por um novo emprego.
IT 3. Pretendo sair do meu trabalho em breve.
IT 4. Daqui a um ano estarei nesta mesma empresa.

4.4.4 Variável Desempenho Individual (DI)

A variável DI foi avaliada através de uma medida adaptada por (Rego e Cunha, 2008). É composta por 4 itens (Tabela 7) classificados numa escala de tipo Likert de cinco pontos, onde 1: não se aplica; (...) e 5: aplica-se muito. Os inquiridos foram questionados acerca do seu desempenho face aos seus colegas, bem como a sua opinião face a eles mesmos. A medida em questão apresenta um elevado nível de consistência interna ($\alpha = 0,87$).

Tabela 7 - Itens de operacionalização da variável DI (Rego e Cunha, 2008)

PI 1. Sou um empregado eficaz.
PI 2. Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.
PI 3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.
PI 4. O meu superior vê-me como um empregado eficaz.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Este capítulo compreende os resultados referentes à análise dos dados recolhidos. Serão analisadas, médias, desvios padrão e coeficientes de correlação de Spearman entre as variáveis. Posteriormente irá ser feita a análise de regressões lineares, bem como regressões hierárquicas para testar as hipóteses de mediação. Desta forma, pretende-se compreender mais facilmente a relação entre as variáveis CTF, *Engagement*, DI e IT. Não ser testadas as

7 hipóteses apresentadas anteriormente e, por fim, obter conclusões válidas para uma reflexão crítica e clara sobre o tema.

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 significativas com as variáveis em estudo, as restantes não foram consideradas para as análises seguintes (todos os *p* n.s.).

5.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

De forma a facilitar a análise e compreensão dos dados recolhidos, a Tabela 8 expõe os valores das médias e dos desvios-padrão dos dados sociodemográficos e das variáveis em estudo.

Tabela 8 – Média e Desvios Padrão

	Média	Desvio-Padrão
Idade	2,95	1,19
Habilitações. Literárias	3,99	1,47
Antiguidade	2,63	1,51
Comp. Agregado Familiar	3,19	1,43
Dimensão da empresa	2,37	1,20
CTF	3,09	,78
<i>Engagement</i>	3,16	,83
DI	3,84	,76
IT	2,55	1,11

Através da análise da Tabela 8 é possível verificar que, tendo em conta a escala utilizada para avaliar esta variável (de 1 a 5), o DI dos colaboradores dentro das organizações é superior à média ($M= 3.84$; $DP= .76$). No que diz respeito à perceção dos inquiridos relativamente ao *Engagement*, é possível verificar que a mesma se encontra igualmente acima da média ($M= 3,16$; $DP= 0,83$), tal como acontece com a perceção do CTF ($M= 3,16$; $DP= 0,83$). A IT dos inquiridos apresenta valores que rondam o ponto médio da escala ($M= 2,55$; $DP= 1,11$). Pode assim concluir-se que existe uma variação considerável na forma como os inquiridos demonstram o seu DI nas atividades e nas funções que desempenham.

Tabela 9 - Coeficientes de Spearman

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Idade (a)	1								
2	Hab. Literárias (b)	-.104	1							
3	Antiguidade (c)	0.762**	-.223**	1						
4	Comp. agreg. fam. (d)	-.112	-.102	-.159*	1					
5	Dimensão emp. (e)	.042	.350**	-.039	-.194*	1				
6	CFT	-.168*	.159*	-.168*	-.075	.023	1			
7	Engagement	-.060	.085	-.132	-.082	.182*	-.322**	1		
8	Desempenho ind.	-.225**	.301**	-.139	-.216**	.215**	.079	.341**	1	
9	Intenção turnover	-.052*	-.084	-.226**	.051	-.204**	.479**	-.426**	-.094	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 - 1-5 anos; 3 - 5-10 anos; 4 - 10-15 anos; 5 - Mais de 15 anos

(d) 1-Vive sozinho; 2- Vive com o/a companheiro/a; 3-Vive com o/a companheiro/a e com filhos; 4-Vive com os filhos; 5- Outro

(e) 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.

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

Na Tabela 9 foram analisadas as correlações entre as variáveis quantitativas do coeficiente da correlação de Spearman que podem variar entre -1 a 1. Quanto maior for o valor do coeficiente, maior será a relação linear entre as variáveis, ou seja, quando a variável independente aumenta, a variável dependente tende a aumentar. Quando o valor se aproxima de -1, significa que existe uma relação linear inversa, isto é, quando uma variável aumenta, a outra diminui. No entanto, se o valor for próximo de zero, significa que as variáveis estão fracamente associadas, não existindo relação linear (Pestana e Gageiro, 2014).

Ao analisar as correlações entre as variáveis é possível verificar que a idade ($\rho = -0,52$; $p < 0,01$) e a antiguidade ($\rho = -,226$; $p < 0,05$) se encontram negativamente relacionadas com a IT, 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 DI indicando que os colaboradores com maiores habilitações tenderão a demonstrar melhores desempenhos ($\rho = ,301$; $p < 0,05$). A composição do agregado familiar encontra-se

negativamente relacionada com o DI fazendo supor que viver sozinho com os filhos poderá acarretar prejuízos para o desempenho ($\rho = -,216$; $p < 0,05$). A dimensão da empresa relaciona-se positivamente com o *engagement* ($\rho = ,182$; $p < 0,01$) e com o DI ($\rho = ,215$; $p < 0,05$) e negativamente com a IT 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* ($\rho = -,322$; $p < 0,05$), e positivamente relacionado com a IT ($\rho = ,479$; $p < 0,05$), 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 DI ($\rho = ,341$; $p < 0,05$) e negativamente com a IT ($\rho = -,426$; $p < 0,05$), fazendo prever que os colaboradores com maior *engagement* são aqueles que demonstram melhores desempenhos e menor intenção de saída. O DI não se encontra correlacionado de forma significativa nem com o CTF ($,079$) nem com a IT ($-.094$), pelo que as mesmas não foram consideradas para as análises seguintes.

