

CRISTIANA SOARES SEBASTIÃO

***A INTERAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA E FAMÍLIA-TRABALHO: DIFERENÇAS
DE GÉNERO***



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2019

CRISTIANA SOARES SEBASTIÃO

***A INTERAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA E FAMÍLIA-TRABALHO: DIFERENÇAS
DE GÉNERO***

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2019

A interação trabalho-família e família-trabalho: diferenças de género

Declaração de autoria de trabalho

“Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e único. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam na listagem de referências incluída”

Cristiana Sebastião

Copyright by

Cristiana Soares Sebastião

“A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de modo digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar por agradecer aos meus maravilhosos pais por serem os meus maiores ídolos e os meus melhores amigos. Obrigada, de coração cheio de orgulho, por todos os vossos ensinamentos, conselhos, sabedoria, apoio e, principalmente, pelo vosso amor e carinho. Obrigada por acreditarem, incondicionalmente, nas minhas capacidades, mesmo quando eu própria duvidei delas, e por percorrerem e viverem comigo este meu percurso académico que agora se encerra. São a minha inspiração!

Aos meus irmãos, embora ainda sejam crianças, tiveram um papel preponderante ao longo desta minha caminhada, pois são o melhor de mim. A sua alegria e inocência fizeram-me acreditar que somos do tamanho dos nossos sonhos, e que nada é impossível de ser conquistado. A vocês, meus grandes amores, obrigada por fazerem do meu mundo, um mundo melhor!

Ao meu namorado, um agradecimento muito especial por todo o apoio e constante motivação durante esta árdua etapa.

Aos meus queridos avós, das pessoas mais importantes da minha vida, o meu muito obrigada pelas palavras sábias, pelo carinho e pelo apoio.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Doutora Cátia Sousa pelo apoio incessante, pela motivação, pelo carinho, pela disponibilidade e, sobretudo, por me ter orientado nas alturas mais complicadas. A sua sabedoria e os seus ensinamentos foram cruciais para a persecução, com sucesso, deste trabalho conjunto!

Um enorme obrigada a todos!

“Não existem sonhos impossíveis para aqueles que realmente acreditam que o poder realizado reside no interior de cada ser humano. Sempre que alguém descobre esse poder, algo antes considerado impossível torna-se realidade.”

Albert Einstein

RESUMO

Apesar das inúmeras mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas, relativamente ao conceito de família, dos seus padrões e das exigências a esta associadas, a dificuldade em conciliar os papéis pessoal/familiar e o profissional persiste. A incompatibilidade entre ambos os papéis, associada à centralidade trabalho-família, pode conduzir à emergência do conflito trabalho-família e família-trabalho, e consequentemente ao desenvolvimento do *burnout* e de uma menor satisfação profissional. Com uma amostra de 200 participantes, 130 mulheres e 70 homens, com idades compreendidas entre os 21 e os 66 anos ($M = 40.61$; $DP = 10.66$), este estudo de carácter quantitativo tem como objetivos observar: (1) de que modo as exigências profissionais-domésticas, a centralidade e a cultura de balanço trabalho-família influenciam o conflito trabalho-família, (2) as consequências dessas variáveis no *burnout* e na satisfação com o trabalho, e (3) a existência de diferenças de acordo com o género. Os resultados mostram que as exigências profissionais e domésticas, a centralidade e a cultura de balanço trabalho-família são preditores do conflito trabalho-família, e que estas variáveis influenciam negativamente o *burnout* e a satisfação profissional. Observaram-se ainda diferenças de género nas variáveis exigências domésticas e *burnout*, sendo as mulheres aquelas que apresentam médias mais elevadas. Torna-se preponderante que as organizações implementem um conjunto de políticas “*amigas da família*” que objetivem promover ambientes de trabalho saudáveis, contribuindo para o sucesso das mesmas e para o aumento do bem-estar do seu capital humano.

Palavras-chave: Exigências profissionais e domésticas; cultura de balanço trabalho-família; conflito trabalho-família/família-trabalho; centralidade trabalho-família; *burnout*; satisfação profissional.

ABSTRACT

Despite the numerous changes over the past few decades, in relation to the family concept, its patterns and associated demands, the difficulty in reconciling the personal/family and the professional roles persists. The incompatibility between both roles, associated with the work-family centrality, may lead to the emergence of the work-family and family-work conflict, and consequently to the development of burnout and lower job satisfaction. With a sample of 200 participants, 130 women and 70 men, aged between 21 and 66 years ($M = 40.61$; $SD = 10.66$), this quantitative study aims to observe: (1) how work-home demands, centrality and work-family balance culture influence work-family conflict, (2) the consequences of these variables on burnout and job satisfaction, and (3) the existence of gender differences. Results show that work-home demands, centrality and work-family balance culture are predictors of work-family conflict, and that these variables negatively influence burnout and job satisfaction. Gender differences were also observed in the variables home demands and burnout, with women presenting the highest means. It is of utmost importance that organizations implement a “family-friendly” set of policies that aim to promote healthy work environments, contributing to their success and enhancing the well-being of their human capital.

Keywords: Work-home demands; work-family balance culture; work-family/family-work conflict; work-family centrality; burnout; job satisfaction

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
CAPÍTULO I - EXIGÊNCIAS DO TRABALHO E EXIGÊNCIAS DOMÉSTICAS (<i>JOB AND HOME DEMANDS</i>).....	5
1.1. Modelo Job Demands-Resources	6
1.2. Exigências do Trabalho e Exigências Domésticas (<i>job and home demands</i>)	7
1.2.1. Exigências do Trabalho: quantitativas e qualitativas	8
1.3. Súmula Conclusiva	13
CAPÍTULO II - CULTURA DE BALANÇO TRABALHO-FAMÍLIA.....	14
2.1. Cultura Organizacional: breve caracterização do conceito	15
2.2. Contextualização da Cultura de Balanço Trabalho-Família	16
2.2.1. Consequentes da CBTF	18
2.2.1.1. Consequentes individuais.....	18
2.2.1.2. Consequentes organizacionais	19
2.2.2. As Dimensões da Cultura Balanço Trabalho-Família.....	20
2.2.3. Programas e Práticas Promotores de uma CBTF	22
2.2.4. Estudos Empíricos sobre a CBTF	23
2.2.4.1. Resultados relacionados com o número de horas trabalhadas.....	23
2.2.4.2. Resultados sobre a percepção dos colaboradores face às consequências negativas na progressão de carreira	25
2.2.4.3. Resultados sobre o apoio dos superiores hierárquicos	25
2.3. Súmula Conclusiva	26
CAPÍTULO III - A CENTRALIDADE TRABALHO-FAMÍLIA E O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA <i>VERSUS</i> FAMÍLIA-TRABALHO	28
3.1. A Dualidade de Múltiplos Papéis	29

3.2. A Centralidade Trabalho-Família	29
3.3. A Interação Trabalho-Família e Família-Trabalho.....	31
3.3.1. Conflito Trabalho-Família <i>versus</i> Conflito Família-Trabalho.....	33
3.3.1.1. Antecedentes do Conflito Trabalho-Família.....	36
3.3.1.2. Antecedentes do Conflito Família-Trabalho.....	38
3.3.1.3. Consequências do Conflito Trabalho-Família	39
3.4. A Importância de Práticas de Conciliação de Papéis no Mundo Laboral	40
3.5. Súmula Conclusiva	43
CAPÍTULO IV - A SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i>	44
4.1. Breve Noção de Trabalho.....	45
4.2. Evolução e Conceitualização da Síndrome de <i>Burnout</i>	46
4.3. Modelo Multidimensional de Maslach e Jackson (1981)	48
4.4. Modelo de Shirom e Melamed	49
4.5. Principais Causas e Manifestações que Determinam o Desenvolvimento da Síndrome de <i>Burnout</i>	50
4.6. Relação entre o <i>Burnout</i> e o Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho	52
4.7. Súmula Conclusiva	54
CAPÍTULO V - SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	55
5.1. Delimitação do Conceito de Satisfação com o Trabalho	56
5.2. Satisfação <i>versus</i> Insatisfação com o Trabalho.....	59
5.2.1. Causas Determinantes da Satisfação no Trabalho.....	60
5.2.2. Consequências da Satisfação e da Insatisfação com o Trabalho	62
5.3. A Satisfação com o Trabalho e a Conciliação de Papéis	64
5.4. Súmula Conclusiva	65
PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	67
CAPÍTULO VI - METODOLOGIA	68

6.1. Caracterização da Amostra	69
6.1.1. Caracterização do Cônjuge.....	73
6.2. Instrumentos.....	74
6.3. Procedimento	78
6.4. Análise dos Dados	78
CAPÍTULO VII - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	79
7.1. Estatística Descritiva	80
7.2. Análise Correlacional	83
7.3. Análise de Regressão Múltipla.....	87
CAPÍTULO VIII – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS....	93
PARTE III – CONCLUSÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1. Horas diárias que são despendidas para a realização do trabalho que é levado para casa.....	71
Figura 6.2. Horas diárias despendidas para estar com os filhos.....	72
Figura 6.3. Habilitações literárias do cônjuge.....	73
Figura 7.1. Modelo Final.....	92

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 6.1. Nº pessoas do agregado familiar.....	70
Tabela 6.2. Alfas de cronbach.....	77
Tabela 7.1. Médias e desvios-padrão das variáveis (amostra total e por género).....	82
Tabela 7.2. Correlações entre as variáveis em estudo e as suas dimensões.....	86
Tabela 7.3. Regressão hierárquica para a predição do conflito trabalho-família.....	87
Tabela 7.4. Regressão hierárquica para a predição do conflito família-trabalho.....	88
Tabela 7.5. Regressão hierárquica para a predição do <i>burnout</i>	88
Tabela 7.6. Regressão hierárquica para a predição da dimensão cansaço físico.....	89
Tabela 7.7. Regressão hierárquica para a predição da dimensão cansaço cognitivo.....	90
Tabela 7.8. Regressão hierárquica para a predição da dimensão exaustão emocional.....	90
Tabela 7.9. Regressão hierárquica para a predição da satisfação profissional.....	91

LISTA DE ABREVIATURAS

CTF-FT	<i>Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho</i>
CBTF	<i>Cultura Balanço Trabalho-Família</i>
JD-R	<i>Modelo Job Demands-Resources</i>
OCDE	<i>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico</i>
SPSS	<i>Statistical Package of Social Sciences</i>
MOW	<i>Meaning of Working International Research Team</i>
SMBM	<i>Shirom-Melamed Burnout Measure</i>

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a presença generalizada das mulheres no campo laboral tem apresentado consequências diretas na vida pessoal e familiar, rompendo, de modo parcial, com o modelo de complementaridade entre homens e mulheres. Este modelo assentava na distinção de tarefas entre os dois sexos, segundo o qual o trabalho remunerado era da responsabilidade do homem, enquanto o trabalho não remunerado, ou seja, o trabalho direcionado para a vida doméstica, era única e exclusivamente da responsabilidade da mulher (Matias, Andrade, & Fontaine, 2011). Esta situação criou desafios e dilemas para os indivíduos, bem como para as suas famílias, na medida em que contribuiu para a introdução de várias alterações nos papéis de género, não só no domínio laboral, como no familiar (Wall, 2005). Tanto homens como mulheres deparam-se atualmente com várias exigências que advêm quer do domínio do trabalho quer do domínio de casa (*job and home demands*). No entanto, os indivíduos despendem de mais horas do seu dia-a-dia em prol das exigências organizacionais, dedicando-se menos à sua vida pessoal e, inclusivé, familiar. Esta é, portanto, uma situação que requer das organizações a implementação de uma sólida cultura de balanço entre estas duas dimensões que integram a vida de qualquer ser humano, de acordo com a qual as organizações deverão procurar ajudar, com base no desenvolvimento e valorização de medidas e estratégias, os colaboradores a equilibrar ambos os papéis.

Todavia, se as organizações não conseguirem proporcionar aos seus colaboradores este balanço/equilíbrio, ao qual podem acrescer variáveis identitárias como a centralidade trabalho-família, essa situação poderá ter como consequências o conflito trabalho-família e família-trabalho. Nos nossos dias - e mais do que nunca - o mundo laboral tem sido “palco” de constantes e incessantes mudanças, as quais não lhe retiram a centralidade que tem na sociedade e na vida dos indivíduos, visto ser uma das dimensões mais valorizadas pela maioria de cada um de nós, dado a sua importância para a estruturação das identidades pessoais (Maciel & Marques, 2008). A centralidade trabalho-família está diretamente associada a um julgamento de valor sobre a importância que é atribuída a cada um dos papéis desempenhados, a qual difere muito de indivíduo para indivíduo, visto que cada um se centra mais no papel que lhe garante

um maior bem-estar e uma maior autoestima (Carr, Boyar, & Gregory, 2008; Xie, Shi, & Ma, 2017). Assim, o conflito trabalho-família e família-trabalho (interação que ocorre entre estas duas esferas organizadoras da vida moderna, na medida em que as pressões resultantes de cada uma delas são reciprocamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985)) pode ser uma das consequências da centralidade trabalho-família.

Alguns estudos salientam que as dificuldades sentidas na articulação e conciliação de múltiplos papéis continuam a ser mais constantes e intensas nas mulheres, pois se atualmente - e para o contexto nacional - as responsabilidades relativas ao trabalho parecem ser partilhadas por homens e mulheres, o mesmo não acontece no domínio familiar, visto que as exigências e responsabilidades domésticas (manutenção da casa e assistência à família) persistem em ser, maioritariamente, do dever das mulheres (Matias et al., 2011). Esta realidade coloca alguns obstáculos ao bom equilíbrio entre os dois domínios da vida para ambos os géneros, visto que a escolha entre um domínio em prol do outro pode gerar consequências negativas para a saúde e o bem-estar dos indivíduos, nomeadamente o desenvolvimento de riscos psicossociais, como seja o *burnout*, e o decréscimo da satisfação com o trabalho. O *burnout* pode ser entendido como um estado de exaustão física, emocional e mental, decorrente do *stress* ocupacional contínuo e crónico da natureza do dia-a-dia do trabalho, sobretudo quando existem situações de conflito, poucas recompensas emocionais e, ainda, pouco reconhecimento e valorização pessoal (Queirós, 2005). Por sua vez, a satisfação com o trabalho é uma atitude que reflete o grau de acordo com o qual os indivíduos se sentem satisfeitos com o seu próprio trabalho, ou seja, é uma resposta emocional, quer seja em relação às várias tarefas que o colaborador tem de realizar, quer seja em relação às condições físicas e sociais do próprio local de trabalho (Rodrigues, 2015).

Neste sentido, o interesse pelo estudo da interação trabalho-família e família-trabalho comparativamente ao género é justificado pelas pressões decorrentes, e cada vez mais constantes, para os indivíduos ou pelos potenciais prejuízos às famílias e organizações onde os mesmos estão inseridos. De acordo com esta linha de análise e dada a pertinência deste tema, este estudo de carácter qualitativo, objetiva: (1) analisar de que modo as exigências do trabalho-casa, a centralidade trabalho-família e a cultura de balanço influenciam o conflito trabalho-família, (2) quais as consequências dessas

variáveis no *burnout* e na satisfação com o trabalho, e (3) observar a existência de diferenças de acordo com o gênero.

O presente trabalho de investigação está dividido em três partes. A primeira parte é constituída pelo enquadramento teórico, o qual remete para a revisão da literatura sobre as variáveis em estudo, nomeadamente as exigências do trabalho e as exigências domésticas (*job and home demands*), a cultura de balanço trabalho-família, a centralidade trabalho-família, o conflito trabalho-família e família-trabalho, a síndrome de *burnout* e a satisfação com o trabalho, as quais suportam as hipóteses de investigação. Na segunda parte é apresentada a investigação empírica, a qual é constituída pela metodologia, os resultados, a discussão e, ainda, as limitações e sugestões para estudos futuros. Na terceira e última parte são apresentadas as conclusões do estudo.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I - EXIGÊNCIAS DO TRABALHO E EXIGÊNCIAS DOMÉSTICAS (*JOB AND HOME DEMANDS*)

1.1. Modelo Job Demands-Resources

O Modelo Job Demands-Resources (JD-R) de Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001), caracteriza-se por ser um modelo de saúde ocupacional que objetiva explicar indicadores organizacionais negativos (*burnout*) e positivos (*engagement*), de acordo com as exigências e os recursos que se encontram presentes no contexto de trabalho. Este modelo parte do pressuposto de que todas as profissões apresentam um conjunto de fatores concretos e únicos relacionados com os processos de motivação e de *stress* no local de trabalho (Demerouti & Bakker, 2011). Um aspecto central deste modelo é que, embora cada profissão tenha as suas próprias características de trabalho, é possível distinguir entre dois conjuntos de variáveis, as exigências e os recursos de trabalho. Segundo Jones e Fletcher (1996), as exigências do trabalho (*job demands*) respeitam aos aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que exigem esforço físico e/ou psicológico (emocional ou cognitivo), estando associadas a determinados custos fisiológicos ou psicológicos para os indivíduos. Estas exigências podem corresponder a fontes de *stress* se os indivíduos despendem mais esforço do que o habitual para a realização das tarefas inerentes à sua função e do qual não conseguem recuperar adequadamente (Meijman & Mulder, 1998).