5.2. Relação existente entre as variáveis

No presente estudo pretende-se analisar o efeito do CTF no comportamento e atitudes dos colaboradores de uma organização, tais como o *Engagement*, DI e IT. Visa também analisar a relação de determinados comportamentos e atitudes entre si.

Para tal, recorreu-se aos modelos de regressão linear, através dos quais é possível prever o comportamento de uma variável dependente perante uma ou mais variáveis independentes. Quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será a previsão (Pestana e Gageiro, 2014). Serão também testadas as mediações existentes entre as variáveis apresentadas.

Para que seja possível prever o comportamento das variáveis, os modelos de regressão linear necessitam da verificação de vários pressupostos ou hipóteses (Pestana e Gageiro, 2014), tais como a normalidade dos resíduos, homocedasticidade e a não autocorrelação dos resíduos.

É através do histograma de resíduos que se analisa a normalidade dos resíduos. No gráfico de frequências verificou-se que os desvios existentes não são consideráveis em relação à curva normal. Desta forma, com exceção da Figura 6, todos eles apresentam uma

distribuição normal (Anexo 2). Assim, o pressuposto da normalidade de resíduos é verificado. Relativamente à homocedasticidade dos resíduos, esta consiste na variância constante das variáveis aleatórias residuais e é observada através das relações entre os resíduos estudantizados ($Y=S_{resid}$) e os resíduos estandardizados ($X=Z_{pred}$). Ao observar os gráficos de dispersão Scatterplot (Anexo 2) é possível concluir que existe um padrão não aleatório em relação ao eixo horizontal zero e com isto conclui-se que também este pressuposto é verificado.

No que se refere ao pressuposto de não autocorrelação de resíduos, neste estudo não será validado, uma vez que, os dados em análise foram recolhidos num determinado momento e não de forma sequencial.

5.2.1 Relação entre CTF e *Engagement*, Desempenho Individual e Intenção de Turnover

A Tabela 10 apresenta os resultados da análise de regressões hierárquicas efetuada para o *engagement*, DI e IT tendo o CTF como variável preditora. Numa primeira etapa foram inseridas as variáveis de controlo (idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa, composição do agregado familiar e dimensão da empresa) que se encontravam correlacionadas com algumas das variáveis em estudo. Numa segunda fase, foi inserida a variável independente CTF para se calcular a variância adicional por ela explicada e, desta forma, testar a Hipótese 1, Hipótese 2 e Hipótese 5.

Em conjunto, as variáveis de controlo explicam uma relativa proporção da variância de *engagement*, DI e IT, com valores de R^2 ajustado variando de cerca de 8% a 12%. Num segundo passo, adicionou-se o CTF para verificar os seus efeitos nas variáveis critério. Com a análise deste modelo, verifica-se que na variável dependente *engagement*, o valor de F é de 6.085 significativo ao nível de .000. Os resultados indicaram que o CTF tem um efeito negativo e significativo no *engagement* ($\beta = -.371$; $p < .01$) que, por sua vez, é explicado através da variável CTF em cerca de 13% (variância única). De seguida, relativamente à variável dependente IT, o valor de F é de 12.339 significativo ao nível de .000. Os resultados indicaram que o CTF tem um efeito positivo e significativo na IT ($\beta = .474$; $p < .001$), explicando a variância única em cerca de 21%.

Desta forma, foram assim suportadas as hipóteses 1 e 5 mas não foi suportada a hipótese 2, uma vez que não se verificaram todos os pressupostos necessários para a sua validação, bem como também não foi encontrado um efeito significativo do CTF no DI.

Tabela 10 - Regressões hierárquicas: Relação entre CTF e Engagement e Intenção de Turnover

		<i>Engagement</i>	<i>Desempenho individual</i>	<i>Intenção de Turnover</i>
1ª Etapa	Idade	.072	.083	-.081
	Hab. Literárias	-.016	.217**	-.072
	Antiguidade	-.196	-.181	-.193
	Composição agregado	-.075	-.196*	-.033
	Dimensão empresa	.162	.090	-.189*
	Teste F	1.905	5.584	3.765
	R ² ajustado	.027	.121	.077
2ª Etapa	Idade	.032	.084	-.029
	Hab. Literárias	.035	.216	-.137
	Antiguidade	-.222	-.180	-.160
	Composição agregado	-.110	-.195*	.011
	Dimensão empresa	.147	.091	-.170*
	CTF	.371**	.0012 n.s.	.474***
	Teste F	6.085	4.630	12.339
	R ² ajustado	.155	.116	.291
	Δ R ² ajustado	.128	.005	.214

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

5.2.2 Relação entre *Engagement* e Desempenho individual

Com a Tabela 11, é possível analisar os resultados obtidos para a relação entre DI e *engagement*, e da mesma forma testar a Hipótese 3.

Com esta análise, controlando as variáveis sociodemográficas, podemos verificar que o *engagement* tem um efeito positivo e significativo no DI ($\beta = .287$; $p < .01$) explicando cerca de 8% da variância única do DI. A hipótese 3 foi então suportada.