Os recursos, por sua vez, correspondem às características físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais que: (1) ajudam no cumprimento de determinados objetivos organizacionais; (2) diminuem os custos que estão associados às exigências do trabalho e que; (3) estimulam o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal. Importa salientar que Maslach, Jackson e Leiter (1996) constataram, ao longo das suas investigações, que a presença de exigências do trabalho (e.g., sobrecarga de trabalho e conflitos pessoais) e a ausência de recursos, nomeadamente o apoio social, o *coping*, a autonomia e o envolvimento na tomada de decisão, são fortes preditores de *burnout*. Como consequência desta situação, emergem vários resultados negativos como a intenção de *turnover*, absentismo, menor compromisso com a organização e, em casos mais extremos, doença (s) física (s) (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Para Kool, Feijen de Jong, Schellevis e Jaarsma (2019), o modelo JD-R considera a existência de dois processos psicológicos completamente distintos, mas que estão presentes e que ocorrem em simultâneo em qualquer ambiente profissional. Por um

lado, este modelo contempla um processo energético de diminuição da saúde e do bem-estar dos colaboradores, segundo o qual a presença de exigências de trabalho - ou exigências crônicas elevadas - podem contribuir para o esgotamento a nível físico, psicológico e emocional dos mesmos, conduzindo ao surgimento da síndrome de *burnout*, particularmente à sua componente de exaustão emocional, e a muitos outros problemas de saúde (Adil & Baig, 2018). Por outro lado, contempla um processo motivacional em que os recursos que estão disponíveis no contexto de trabalho podem promover a motivação dos colaboradores, dando origem ao *engagement* e, conseqüentemente, a uma melhor *performance* destes no seio da organização (Kool et al., 2019). Os recursos do trabalho podem, portanto, assumir um carácter motivacional intrínseco e extrínseco. Intrínseco porque ajudam a colmatar as necessidades humanas básicas, proporcionando o crescimento pessoal, o desenvolvimento e a aprendizagem dos indivíduos (Deci & Ryan, 1985), e extrínseco dada a importância que podem assumir para alcançar os objetivos organizacionais delineados (Meijman & Mulder, 1998). Com base nos resultados de vários estudos (e.g., Affrunti, Mehta, Rusch, & Frazier, 2018; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Llorens, Bakker, Salanova, & Schaufeli 2006; Schaufeli & Bakker, 2004), os recursos do trabalho - e não as exigências - relacionam-se positivamente com o *engagement*, principalmente no que diz respeito à saúde e ao bem-estar dos indivíduos, enquanto o *burnout* origina conseqüências negativas, não só para os indivíduos como para as organizações, o que se comprova através de níveis elevados de absentismo (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003a; Bakker, Demerouti, De Boer, & Schaufeli, 2003b), redução da *performance* dos colaboradores (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004), problemas em conciliar o trabalho com a vida familiar (Bakker, Ten Brummelhuis, Prins, & Heijden, 2011), e problemas ao nível da saúde física e mental (Bakker et al., 2003a; Hakanen et al., 2006; Llorens et al., 2006).

1.2. Exigências do Trabalho e Exigências Domésticas (*job and home demands*)

As exigências do trabalho (*job demands* - sobrecarga de trabalho) são aspetos que têm conseqüências negativas para os colaboradores, uma vez que estes são “obrigados” a despender mais esforço, para além do habitual, de modo a conseguirem alcançar os objetivos organizacionais (Jones & Fletcher, 1996). Sem esse esforço adicional (e.g.,

horas extras) os indivíduos dificilmente conseguirão cumprir adequadamente as tarefas próprias da sua função. As exigências do trabalho estão, deste modo, diretamente relacionadas com a saúde e o bem-estar dos indivíduos e, conseqüentemente, com o bom funcionamento da organização, isto é, constituem-se fortes preditores para o surgimento de várias problemáticas a nível pessoal e organizacional. A nível pessoal podem contribuir para: (1) a emergência do conflito entre o trabalho e a vida pessoal; (2) níveis elevados de *burnout* e; (3) vários estados depressivos, enquanto a nível organizacional podem: (1) conduzir à intenção de *turnover*; (2) absentismo; (3) a um menor comprometimento com a organização e, ainda; (4) a um maior grau de rotatividade (Guenette & Smith, 2018).

1.2.1. Exigências do Trabalho: quantitativas e qualitativas

Ao estudarmos as exigências do trabalho, é de suma importância referirmos a distinção entre as exigências quantitativas e qualitativas (Karasek & Theorell, 1990; Van Veldhoven, 2013). As exigências quantitativas (e.g., longas horas de trabalho, horas extraordinárias, quantidade de trabalho, pressão do trabalho, velocidade do trabalho e carga horária) relacionam-se com a quantidade e o ritmo de trabalho, podendo ser definidas como a relação entre a carga de trabalho e o tempo disponível para o realizar. O ritmo de trabalho corresponde à velocidade com que as tarefas devem ser executadas, ou seja, é uma medida da intensidade de trabalho (COPSOQ Portugal, 2016).

Em relação às exigências qualitativas, estas dizem respeito à capacidade emocional, cognitiva ou física e ao esforço que é necessário despender a fim de realizar o trabalho pretendido. Neste sentido, as exigências emocionais ocorrem quando o colaborador tem de lidar ou é confrontado com os sentimentos de outras pessoas no local de trabalho. Entende-se por outras pessoas, as pessoas contratadas no local de trabalho (e.g., colegas, superiores ou subordinados) e pessoas não contratadas (e.g., clientes, utentes e outros). Estas exigências dizem igualmente respeito à componente efetiva do trabalho e ao grau em que este coloca o indivíduo perante situações emocionalmente *stressantes*. As exigências cognitivas envolvem as habilidades mentais (e.g., processo na tomada de decisão, criação de novas ideias, gestão do conhecimento e capacidade de controlar várias tarefas em simultâneo) do colaborador, correspondendo ao grau em

que as tarefas do trabalho exigem dos indivíduos esforço mental sustentado na realização das suas funções (COPSOQ Portugal, 2016). Por exemplo, a complexidade da concretização de um edifício que irá desafiar as capacidades cognitivas dos arquitectos apela às exigências mentais, enquanto levantar cargas pesadas numa obra apela às exigências físicas dos trabalhadores. Muito diferente são as exigências dos indivíduos que prestam cuidados de saúde nos centros hospitalares, as quais se caracterizam por serem emocionais. Em cada um destes exemplos, o lado qualitativo das exigências do trabalho é sobre o nível de dificuldade ou a complexidade do trabalho em si (Bowling & Kirkendall, 2012), em comparação com as exigências quantitativas que correspondem aos elementos do ambiente de trabalho e que dizem respeito à quantidade e à velocidade do trabalho a ser realizado (van Veldhoven, 2013).

Ao contrário das exigências do trabalho, a literatura sobre a influência das exigências domésticas (*home demands*), é escassa, pelo menos do que é do nosso conhecimento, embora Peeters, Montgomery, Bakker e Schaufeli (2005) tenham realizado um estudo que objetivou avaliar o impacto dessas exigências na vida dos indivíduos. Segundo esse estudo, as exigências domésticas – à semelhança das exigências do trabalho – podem ser operacionalizadas em três dimensões, a saber: (1) exigências domésticas quantitativas; (2) exigências domésticas emocionais e; (3) exigências domésticas mentais. As exigências domésticas quantitativas relacionam-se com a quantidade de atividades e/ou tarefas que os indivíduos têm de realizar em casa (e.g., cuidar da casa e dar assistência à família, nomeadamente aos filhos e/ou outros dependentes). As exigências domésticas emocionais indicam a frequência com que as responsabilidades e os deveres domésticos interferem com a vida pessoal dos indivíduos, deixando-os emocionalmente mais fragilizados. Por último, as exigências domésticas mentais correspondem à capacidade cognitiva dos indivíduos relativamente ao planeamento, coordenação e organização das várias tarefas domésticas que ocorrem em simultâneo (Peeters et al., 2005).

Como indicam Sheikh, Ashiq, Mehar, Hasane e Khalid (2018), gerir e orientar concomitantemente as exigências domésticas com as exigências e responsabilidades do trabalho é uma missão muito complicada, principalmente para as mulheres. Esta é, sem dúvida, uma situação ainda mais complexa para as mulheres nigerianas, pois segundo

os resultados do estudo dos autores, na Nigéria todos os deveres e responsabilidades domésticas recaem única e exclusivamente sobre a mulher, o que dificulta a conciliação entre o papel profissional e familiar. Num outro estudo, igualmente realizado por Sheikh e colaboradores (2018), no Paquistão a realidade é idêntica à da Nigéria, uma vez que são as mulheres as principais responsáveis por cuidarem da casa e por prestarem assistência à família, principalmente aos mais idosos, visto que não existe nenhum sistema de cuidados de saúde que possa responsabilizar-se pela saúde destes. Esta situação condiciona gravemente o equilíbrio de múltiplos papéis. Contrariamente a esta realidade, nos países europeus, as mulheres - apesar de experienciarem alguma sobrecarga ao nível das exigências domésticas e do trabalho - podem contar com o apoio de alguns sistemas de cuidados de saúde caso tenham ao seu cuidado idosos e/ou outros dependentes, o que lhes permite uma melhor conciliação entre ambas as exigências. Ainda em relação ao Paquistão, Sheikh e colaboradores (2018) constataram que as mulheres têm a responsabilidade - além de educar os filhos - de prestar cuidados de saúde aos mais idosos o que, juntamente com os deveres laborais, constitui um processo verdadeiramente cansativo para o dia-a-dia das mesmas, prejudicando a sua saúde e, conseqüentemente, o seu bem-estar.

Ao longo das décadas, as mulheres têm estado mais propensas a responsabilizarem-se pelas exigências domésticas e pelos cuidados aos filhos, enquanto aos homens lhes tem sido incumbida a “responsabilidade” de sustentar financeiramente o agregado familiar. Esta situação demonstra que as mulheres têm mais obrigações no domínio da casa do que os homens. Em Portugal, e segundo o estudo realizado por Gonçalves, Sousa, Santos, Silva e Korabik (2018), os constantes e incessantes desafios que são colocados às mulheres diariamente aquando da conciliação entre o trabalho e a assistência à família aumentaram consideravelmente, visto que as mulheres portuguesas são responsáveis pela maioria das tarefas familiares e domésticas. De acordo com a OCDE (2012), os homens portugueses despendem apenas 96 minutos, por dia, a cozinhar, cuidar da casa e dar assistência às crianças, ou seja, menos de um terço do tempo que é despendido pelas mulheres (328min/dia). Neste sentido, e como demonstram os dados da OCDE (2012), Portugal encontra-se no segundo lugar em relação ao número de horas de trabalho não remunerado (trabalho doméstico), sendo

que em primeiro lugar está a Turquia onde os homens despendem aproximadamente 116 minutos em prol das exigências domésticas e as mulheres de 337 minutos diários. Noutros países, como é o caso da Alemanha e da França, os homens gastam cerca de 164 e 136 minutos, respetivamente, enquanto as mulheres dedicam 269 e 258 minutos, respetivamente, em atividades respeitantes à casa e à família. Estes dados comprovam que, de um modo geral, apesar da responsabilidade das exigências domésticas recair sobre as mulheres, a diferença entre o tempo despendido pelos homens e pelas mulheres é mais equilibrada na França e na Alemanha comparativamente a Portugal. Contudo, esta desigualdade de género ao nível da partilha das responsabilidades domésticas está a mudar, na medida em que os homens estão a começar, gradualmente, a participar mais ativamente no papel que outrora era exclusivamente atribuído às mulheres, o papel doméstico (Gonçalves et al., 2018). Na verdade, e como retratam os resultados do estudo, os homens começam, aos poucos, a reconhecer a necessidade de participar nas responsabilidades da casa e na educação dos filhos, uma vez que perceberam que não basta trabalhar para sustentar a família, é necessário apoiá-la.

Outro estudo realizado recentemente em Portugal (Sousa, Kuschel, Brito, & Gonçalves, 2018) demonstrou que existe uma preocupação acrescida por parte das mulheres em relação às suas responsabilidades familiares e domésticas. Quanto aos homens, constatou-se que estes, apesar de considerarem a família extremamente importante, demonstram menos preocupação relativamente ao desempenho inerente ao contexto doméstico e ao cuidado dos filhos. Assim sendo, as mulheres são as que vivenciam uma maior dificuldade no equilíbrio dos vários papéis, visto que existe uma maior sobrecarga de exigências domésticas pertencentes a estas. Por outras palavras, podemos afirmar que embora se comece a verificar uma mudança de mentalidades positiva e se assista, progressivamente, a uma verdadeira distribuição equitativa das várias atividades domésticas, a verdade é que é o género feminino aquele que continua a assumir uma maior responsabilidade e preocupação a esse nível, o que resulta numa difícil conciliação de múltiplos papéis (mãe, esposa e dona de casa) (Watts, 2009).

Os resultados decorrentes do estudo realizado por Sagnier e Morell (2019) a uma amostra de 2428 mulheres portuguesas entre os 18 e os 64 anos comprovaram que as mulheres ativas no mercado de trabalho apresentam sérias dificuldades de conciliação

entre a sua vida pessoal e profissional. Segundo os dados apurados, as mulheres destinam a maior parte do tempo, quando estão em casa, a realizar atividades domésticas (trabalho não pago), nomeadamente em relação à higiene e manutenção da casa e assistência à família. Esta situação mantém-se praticamente igual quer a mulher esteja ativa no mercado de trabalho (57% em média), quer não tenha trabalho pago (em média 52%). Com base nesta realidade, e como indicam as autoras anteriormente supramencionadas, a disponibilidade para si próprias reduz-se a menos de uma hora por dia (54 minutos, em média). Quando comparadas com os seus companheiros - e aquando da realização do trabalho doméstico - as mulheres suportam mais do que o triplo desse trabalho do que estes. Em média, a mulher executa 74% das tarefas familiares e domésticas, enquanto o seu parceiro concretiza, em média, 23% dessas tarefas (Sagnier & Morell, 2019). Na verdade, e como ilustram os resultados desta investigação, os casais que se podem considerar “simétricos” ao nível da distribuição das responsabilidades domésticas são menos de um terço, ou seja, 30%. Nos outros mais de dois terços, as mulheres executam mais tarefas que o seu par. Na assistência à família, particularmente no cuidado e na educação dos filhos, as progenitoras, mais uma vez, suportam mais do triplo do trabalho comparativamente ao homem. Os dados indicam que a mulher se ocupa, em média, de 73% das responsabilidades e exigências domésticas relativamente ao cuidado e educação dos filhos e o homem de apenas 21%. Dos 6% restantes ocupam-se outros membros da família. Assim, os casais considerados “equilibrados” em relação ao cuidado e educação dos seus descendentes são mais de um terço (35%), o que explica que, em comparação com a última geração, a contribuição do homem no contexto doméstico e familiar evoluiu consideravelmente (Sagnier & Morell, 2019).

A situação de desequilíbrio constante vivenciada por muitas mulheres ao longo de vários anos, dia após dia, entre as horas de trabalho (remunerado e não remunerado) e as horas que disponibilizam para si próprias, especialmente durante o período em que os filhos são pequenos, significa que quase um terço das mulheres com experiência de trabalho (31%) valoriza e sobrepõe, numa determinada altura da sua vida, a vida pessoal e familiar à sua vida laboral (Sagnier & Morell, 2019).

1.3. Súmula Conclusiva

Podemos constatar que o estudo das exigências do trabalho e das exigências domésticas (*job and home demands*) é preponderante aquando da compreensão da centralidade e do conflito entre a dimensão familiar e a dimensão profissional. É importante explicitar que as exigências do trabalho correspondem aos vários aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do ambiente de trabalho que requerem esforço físico e/ou psicológico, estando este intimamente associado a determinados custos físicos ou psicológicos (Bakker & Demerouti, 2008; Demerouti et al., 2001), e que as exigências domésticas - à semelhança das exigências do trabalho - aludem aos aspetos físicos, psicológicos e mentais do ambiente doméstico que requerem uma determinada quantidade de esforço físico e/ou mental. É crucial salientar que um ambiente de trabalho com elevadas exigências aumenta o *stress* nos indivíduos, particularmente em situações que impliquem um elevado nível de desempenho por parte dos mesmos e, conseqüentemente, origina respostas negativas que estimulam o surgimento do *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007), prejudicando negativamente o bem-estar e a saúde dos colaboradores. Assim, e ainda que as exigências domésticas não estejam diretamente relacionadas com a saúde dos indivíduos, Peeters e colaboradores (2005) comprovaram na sua investigação que tanto as exigências do trabalho como as exigências domésticas tiveram efeito direto no surgimento de níveis elevados de *burnout*.