Tabela 11 - Regressões hierárquicas: Relação entre *Engagement* e *DI*

		Desempenho Individual
1ª Etapa	Idade	.083
	Hab. Literárias	.217**
	Antiguidade	-.181
	Composição agregado	-.196
	Dimensão empresa	.090
	Teste F	5.584***
	R ² ajustado	.121
2ª Etapa	Idade	.062
	Hab. Literárias	.222**
	Antiguidade	-.125
	Composição agregado	-.174
	Dimensão empresa	.044
	<i>Engagement</i>	.287**
	Teste F	7.766***
	R ² ajustado	.197
	Δ R ² ajustado	.076

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

5.2.3 Relação entre *Engagement* e Intenção de Turnover

Foram igualmente efetuadas análises de regressão para testar a hipótese 6, que estão apresentadas na tabela 12. É possível verificar que o modelo de regressão linear apresenta um valor F de 10.950 significativo ao nível de .000 relativo à variável dependente IT. Controlando as variáveis sociodemográficas, o *engagement* explica cerca de 19% da variância única do DI ($\beta = -.443$; $p < .001$). A hipótese 6 foi então suportada.

Tabela 12 - Regressões hierárquicas: Relação entre *Engagement* e IT

		Intenção de Turnover
1ª Etapa	Idade	-.081
	Hab. Literárias	-.072
	Antiguidade	-.198
	Composição agregado	-.033
	Dimensão empresa	-.189
	Teste F	3.765*
	R ² ajustado	.077
2ª Etapa	Idade	-.049
	Hab. Literárias	-.079
	Antiguidade	-.280*
	Composição agregado	-.066
	Dimensão empresa	-.117
	<i>Engagement</i>	-.443***
	Teste F	10.950***
	R ² ajustado	.264
	Δ R ² ajustado	.187

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

5.2.4 Mediação do *Engagement* na relação entre CTF e Intenção de Turnover

Além dos testes de relação apresentados anteriormente, foram também realizados testes de mediação para compreender melhor a importância do papel do *Engagement* como mediador da relação existente entre o CTF e a IT.

Para testar as hipóteses 4 e 7, as hipóteses de mediação, recorreu-se 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 propõe que o *engagement* desempenha um papel mediador na relação entre o CTF e o DI. Esta hipótese não foi suportada uma vez que não se verificaram todos os pressupostos necessários para a sua validação. Por outro lado, a hipótese 7 foi suportada. Os

resultados mostram que o *engagement* ($\beta = -.310$; $p < .01$) exerce um papel de mediação parcial na relação entre o CFT ($\beta = .359$; $p < .01$) e IT (Tabela 13).

Comparando os resultados do modelo 3 com o modelo 2, é possível verificar que existe uma mediação parcial por parte da variável. Assim, a hipótese 7 é estatisticamente suportada, isto é, comprova-se que o *Engagement* medeia parcialmente a relação entre o CTF e a IT. Para complementar o teste ao efeito da mediação, isto é, saber se o modelo é, de facto, mediado pela variável *engagement*, recorreu-se ao teste de Sobel (1982). De acordo com a análise desta estatística de teste verificou-se que, rejeitando a hipótese nula associada a esta, de facto, existe mediação por parte da variável *engagement* ($z = 3.55$; $p = 0,00$).

Tabela 13 - Regressões hierárquicas: Mediação do Engagement entre CTF e IT

		Intenção de Turnover
1ª Etapa	Idade	-.081
	Hab. Literárias	-.072
	Antiguidade	-.193*
	Composição agregado	-.033
	Dimensão empresa	-.189
	Teste F	3.762
	R ² ajustado	.077
2ª Etapa	Idade	-.029
	Hab. Literárias	-.137
	Antiguidade	-.160
	Composição agregado	.011
	Dimensão empresa	-.170*
	CTF	.474**
	Teste F	12.339
	R ² ajustado	.291
	ΔR^2 ajustado	.214
3ª Etapa	Idade	-.019
	Hab. Literárias	-.126
	Antiguidade	-.228*
	Composição agregado	-.023
	Dimensão empresa	-.124
	CTF	.359**
	<i>Engagement</i>	-.310**
	Teste F	14.817
	R ² ajustado	.368
	ΔR^2 ajustado	.077

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

6. Conclusão

6.1. Considerações finais

O principal objetivo deste estudo foi averiguar o impacto do CTF no *Engagement*, no DI e na IT dos colaboradores. Este estudo foi aplicado a indivíduos pertencentes a várias organizações. Após a apresentação e análise dos resultados é possível compreender de uma forma mais clara a validade das hipóteses de investigação levantadas e, com isso, dar resposta aos objetivos do estudo.

Face a estudos anteriores, os indivíduos que apresentam 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 vivenciarem com o CTF (Xanthopoulou et al., 2007). Pressupõem-se assim, que um colaborador que se sente psicologicamente em conflito pela interferência da esfera profissional na esfera familiar, diminui o nível de *engagement* (Schaufeli, Salanova, Gon Alezro, e Bakker, 2002). Tal verificou-se neste estudo, sendo assim suportada a Hipótese 1. Os colaboradores na sua maioria respondem em reciprocidade às condições promovidas pela sua organização. Caso estes sintam que a sua organização não promove o equilíbrio entre o trabalho-família, poderão responder com menor *engagement*. Desta forma,

O CTF relaciona-se negativamente com o engagement no trabalho.

Posteriormente, testou-se a hipótese 2, segundo a qual o CTF se relaciona negativamente com o DI. Segundo os resultados obtidos, esta hipótese não foi validada indo contra estudos anteriores que afirmavam que as exigências de um dos papéis (pessoal ou profissional), usualmente, resultam num fraco desempenho e insatisfação no outro papel (Netemeyer et al., 1996; Zhang et al., 2012). Não foi encontrado um efeito significativo do CTF no DI, pelo que a hipótese 2 não foi suportada. Esta situação pode relacionar-se com o facto de que as pessoas que sentem mais CTF sejam precisamente aquelas que estão a dar o máximo do si em contexto de trabalho e, por isso, consigam melhores desempenhos pelo menos numa primeira fase da vida profissional. De salientar que a amostra é precisamente muito jovem e é possível que mesmo sentido CTF se esforcem ao máximo para conseguir bons desempenhos por estarem muitas vezes em fases iniciais das suas carreiras profissionais.