Com base em alguns estudos, podemos concluir que apesar das responsabilidades e das exigências inerentes ao contexto de trabalho serem partilhadas quer por homens, quer por mulheres, a verdade é que as exigências domésticas continuam a ser, na generalidade, da responsabilidade do género feminino, o que conduz a altos níveis de conflito em relação ao equilíbrio entre o papel profissional e pessoal/familiar e a uma maior sobrecarga entre o trabalho, a casa e os filhos.

CAPÍTULO II - CULTURA DE BALANÇO TRABALHO-FAMÍLIA

Num mundo fortemente marcado pela globalização, no qual as novas tecnologias, a ciência e a economia se caracterizam por serem cada vez mais idênticas, as culturas e os indivíduos, por sua vez, permanecem diferenciados de organização para organização. As organizações - independentemente da sua área de atuação - possuem uma cultura própria e distinta que é de suma importância conhecer, não só devido ao seu potencial explicativo no modo de funcionamento (Saraiva & Almeida, 2017), mas porque promovem - ou deveriam promover - uma cultura de equilíbrio/balanço entre o trabalho e a vida pessoal de cada colaborador. De modo a melhor compreender esta cultura de balanço promovida pelas organizações é essencial perceber, em primeiro lugar, em que consiste a cultura organizacional, visto que a primeira depende desta. Só existirá uma cultura de balanço se existir uma sólida cultura organizacional, a qual deverá ser percebida como tal por todos os indivíduos que integram a organização.

2.1. Cultura Organizacional: breve caracterização do conceito

Os primeiros estudos sobre a cultura organizacional datam dos anos 30 do século passado, mas somente nos anos 80 começaram a ser considerados cruciais para um melhor entendimento da gestão das organizações (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007). No entanto - e apesar das várias concetualizações ao longo dos anos - Edgar Schein foi o autor que melhor conseguiu definir a cultura organizacional em 1996. Para este autor, a cultura organizacional engloba pressupostos, adaptações, percepções e aprendizagens, constituindo-se numa estrutura “padrão” que é comum e partilhada pela maior parte dos indivíduos que pertencem à organização. Esta é socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais, além de contribuir positivamente para a própria identidade da organização (Saraiva & Almeida, 2017).

A cultura organizacional é parte integrante da história de qualquer organização, a qual alude aos valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas e clima dessa mesma organização, contendo igualmente os elementos da cultura da sociedade em que se insere. Compreende-se, assim, que a cultura compõe a personalidade da organização, contribuindo para que esta se torne numa instituição singular e representando uma das mais importantes forças que influenciam o

comportamento (Saraiva & Almeida, 2017). A cultura representa o modo específico de funcionamento de cada instituição, visto que dá sentido de identidade e promove uma ligação vital entre os vários membros que a constituem e a sua missão, pelo que é considerada o determinante principal do sucesso ou insucesso da mesma. Além disto, influencia e adequa os processos individuais, coletivos e organizacionais, bem como o modo como os indivíduos se comportam no seio da organização a que pertecem (Saraiva & Almeida, 2017). Nesta mesma linha de pensamento, Robbins (2007) afirma que a cultura é o elo social que ajuda a manter a organização sólida e que dá forma às atitudes e aos comportamentos dos seus membros.

Podemos salientar que, de acordo com Saraiva e Almeida (2017), o conceito de cultura organizacional é de natureza multidimensional, podendo ser analisado com base em vários níveis que se integram entre si, a saber: individual (os indivíduos adotam determinados valores, premissas e crenças que não têm de coincidir “obrigatoriamente” com os de outros membros da mesma organização), grupal (a organização é constituída por vários grupos, cada um dos quais com as suas próprias culturas), organizacional (cada organização é detentora de uma cultura própria e única, a qual não tem de ser necessariamente igual à cultura de outras organizações que atuam no mesmo contexto nacional e/ou cultural) e, por último, nacional (os países distinguem-se pela sua cultura e respetivas particularidades).

2.2. Contextualização da Cultura de Balanço Trabalho-Família

O objetivo central da sociedade e de qualquer indivíduo trabalhador é ser próspero e sentir-se completamente realizado ao longo da sua vida (Singh, 2013), pelo que o trabalho, ao se assumir como um elemento imprescindível para o bem-estar dos indivíduos, deve ser igualmente um elemento que promove esse objetivo que visa ser global. Contudo, o trabalho é também perspetivado como um elemento sociopsicológico que gera desafios pessoais, sendo por isso mesmo, considerado um preditor de satisfação ou de insatisfação pessoal (Ranjan & Prasad, 2013).

Ao nível organizacional, a relação entre o domínio profissional e familiar é considerada bastante complexa, devido, particularmente, aos inúmeros fatores internos e externos que a influenciam. Porém, são muitas as organizações que têm plena

consciência de que o desenvolvimento de uma cultura de balanço trabalho-família (CBTF) assente em políticas de gestão que apoiem os colaboradores são benéficas não só para estes, como para as próprias organizações (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010; Deery & Jago, 2009). A CBTF é uma característica da cultura organizacional, através da qual as organizações procuram ajudar os colaboradores a equilibrar o papel profissional e pessoal, por meio da implementação e valorização de medidas e estratégias que visem promover o equilíbrio entre as duas dimensões. Torna-se importante que a gestão das organizações assente num bom exemplo de CBTF, de acordo com a qual os indivíduos devem ser devidamente informados sobre eventuais programas de promoção do equilíbrio entre o domínio familiar e laboral. O estudo de Nitzsche, Pfaff, Jung e Driller (2013) destaca a relevância de existir uma cultura de equilíbrio a fim de garantir mais saúde e bem-estar aos indivíduos, visto que a existência e o estabelecimento dessa cultura são uma garantia para a prevenção - com sucesso - de riscos psicossociais em contexto de trabalho, nomeadamente a síndrome de *burnout*. A maior parte das medidas preventivas proporcionadas pelas organizações estão mais direcionadas para o comportamento dos colaboradores do que para as condições de trabalho e é, nesse sentido, que impera a necessidade de existir uma sólida CBTF no seio das mesmas.

Deste modo, e visto que o bom funcionamento de uma organização é comumente determinado pela sua gestão, torna-se fulcral sensibilizar os superiores hierárquicos para a necessidade de promoverem ações que objetivem ajudar os indivíduos a equilibrarem o trabalho com a sua vida pessoal, pois só assim será possível a criação de uma coesa CBTF associada a uma consistente cultura organizacional (Nitzsche et al., 2013). Compreende-se que a CBTF deve ser promovida pela organização, sendo considerada uma cultura "*amiga da família*". Esta cultura define-se por reconhecer e apoiar o facto de os indivíduos terem uma vida pessoal com inúmeras responsabilidades e exigências familiares (e.g., educar e cuidar dos filhos e/ou de outros dependentes), além do trabalho. Para os autores anteriormente supramencionados, a CBTF é uma mais-valia, uma vez que contribui para que os colaboradores se sintam mais valorizados e, conseqüentemente, mais confiantes ao saberem que a organização onde estão inseridos os apoia, quando necessário, a fim de conseguirem contrabalançar os vários papéis desempenhados. Este apoio é imprescindível e percecionado como vital, pois irá

promover a diminuição do nível de *stress* que é vivenciado pelos indivíduos, resultando em baixos níveis de exaustão emocional. Foram vários os estudos empíricos (Beauregard, 2011; Burke, 2001; Cho & Allen, 2019; Mauno, Kinnunen, & Pyykkö, 2005), até ao momento, que utilizaram instrumentos para medir a CBTF, os quais constataram que existe, de facto, uma associação bastante positiva entre esta e a diminuição do *stress* psicológico, sintomas psicossomáticos, ansiedade, fadiga e estados depressivos, assim como a presença de bem-estar emocional positivo.