Tal como em estudos anteriores (Bakker, 2011; Bakker, Schaufeli, Leiter, e Taris, 2008; Meyer e Marylène, 2008), indivíduos com elevado *engagement* apresentam maior iniciativa pessoal, procuram ir mais além das tarefas previstas e são mais proativos. O *engagement* reduz as intenções de desistir e resulta numa maior satisfação no trabalho, desempenho e comprometimento organizacional (Karatepe e Karadas, 2016). Os resultados deste estudo comprovaram também que os níveis de *engagement* no trabalho se relacionam positivamente com o DI, validando assim a hipótese 3. Desta forma, quando um trabalhador se sente, envolvido, dedicado, absorvido e com mais vigor no seu trabalho, tira maior proveito das suas capacidades mentais, cognitivas, físicas e emocionais alcançando um melhor desempenho e melhores resultados. Portanto,

O Engagement no trabalho relaciona-se positivamente com o DI.

Com a Hipótese 4, pretendeu-se averiguar se o *engagement* desempenha um papel mediador na relação entre o CTF e o DI. Os estudos defendem que o *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 e Markwick, 2009). Se estes percecionam que a organização não fornece recursos, os colaboradores predispõem-se a dar menos de si, diminuindo os níveis de *engagement* e, conseqüentemente, de desempenho (Viglia, Pera, e Bigné, 2018). Estando perante uma situação de mediação é necessário verificarem-se três pressupostos enunciados anteriormente. A hipótese 4 não foi suportada, uma vez que não se verificaram todos os pressupostos necessários para a sua validação.

A hipótese 5 defendia que o CTF se relaciona positivamente com a IT. Um colaborador que sinta conflito entre a esfera familiar e profissional pode sentir maior insatisfação do que quando tal não acontece (Anvari, JianFu, e Chermahini, 2014) e, por isso, aumentar a sua intenção de saída. Como forma de diminuir a saída de colaboradores é necessário que a organização crie condições de trabalho adequadas a vários níveis, de forma a que os colaboradores se sintam bem e empenhados no papel que desenvolvem. Os resultados mostraram que o CTF tem um efeito positivo e significativo na IT, podendo afirmar-se que,

O CTF se relaciona positivamente com a IT.

Posteriormente, foi testada a hipótese 6 que defendia que o *engagement* se relaciona positivamente com a IT. Os estudos 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, e Frenkel., 2012; Schaufeli e Bakker, 2004; Salanova, Llorens, Cifre, Martinez, e Schaufeli, 2003). Observou-se também 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 (Saks e Gruman, 2014). Face ao exposto,

O engagement relaciona-se positivamente com a IT.

Por fim, com a Hipótese 7, pretendeu-se averiguar a relação do *engagement* como mediador na relação entre o CTF e a IT. A relação entre o *engagement* e a IT deriva do nível de dedicação ao trabalho, pelo que 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. 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, pode supor-se 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. Os resultados mostraram que o *engagement* exerce um papel de mediação parcial na relação entre o CTF e a IT, pelo que se pode afirmar que,

O Engagement desempenha um papel mediador na relação entre o CTF e a IT.

6.2. Limitações do estudo e linhas de investigação futuras

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. Outra limitação foi o facto de a recolha de dados ter

sido realizada num único momento temporal, o que pode implicar risco de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff, 2003). Uma das maiores limitações está relacionada com a especificidade dos indivíduos que se encontram na amostra, em que 55.7% dos respondentes tem idades compreendidas entre os 19 e os 30 anos e 62.9% não tem filhos. Poderá ser relevante recorrer a uma amostra mais heterogénea e equilibrada no que diz respeito às idades e à composição do agregado familiar, de maneira a ser possível comparar e estudar possíveis padrões de comportamento em cada um dos grupos.

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 desejabilidade social.

Em suma, os resultados sugerem que o constructo do CTF é relevante para explicar o *engagement*, o DI e a IT dos colaboradores. Os resultados ressaltam a necessidade de mais pesquisa em relação ao DI (como a eficácia e eficiência dos indivíduos na realização das suas tarefas e ações) e as outras variáveis mediadoras para testar a relação entre CTF e o DI. 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 importante que as organizações estejam atentas à implementação de estratégias de conciliação trabalho-família de forma a reduzir o conflito. Para uma futura investigação seria interessante estudar este modelo de investigação adaptado a setores específicos, bem como a diferentes contextos culturais.

6.3. Implicações para a Gestão

Na maioria dos casos, é no local de trabalho que passamos mais tempo da nossa vida e, por isso, deverá ser um lugar enriquecedor e positivo e não um lugar com consequências prejudiciais à saúde mental e física. De um modo geral, os gestores das organizações devem de estar informados de como devem ser implementados os sistemas de Recursos Humanos nas organizações, de forma a responder às necessidades dos indivíduos, bem como às necessidades das organizações. Isto implica que as organizações se devem preocupar com planeamento e alinhamento não apenas do ponto de vista operacional, mas sim estratégico.