2.2.1. Consequentes da CBTF

Se considerarmos que a CBTF implica a capacidade de lidar com a influência que advém da vida profissional e familiar, qualquer desequilíbrio e uma má gestão das prioridades da vida podem originar diversas consequências negativas. Em relação aos impactos advindos da falta de equilíbrio percebido pelos indivíduos, Poulouse e Sudarsan (2014) determinam dois grupos, os organizacionais e os individuais, apesar destes não serem indissociáveis.

2.2.1.1. Consequentes individuais

São vários os consequentes individuais da CBTF, dos quais podemos evidenciar: (1) a diminuição do nível de satisfação em relação à própria vida; (2) o aumento dos níveis de *stress*; (3) diminuição da *performance* pessoal e familiar; (4) diminuição da qualidade de vida e; (5) da participação na esfera familiar (Benito-Osorio, Aguado, & Villar, 2014; Poulouse & Sudarsan, 2014; Singh, 2013). Para Hyman, Baldry, Scholarios e Bunzel (2003), enquanto o equilíbrio entre o papel pessoal e laboral é essencial, uma vez que reduz os níveis de *stress* e o consequente conflito entre ambas as dimensões, aumenta a qualidade de vida, o envolvimento e a satisfação dos indivíduos nas várias áreas (pessoal, familiar e profissional), o desequilíbrio, por sua vez, conduz ao aumento do nível de *stress*, provocando graves problemas de saúde, matrimoniais e financeiros. Estes autores consideram ainda, que a pressão resultante das obrigações organizacionais juntamente com a importância que o indivíduo atribui ao seu trabalho pode dar origem a uma situação adversa, ou seja, as exigências e as responsabilidades laborais podem prejudicar, em demasia, a vida pessoal do mesmo. No que diz respeito aos problemas de saúde, podemos destacar os estados depressivos, ansiedade, esgotamento psíquico e emocional, distúrbios alimentares e má alimentação, aumento

de problemas cardíacos, redução da atividade física, aumento dos níveis de colesterol e consumo excessivo de substâncias lícitas e ilícitas (Hyman et al., 2003). Além destes problemas, verifica-se o aumento de doenças do foro psicológico, aumento do conflito familiar (ocorrendo em alguns casos a disrupção da família, o que se traduz em divórcio e/ou afastamento dos dependentes, nomeadamente os filhos), aumento da exaustão emocional, de noites mal dormidas e diminuição do bem-estar físico e psicológico, em detrimento da ausência de equilíbrio entre a esfera familiar e profissional (Benito-Osorio et al., 2014; Blomme et al., 2010; Poulouse & Sudarsan, 2014; Singh, 2013). Com base no descrito, importa explicitar que são as mulheres as que apresentam maior sofrimento ao nível da exaustão emocional - comparativamente aos homens - o que se deve ao facto destas não terem a devida formação para saberem lidar com os conflitos familiares, o que constitui uma forte fonte de desmotivação. Também os problemas de saúde acima identificados provocam desmotivação, os quais tendem a piorar devido ao número elevado de horas despendidas em prol do trabalho (Karatepe & Magaji, 2008).

2.2.1.2. Consequentes organizacionais

A inexistência de uma CBTF, por si só, gera nos indivíduos sentimentos conflituantes, uma vez que estes não conseguem contrabalançar as suas exigências profissionais com as suas responsabilidades pessoais, resultando no aumento da intenção de abandonar a organização (intenção de *turnover*), no aumento acentuado dos níveis de absentismo, diminuição da satisfação com o trabalho, baixas expectativas de progressão de carreira, baixo comprometimento com os objetivos organizacionais e diminuição dos níveis de produtividade, resultando na diminuição da *performance* da organização (Benito-Osorio et al., 2014; Blomme et al., 2010; Poulouse & Sudarsan, 2014; Singh, 2013). O desenvolvimento de uma CBTF promove o aumento do compromisso e o consequente envolvimento do colaborador para com a organização, o que se verifica através da diminuição da intenção de *turnover*. Logo, é essencial que as organizações desenvolvam programas e práticas que objetivem promover o equilíbrio entre a realidade familiar e profissional. Um exemplo de uma prática seria a organização desenvolver programas de formação que visassem ajudar e apoiar os colaboradores a gerir melhor as dificuldades na manutenção desse equilíbrio (Karatepe & Magaji, 2008). Para Allen (2001), estas iniciativas contribuem igualmente para o desenvolvimento de

uma coesa e sólida cultura organizacional. Os indivíduos que usufruem dos benefícios de uma CBTF apresentam um maior investimento pessoal nas atividades laborais e não laborais.

A manutenção do equilíbrio entre o papel profissional e pessoal que é proporcionado pela CBTF propicia, de um modo geral, um elevado benefício para a própria empresa, o que se constata através de colaboradores mais satisfeitos, motivados e empenhados com o seu trabalho, visto que o bem-estar destes se reflete, em grande escala, na organização onde os mesmos estão inseridos (Paulose & Sudarsan, 2014). Assim, a CBTF deve ser entendida como imprescindível para o bom desenvolvimento e posterior crescimento da organização (Paulose & Sudarsan, 2014; Ranjan & Prasad, 2013).

2.2.2. As Dimensões da Cultura Balanço Trabalho-Família

Thompson, Beauvais e Lyness (1999) sugerem nos seus estudos que a CBTF é constituída por três dimensões: (1) as exigências organizacionais; (2) as consequências ao nível da progressão de carreira aquando do usufruto dos benefícios resultantes da CBTF, e; (3) o apoio por parte dos superiores hierárquicos. As exigências organizacionais correspondem ao grau de expectativas de longas horas de trabalho e à priorização do trabalho sobre o contexto familiar. Agências de publicidade, empresas de *software* e bancos são exemplos de empresas que são conhecidas por excessivas exigências e responsabilidades organizacionais, especialmente quanto ao número de horas de trabalho, visto que os colaboradores trabalham muitas horas, incluindo noites e até fins-de-semana. As consequências ao nível da progressão de carreira aquando do usufruto dos benefícios resultantes da CBTF são, na sua maioria, percebidas pelos indivíduos como negativas. Esta situação ocorre porque os indivíduos acreditam que - ao utilizarem as medidas que visam contribuir para conciliar a sua vida laboral e pessoal - podem prejudicar a sua progressão na carreira, uma vez que consideram que, ao estarem “ausentes” do contexto laboral em prol das suas responsabilidades respeitantes à casa, poderão “cair no esquecimento” dos seus superiores, os quais determinam a progressão - ou não - de carreira (Thompson et al., 1999). A última dimensão da CBTF, o apoio demonstrado por parte dos superiores hierárquicos, é de extrema relevância para o

bem-estar de qualquer colaborador, pois é através desse apoio que os indivíduos têm a percepção se, de facto, podem usufruir das estratégias e medidas que objetivam contrabalançar os múltiplos papéis. Torna-se cada vez mais importante que as chefias sejam sensíveis e compreensíveis com os seus colaboradores, uma vez que muitos se deparam diariamente, com uma “luta” constante em conseguirem conciliar as necessidades e exigências pessoais com as necessidades e exigências do trabalho (Thompson et al., 1999).

A par deste pensamento, outros investigadores consideram que o apoio por parte dos superiores é parte integrante de uma cultura organizacional solidária. Por exemplo, Galinsky e Stein (1990) são da opinião de que a chefia só pode ser um indivíduo que reúne determinadas características, a saber: (1) considera que as questões familiares dos seus subordinados são uma preocupação central; (2) é conhecedor das políticas da empresa, e; (3) é flexível quando surgem problemas trabalho-família, lidando com os mesmos de forma justa e sem favoritismos, promovendo estratégias que visem o equilíbrio desses dois papéis centrais na vida dos indivíduos. Também Bailyn (1997) constatou - após várias pesquisas - que o apoio dos superiores é de suma importância no estabelecimento de uma cultura de trabalho *“amiga da família”*. Contudo, Allen (2001) salienta que as percepções dos colaboradores relativamente aos ambientes de trabalho que promovem o apoio da esfera familiar, medeiam a relação entre o suporte da chefia e o conflito TF, sugerindo que esse suporte possa ser um precursor de uma CBTF, em vez de ser um aspeto próprio da cultura organizacional.