A geração Millennial é, desde sempre, a geração que mais importância atribui à conciliação trabalho-família. Esta geração cresceu em torno do desenvolvimento da

tecnologia e da internet, pelo que acreditam que se obtém melhores resultados quando se trabalha em equipa. Isto poderá ser fruto das participações e grupos nas escolas, bem como nos desportos ou outras atividades extracurriculares. Apresentam-se muito otimistas no futuro, são muito curiosos, são mais experientes nas tecnologias e aprendem de forma rápida. É uma geração que valoriza cada vez mais a harmonia entre o trabalho e a família, sendo considerada a próxima grande geração que irá ocupar o mercado de trabalho. Desta forma, é necessário que as organizações observem as diferenças entre as gerações, tornando-as sensíveis às mudanças necessárias para que se possam criar relações positivas no local de trabalho (Kupperschmidt, 2000).

Atualmente vivemos num mercado de trabalho muito competitivo, pelo que reter um talento, é considerado uma vitória de qualquer empresa. Surge assim a necessidade de perceber o impacto negativo do CTF nomeadamente na intenção de turnover, variável de elevada relevância dado o problema de retenção de talentos que algumas organizações enfrentam. As organizações para conseguirem reter estes talentos, terão de adequar o sistema de recompensas às características do talento, criar dinâmicas que levem a que o colaborador se sinta permanentemente estimulado a agir na direção que se pretende, de forma a que se sinta a desenvolver e a crescer na carreira (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2007).

Os resultados deste estudo mostraram que o CTF tem algum efeito no nível de *engagement* e na IT 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 devem merecer a atenção dos gestores, bem como dos responsáveis pelos Recursos Humanos das organizações, de forma a trabalharem para a diminuição do CTF.

Do ponto de vista prático, o presente estudo evidencia que elevados níveis de CTF são prejudiciais não só para os indivíduos, uma vez que afeta o seu bem-estar e a sua produtividade, bem como para as organizações. Desta forma, é necessário que as organizações promovam estratégias que se adequem às necessidades específicas dos trabalhadores, de forma a que estes consigam conciliar o papel da família e do trabalho. Assim, as práticas que conciliam o trabalho e a família são consideradas fulcrais não só para os indivíduos, bem como para as organizações que os acolhem. No entanto, é necessário também juntar à conciliação das práticas uma cultura organizacional definida que apoie e valorize a vida familiar e reconheça a responsabilidade da mesma na conciliação de ambos os papéis.

Bibliografia

- Abourai, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404–423. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278–308.
- 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>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- 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., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement : The JD – R, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* , (1) 2014. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- 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>
- Baron, R. M & Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6): 1173-1182.
- 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>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). Novo Humanator (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- 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>
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>
- Cecílio, P. L. M. (2016). *Influência do conflito trabalho-família na atitude e nas emoções dos professores*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dubinsky, A. J., Dougherty, T. W., & Wunder, R. S. (1990). Influence of role stress on turnover of sales personnel and sales managers. *International Journal of Research in Marketing*, 7(2–3), 121–133. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(90\)90016-G](https://doi.org/10.1016/0167-8116(90)90016-G)
- Freeman, J. P., & Jaeger, A. J. (2005). Book Review: Follow this Path: How the World’s Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Potential. *Review of Public Personnel Administration*, 25(3), 292–295. <https://doi.org/10.1177/0734371X04270718>
- Filipa, S.Q. P. (2015). *Satisfação laboral e desempenho profissional : Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção*. Dissertação de Mestrado em Sociologia, Universidade do Porto, Portugal

- Gaudêncio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2014). Organisational Csr Practices: Employees' Perceptions and Impact on Individual Performance. *International Journal of Innovation Management*, 18(4), 1450025. <https://doi.org/10.1142/S136391961450025X>
- Gomes, A. R. (2014). Positive human functioning in stress situations: An interactive proposal. In A. R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (eds.), Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting stress adaptation (Vol. 1, pp. 165-194). New York: Nova Science.
- 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>
- Gursoy, D., Chi, C., Karadag, E., (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48. doi: org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.
- 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*, Vol. 9(No. 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>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K., & Business School, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Retrieved from <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65-76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family. *Human Relations*, 43(3), 239–257. <https://doi.org/10.1177/001872679004300303>
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International journal of hospitality management*, 31(4), 1059-1066.
- 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.
- Nouri, B. A. (2017). Effective Factors on Job Stress and Its Relationship with Organizational Commitment of Nurses in Hospitals of Nicosia. *International Journal of Management, Accounting and Economies*, 4(2), 100–118.
- 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>

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <http://doi.org/http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to Individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752.
- Rehman, M. S. (2012). Employee Turnover and Retention Strategies An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan. Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan, 12(1), Version 1.0 January 2012. *Global Journal of Management and Business Research*
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). Employee Engagement. A review of current thinking. *Institute for Employment Studies, Brighton. University of Sussex UK*, 469, 1–65.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *North*, 408, 12–15. [https://doi.org/IES Report No. 408](https://doi.org/IES%20Report%20No.%20408).
- Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: The kind of commitment matters, (June 2016). *Department of Management and Strategy, Rouen Business School Human Resource Management Journal*, 2013, pages 91–108 <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00187.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>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived

- Collective Efficacy, Subjective Well-Being, and Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, 34(1), 43-73.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-437.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gon Alez-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>
- Semedo, A. (2015). *Liderança autêntica e seus efeitos nas atitudes dos colaboradores na criatividade e na performance individual: A realidades das organizações em Cabo Verde*. Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas. Universidade de Coimbra, Portugal.
- Shagholi, R., Zabihi, M. R., Atefi, M., & Moayedi, F. (2011). The consequences of organizational commitment in education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 246–250. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.081>
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993112>
- 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 - Estudo empírico*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Algarve, Portugal.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*. 13, 290-312.
- 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.
- Trigo, T. R., Chei, T. T., & Hallak, J. E. C. (2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional

- e os transtornos psiquiátricos. *Revista de Psiquiatria Clinica*, 34(5), 223–233.
<https://doi.org/10.1590/S0101-60832007000500004>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., & Van Breukelen, J. W. M. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 108–120. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2018.06.008>
- 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>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- 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>
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598–1608. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.346>
- Zaabi, M., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811-830.
- 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>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Anexo 1 – Questionário

No seguimento do Mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, e com o objetivo de realizar a minha Dissertação, encontro-me a realizar um estudo sobre o impacto que o Conflito trabalho-família poderá ter no engagement, na intenção de turnover e no desempenho individual.