Para Nitzsche et al. (2013), além das dimensões descritas acima, existem outras que são igualmente pertinentes para a compreensão plena da natureza da CBTF, nomeadamente o clima de trabalho que visa a partilha de preocupações e um clima de trabalho assente em sacrifícios. O primeiro - um clima de trabalho que visa a partilha de preocupações - incentiva os indivíduos a debaterem as suas preocupações, os seus medos e/ou anseios sobre a sua família com a sua chefia e colegas de trabalho, enquanto um clima de trabalho assente em sacrifícios conduz a que os indivíduos tenham de abdicar - em alguns casos - do seu papel familiar em prol da sua função profissional (Nitzsche et al., 2013). Nesta linha de pensamento, Kossek, Noe e DeMarr (1999), sugeriram que as organizações têm de estabelecer limites, pois se algumas são

flexíveis com os indivíduos e contribuem para que estes consigam equilibrar o seu trabalho com a sua vida pessoal (e.g., os colaboradores podem levar as crianças para o local de trabalho), outras são demasiado exigentes (e.g., os colaboradores não estão autorizados a atender ou a realizar chamadas pessoais no local de trabalho). Neste sentido, Kirchmeyer (1995) considera que é preponderante que as organizações respeitem e valorizem a vida familiar dos indivíduos, visto que esta é uma componente vital para o bem-estar não só pessoal, como institucional.

2.2.3. Programas e Práticas Promotores de uma CBTF

Os programas e as práticas que visam uma CBTF só são realmente proveitosos quando, por um lado, as organizações incutem na sua própria cultura os verdadeiros valores de família e de trabalho e, por outro lado, quando estes são devidamente apoiados pelos quadros superiores (Jensen, Liu, & Schott, 2017). O sucesso destas medidas propicia a que os colaboradores sejam mais dinâmicos, saudáveis e felizes no seu local de trabalho. Todavia, se estes sentirem que poderão ser, de algum modo, prejudicados ou alvo de críticas por parte dos colegas ou chefias aquando do usufruto destes benefícios, optam por não participar nestes programas, uma vez que a participação nestas iniciativas de apoio e conciliação de papéis está diretamente relacionada com o apoio da chefia (Benito-Osorio et al., 2014). Como afirmam estes autores, é crucial que os superiores hierárquicos implementem programas e estratégias capazes de dar resposta às inúmeras necessidades de cada indivíduo, proporcionando a flexibilidade necessária para que cada um consiga equilibrar e articular as várias dimensões das suas vidas.

São várias as estratégias implementadas pelas empresas, principalmente a partilha de trabalho (*job sharing*) (Doherty, 2004; Ponzellini, 2006; Smith & Gardner, 2007), licenças (e.g., paternidade, maternidade, para estudar, pessoais) (Ponzellini, 2006; Smith & Gardner, 2007), apoio à creche (Ponzellini, 2006; Smith & Gardner, 2007; Wang & Walumbwa, 2007), horários mais flexíveis (Doherty, 2004; Ponzellini, 2006; Smith & Gardner, 2007; Wang & Walumbwa, 2007), trabalhar a partir de casa (Allan & Wolkowitz, 1987), teletrabalho (Smith & Gardner, 2007), apoio ao estudo (e.g., financeiro e redução de horas de trabalho) (Smith & Gardner, 2007) e, por último,

trabalho em regime *part-time*/horários reduzidos (Smith & Gardner, 2007). Para estes autores, as práticas mais comumente utilizadas são o horário mais flexível e as licenças, e a medida menos proporcionada aos indivíduos é a creche dentro da própria empresa, devido aos elevados custos que lhe estão associados. Trabalhar a partir de casa é outra prática muito utilizada pelos colaboradores, a qual apresenta como principal vantagem o facto de ser o próprio indivíduo a gerir o seu trabalho e a duração do mesmo, o que lhe permite estar mais disponível e presente para a sua família. No entanto, ao trabalharem a partir de casa, os indivíduos vêm-se “obrigados” a trabalhar durante a noite e até aos fins-de-semana e, como tal, deixa de ser uma prática benéfica para a conciliação de papéis. Outros pontos negativos da implementação desta medida é que os indivíduos se encontram isolados do seu local de trabalho, originando um distanciamento da cultura organizacional por não estarem presentes fisicamente, além de que existe menos circulação da informação e uma redução da comunicação informal, o que pode conduzir a uma estagnação por parte do indivíduo (Benito-Osorio et al., 2014).

Uma atitude proativa na implementação de programas de apoio a uma CBTF que crie estruturas que sejam flexíveis e que promovam o aumento da satisfação dos colaboradores assume-se como um poderoso desafio para os líderes das empresas e representa, de igual modo, uma exponencial vantagem competitiva (Benito-Osorio et al., 2014). Para as organizações, o desenvolvimento destas estratégias reflete-se em várias situações, designadamente: (1) na retenção de colaboradores; (2) no aumento da motivação e bem-estar dos mesmos; (3) no aumento do compromisso com os objetivos organizacionais; (4) na melhoria da própria imagem da organização e do ambiente de trabalho; (5) no aumento dos níveis de produtividade e da *performance* e; (6) no aumento da rentabilidade (Blomme et al., 2010; Dex & Bond, 2005).

2.2.4. Estudos Empíricos sobre a CBTF

2.2.4.1. Resultados relacionados com o número de horas trabalhadas

Bond, Thompson, Galinsky e Prottas realizaram um estudo em 2002 sobre a mudança da força de trabalho, através do qual constataram que os indivíduos que trabalhavam em organizações que promoviam uma CBTF estavam mais comprometidos com a organização, mais satisfeitos com o seu trabalho e menos propensos quanto à

intenção de abandonar a empresa. Se, por um lado, os colaboradores apresentavam uma melhor saúde psíquica e estavam mais satisfeitos com as suas vidas, o que se refletia na boa “saúde” da organização (Andreassi & Thompson, 2008), por outro lado, a CBTF estava relacionada com níveis mais baixos de *stress* ou de tensão no trabalho (Mauno et al., 2005; Thompson & Prottas, 2006; Warren & Johnson, 1995), menos conflito trabalho-família (Allen, 2001; Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Behson, 2002b; Mauno et al., 2005; Thompson & Prottas, 2006), e menos intenções de *turnover* (Allen, 2001; Thompson et al., 1999). Outras investigações (Bailyn, 1993; Blair-Loy & Wharton, 2002) centraram-se numa outra problemática que, na sua generalidade, não permite que os indivíduos conciliem a dimensão pessoal e profissional, nomeadamente as horas que são despendidas em prol do contexto laboral. Uma forma de medir a produtividade dos colaboradores e o seu compromisso com a organização é através das horas que estes se dedicam ao trabalho, mas estas são - em muitos casos - mais do que as necessárias. Por sua vez, os colaboradores sentem-se “obrigados” a cumpri-las com o objetivo de demonstrarem a sua dedicação e o seu comprometimento, o que resulta em elevados níveis de *stress*, exaustão emocional e incapacidade de conciliação trabalho-família e família-trabalho (Yu, Meng, Chen, Chen, & Nguyen, 2018). Algumas pesquisas (Andreassi & Thompson, 2008; Major, Klein, & Ehrhart, 2002; Sparks, Cooper, Fried, & Shirom, 1997) comprovaram que longas horas de trabalho têm graves implicações para a saúde e o conseqüente bem-estar dos indivíduos. Por exemplo, Major et al. (2002) concluíram que as normas organizacionais quanto às horas de trabalho são, na realidade, preditoras do conflito TF, resultando no sofrimento psicológico (e.g., estados depressivos). Thompson et al. (1999) também verificaram que os colaboradores que vivenciavam mais exigências laborais estavam mais propensos a apresentar maiores níveis de conflito TF. Por último, Brett e Stroh (2003) ao longo dos seus estudos apuraram que os indivíduos que trabalhavam mais horas eram os que se sentiam mais “alienados” das suas famílias, enquanto Wayne, Randel e Stevens (2006) observaram que os colaboradores que tinham mais responsabilidades oriundas do contexto de trabalho eram aqueles que usufruíam de menos enriquecimento trabalho-família.