O seguinte questionário tem como base a utilização da escala tipo Likert de cinco pontos.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e anónimas. Por favor responda com sinceridade, pois não existem respostas corretas ou incorretas e a sua opinião é muito importante para o sucesso deste estudo, o qual desde já muito agradeço.

A resposta a este questionário demorará somente alguns minutos. Obrigado pela sua colaboração!

Ana Rita Oliveira - ritaoliveira.ipl@gmail.com

1. CONFLITO TRABALHO - FAMÍLIA:

1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo Totalmente
1. O meu trabalho mantém-me afastado(a) das minhas atividades familiares mais do que eu gostaria.				
2. O tempo que necessito de dedicar ao meu trabalho impede-me de participar em atividades e responsabilidades domésticas de forma equitativa.				
3. Tenho que faltar às atividades familiares devido à quantidade de tempo que necessito de despende no trabalho.				
4. Quando chego a casa do trabalho estou muitas vezes demasiado desgastado(a) para participar em atividades/responsabilidades familiares.				
5. Estou muitas vezes tão emocionalmente esgotado(a) quando chego a casa do trabalho que isso impede-me de contribuir para a minha família.				
6. Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou muito stressado(a) para fazer atividades de que gosto.				
7. Os comportamentos para resolução de problemas que utilizo no meu trabalho não são eficazes para resolver problemas em casa.				
8. O comportamento que é eficaz e necessário para mim no trabalho seria contraproducente em casa				
9. Os comportamentos que apresento que me tornam eficazes no trabalho não me ajudam a ser um melhor pai/mãe ou melhor marido/mulher.				

2. ENGAGEMENT

1- Raramente	2- Às vezes	3- Frequentemente	4- Muitas vezes	5- Sempre
1. No meu trabalho, sinto-me com a máxima energia.				
2. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.				
3. Sinto-me motivado com o meu trabalho.				
4. O meu trabalho inspira-me.				
5. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.				
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.				
7. Sinto orgulho no trabalho que realizo.				
8. Sinto-me imerso no meu trabalho.				
9. Fico empolgado/a enquanto trabalho.				

3. INTENÇÃO DE TURNOVER

1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo Totalmente
1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.				
2. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.				
3. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.				
4. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.				

4. DESEMPENHO INDIVIDUAL

1- Não se aplica	2- Aplica-se muito pouco	3- Aplica-se alguma coisa	4- Aplica-se bastante	5- Aplica-se muito
1. Sou um empregado eficaz.				
2. Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.				
3. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho.				
4. O meu superior vê-me como um empregado eficaz.				

5. VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

1- Idade
a) > 18 anos
b) 19 - 30 anos
c) 31 - 35 anos
d) 36 - 49 anos
e) < 50 anos

2- Sexo
a) Feminino
b) Masculino

3- Habilitações Literárias
a) Inferior ao 3º Ciclo
b) Ensino Secundário
c) Bacharelato
d) Licenciatura
e) Mestrado
f) Pós – Graduação
g) Doutoramento
h) Outro

4- Composição do Agregado Familiar
a) Vive sozinho
b) Vive com o/a companheiro/a
c) Vive com o/a companheiro/a e com filhos
d) Vive com os filhos
e) Outro

5- Número de Filhos
a) 1
b) 2
c) 3
d) Mais de 3

6- Dimensão da empresa onde trabalha
a) Microempresa – número médio de empregados por período (10)
b) Pequena empresa – número médio de empregados por período (50)
c) Média empresa – número médio de empregados por período (250)
d) Grande empresa - outras

7- Setor da empresa onde trabalha

- a) Setor primário (agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
- b) Setor secundário (indústria, construção civil, obras públicas)
- c) Setor terciário (saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo)

8- Há quanto tempo se encontra a trabalhar na mesma empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1-5 anos
- c) 5-10 anos
- a) 10-15 anos
- b) Mais de 15 anos

9- Na profissão que exerce, a sua função passa por um cargo de liderança?

- a) Sim
- b) Não

10- A sua profissão exige que trabalhe por turnos (diurno/noturno)?

- a) Sim
- b) Não

Anexo 2 - Histogramas e Scatterplots

Figura 2: Histograma dos resíduos da variável dependente Engagement, variável independente CTF

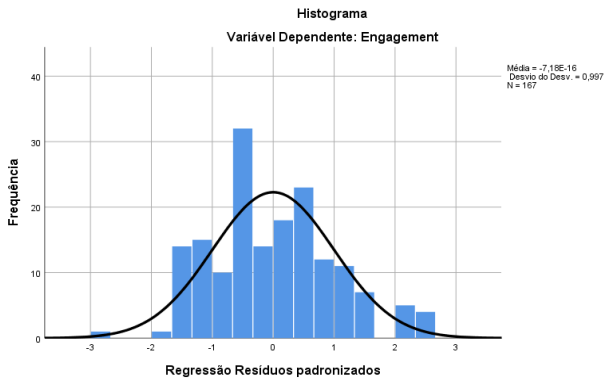


Figura 3: Scatterplots dos resíduos estandardizados da variável dependente Engagement, variável independente CTF

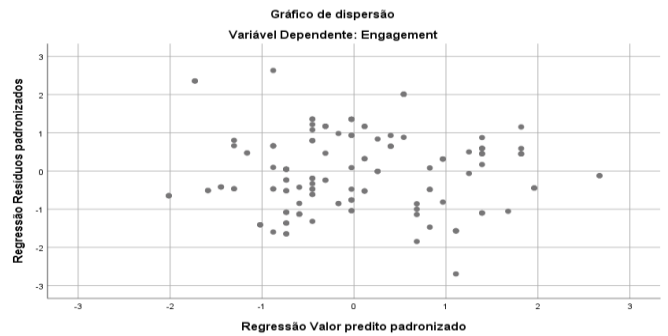


Figura 4: Histograma dos resíduos da variável dependente IT, variável independente CTF

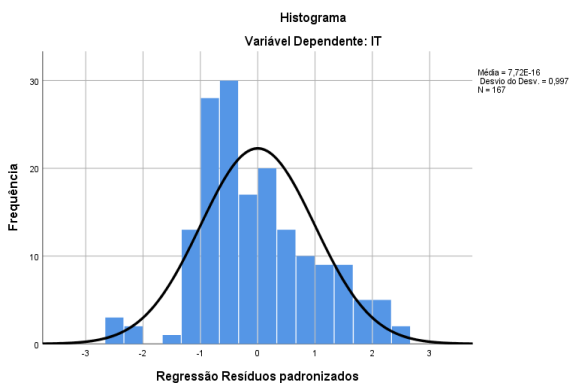


Figura 5: Scatterplots dos resíduos estandardizados da variável dependente IT, variável independente CTF

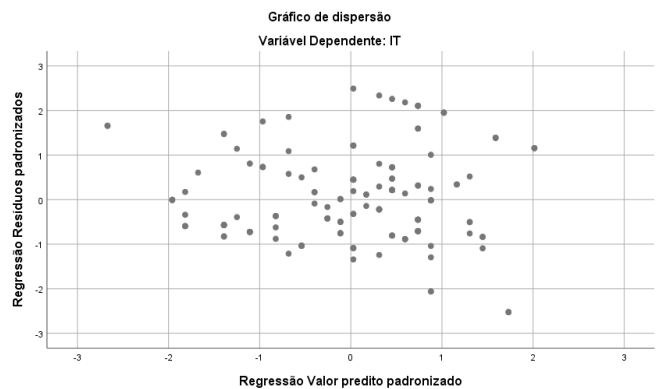


Figura 6: Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente CTF

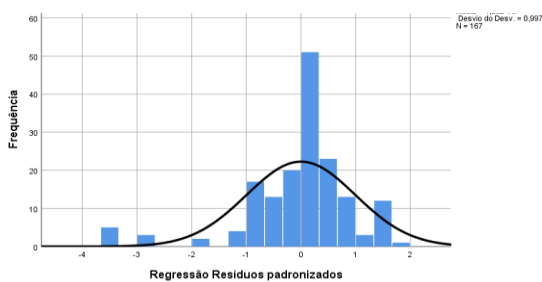


Figura 7: Scatterplots dos resíduos estandardizados da variável dependente DI, variável independente CTF



Figura 8: Histograma dos resíduos da variável dependente IT, variável independente Engagement

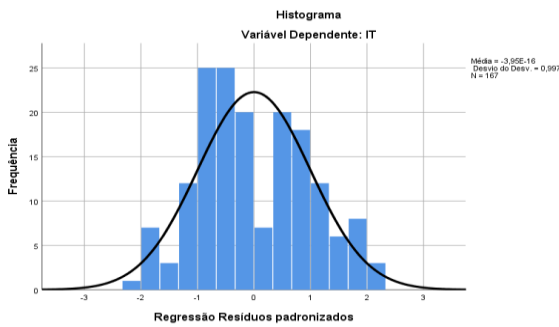


Figura 9: Scatterplots dos resíduos estandardizados da variável dependente IT, variável independente Engagement

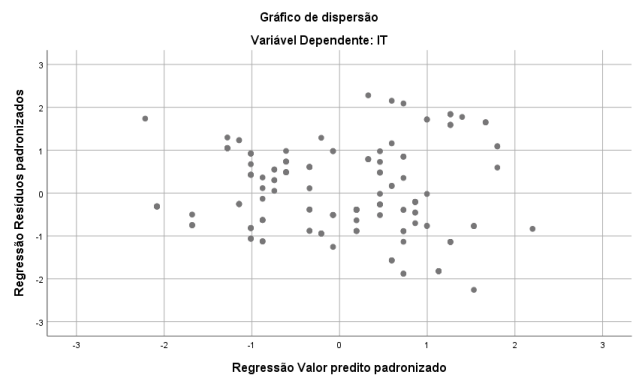


Figura 10: Histograma dos resíduos da variável dependente DI, variável independente Engagement

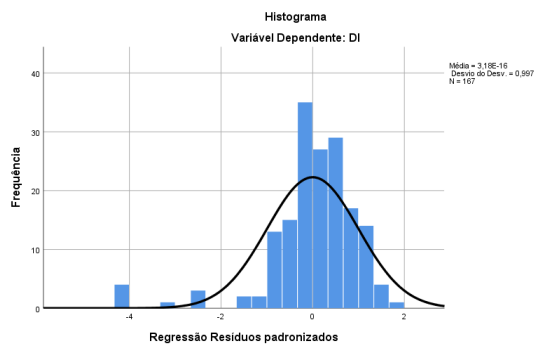


Figura 11: Scatterplots dos resíduos estandardizados da variável dependente DI, variável independente Engagement

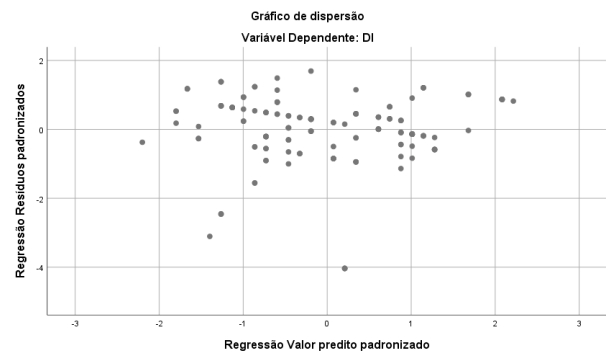


Figura 12: Histograma dos resíduos da variável dependente Engagement, variável independente IT

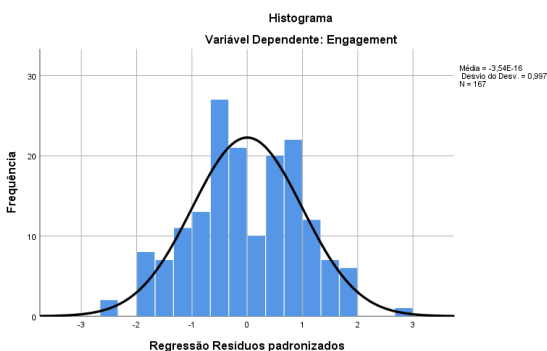


Figura 13: Scatterplots dos resíduos estandardizados da variável dependente Engagement, variável independente IT

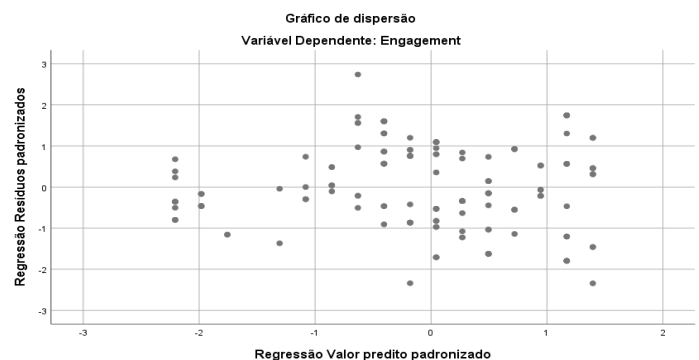


Figura 14: Histograma dos resíduos da variável dependente Engagement, variável independente DI

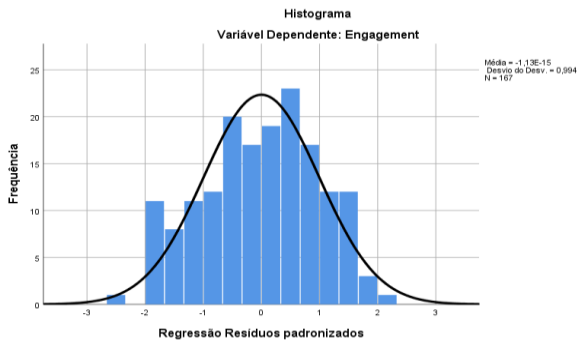


Figura 15: Scatterplots dos resíduos estandardizados da variável dependente Engagement, variável independente DI

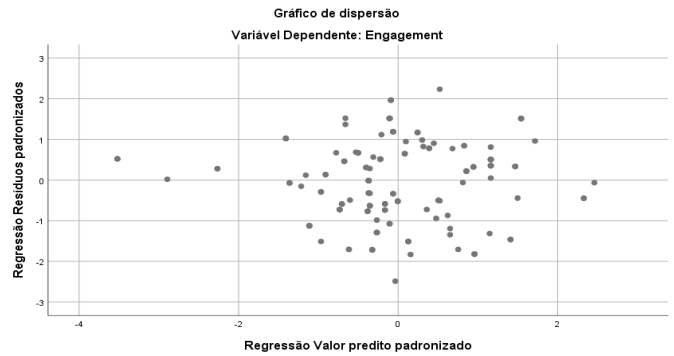


Figura 16: Histograma dos resíduos da variável dependente IT, variável independente DI

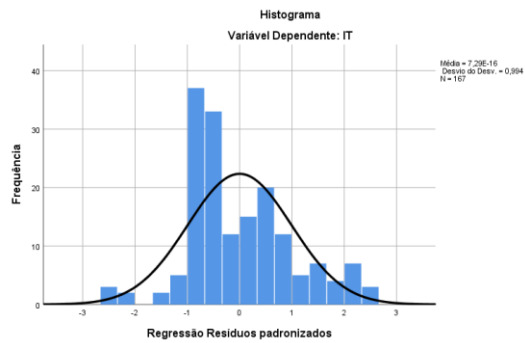
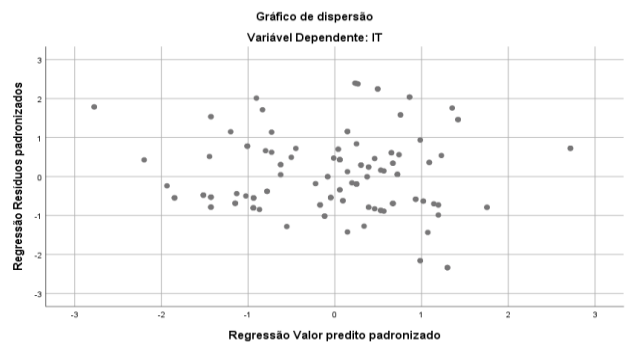


Figura 17: Scatterplots dos resíduos estandardizados da variável dependente IT, variável independente DI



Esta página foi intencionalmente deixada em branco