2.2.4.2. Resultados sobre a percepção dos colaboradores face às consequências negativas na progressão de carreira

São vários os estudos empíricos (Soloman, 1994; Thompson et al., 1999) que evidenciam que os indivíduos que trabalham em organizações que não promovem uma CBTF receiam por consequências negativas ao nível da sua progressão de carreira, aquando da sua participação em programas que visam apoiar a vida pessoal e laboral. Também Anderson et al. (2002) - e à semelhança dos autores anteriores - averiguaram que os colaboradores que vivenciavam consequências negativas na sua carreira por considerarem que a sua família estava em primeiro lugar apresentavam mais conflito TF, menor satisfação no trabalho e uma maior intenção de abandonar a organização. No entanto, e segundo o estudo de Thompson et al. (1999), quando os indivíduos percebem que a sua progressão de carreira não irá ser prejudicada por usufruírem dos benefícios advindos da CBTF, apresentam menos intenções de *turnover* e experienciam menos conflito entre a vida familiar e profissional. Importa ressaltar que todos estes resultados demonstram que, por um lado, existem organizações que se preocupam com os colaboradores, apoiando-os através da implementação de programas e práticas que visem promover uma sólida, coesa e “saudável” CBTF. Nestas organizações, os colaboradores podem desfrutar dos benefícios sem que a sua carreira seja prejudicada. Por outro lado, existem organizações com culturas desfavoráveis que não apoiam os indivíduos nesse equilíbrio (Nitzsche et al., 2013).

2.2.4.3. Resultados sobre o apoio dos superiores hierárquicos

Galinsky e Stein (1990) consideram que o relacionamento de um colaborador com a sua chefia é um poderoso preditor de equilíbrio entre o trabalho e a família. O apoio por parte dos superiores hierárquicos é uma mais-valia e é de extrema importância, uma vez que contribui para que os indivíduos consigam, de forma harmoniosa, contrabalançar as exigências conflitantes da vida profissional e pessoal (Major & Cleveland, 2007; Thompson & Prottas, 2006). Na verdade, os resultados de vários estudos comprovaram que os indivíduos que têm supervisores e chefias que os apoiam apresentam níveis mais altos de comprometimento organizacional, níveis mais baixos de conflito TF (Anderson et al., 2002; Andreassi & Thompson, 2008; Frone, Yardley, & Markel, 1997a; Lapierre & Allen, 2006; McManus, Korabik, Rosin, & Kelloway, 2002;

Morgan, Perry, & Wang, 2018; Thompson & Prottas, 2006), menos estados depressivos, maior satisfação com o trabalho (Allen, 2001; McManus et al., 2002; Thomas & Ganster, 1995), maior satisfação com a carreira (Aryee & Luk, 1996), menos intenções de *turnover* (Allen, 2001; Thompson et al., 1999), e níveis mais baixos de absentismo (Goff, Mount, & Jamison, 1990). Allen (2001) atenta que o apoio da chefia desempenha um papel decisivo, não só porque determina o bom funcionamento da organização, como influencia as atitudes e o bem-estar dos indivíduos, o que, por sua vez, contribui positivamente para que estes utilizem as medidas promotoras de equilíbrio trabalho-família sem quaisquer problemas, pois sabem que a organização os apoia nessa conciliação, proporcionando uma estável CBTF.

2.3. Súmula Conclusiva

Podemos concluir que uma CBTF promove, na sua generalidade e de acordo com Poulouse e Sudarsan (2014), vantagens para a própria empresa através de indivíduos mais satisfeitos, motivados e verdadeiramente comprometidos e empenhados com o seu trabalho. Para além destes aspetos, a organização que apresenta uma CBTF é beneficiada, por um lado, pela diminuição dos custos que se encontram associados ao absentismo, à redução da produtividade, à rotatividade de pessoal, aos processos morosos de recrutamento, aos encargos médicos e de saúde dos colaboradores e, por outro lado, pela maximização da qualidade das candidaturas, pela retenção e atração de novos talentos e, ainda, pelo aumento do capital humano, o que conduz a níveis mais altos de satisfação de clientes (Naithani, 2010).

A CBTF deve ser, assim, perspetivada como primordial para o crescimento da organização (Poulouse & Sudarsan, 2014; Ranjan & Prasad, 2013). Contudo, e embora a importância desta seja entendida como crucial, a verdade é que a maior parte das organizações, em momentos de recessão económica, começam a reduzir os custos utilizados no desenvolvimento de medidas de apoio, pois apesar dos vários benefícios económicos demonstrados, estes demoram meses a surgir (Naithani, 2010). Logo, uma organização que não promova uma CBTF coopera para o aumento do conflito TF o que, por sua vez, diminui a produtividade dos colaboradores, o comprometimento e o desempenho destes, dificultando a sua capacidade para ultrapassar novos desafios empresariais (Waumsley, Houston, & Marks, 2010). O equilíbrio entre as duas

dimensões é indispensável para a obtenção de um ambiente organizacional verdadeiramente saudável e harmonioso, resultando na satisfação pessoal do indivíduo, pois como afirma Mukhtar (2012) quando não se encontram reunidas as condições necessárias para a existência de uma CBTF, o indivíduo permanece num cenário conflituante entre a sua realidade pessoal/familiar e profissional. Mas a verdade é que são, cada vez mais, as organizações que se têm demonstrado preocupadas com o desenvolvimento de uma CBTF, através da qual são implementados programas, estratégias e práticas *“amigas da família”* com o propósito de ajudar a suprir as necessidades dos indivíduos a nível profissional e pessoal, proporcionando uma maior realização pessoal.

CAPÍTULO III - A CENTRALIDADE TRABALHO-FAMÍLIA E O CONFLITO
TRABALHO-FAMÍLIA *VERSUS* FAMÍLIA-TRABALHO

3.1. A Dualidade de Múltiplos Papéis

Em vários países, o modelo “tradicional” de acordo com o qual o homem é o principal responsável por sustentar a família começou, a pouco e pouco, a ser substituído por outro modelo que se caracteriza essencialmente pela participação de homens e mulheres no mercado de trabalho. Esta mudança originou alterações evidentes ao nível da composição e nas interações familiares da vida moderna (Biroli, 2014).

As razões da centralidade do estudo sobre o conflito TF e FT devem-se ao crescente número de alterações sociais, económicas e demográficas a que se tem vindo a assistir ao longo dos últimos anos, de entre as quais podemos evidenciar a mudança do papel social da mulher (número crescente de mulheres a ingressarem no mercado de trabalho, independentemente de serem mães ou não), a participação ativa dos homens na vida familiar (e.g., educar e cuidar dos filhos), e um maior número de famílias monoparentais (Ribeiro & Pimenta, 2014). Todas estas mudanças tiveram implicações marcantes na configuração da família, mais concretamente no modo como homens e mulheres organizam, planeiam e desempenham os seus múltiplos papéis (familiar e profissional) socialmente, deixando de lado os modelos tradicionais enraizados em estereótipos quanto ao género. Para Torres (2004), estas dimensões já não estão isoladas, isto é, o trabalho, a família e os seus respetivos papéis são, atualmente, mais valorizados e respeitados quer por homens, quer por mulheres, e o conseqüente equilíbrio entre ambos é compreendido como propiciador de níveis mais elevados de bem-estar e satisfação nos indivíduos (Ribeiro & Pimenta, 2014). Segundo Greenhaus, Collins e Shaw (2003, p.513) entende-se por equilíbrio a “medida na qual o indivíduo está igualmente envolvido, e igualmente satisfeito, com os seus papéis familiares e profissionais”.

3.2. A Centralidade Trabalho-Família

Atualmente - e mais do que nunca – a sociedade é caracterizada por grandes e complexas alterações que prejudicam as várias dimensões da vida de qualquer ser humano (Silva, 2007), particularmente ao nível familiar (e.g., mudanças no comportamento e constituição da família). Mas não só, na medida em que o mundo

laboral tem sido igualmente “palco” de constantes e incessantes mudanças. Contudo, e ao contrário da dimensão familiar, essas mudanças não lhe retiram a centralidade que tem na sociedade e na vida dos indivíduos, visto ser uma das dimensões mais valorizadas pela maioria destes, dado a sua importância para a estruturação das identidades pessoais (Maciel & Marques, 2008). A centralidade trabalho-família está diretamente associada a um julgamento de valor sobre a importância que é atribuída a cada um dos papéis desempenhados, a qual difere muito de indivíduo para indivíduo, visto que cada um se centra mais no papel que lhe garante uma maior autoestima e bem-estar (Carr et al., 2008; Xie et al., 2017). Segundo esta linha de pensamento, os indivíduos que apresentam uma elevada centralidade trabalho-família consideram que o trabalho é uma atividade central e determinante nas suas vidas e, como tal, despendem mais tempo e energia em prol do mesmo, comparativamente com a dimensão familiar. Os indivíduos que apresentam uma baixa centralidade trabalho-família, ou seja, que se centram mais na família, acreditam que esta é muito mais importante e significativa para as suas vidas, pelo que objetivam priorizar as tarefas inerentes à mesma (Xie et al., 2017).

A centralidade do trabalho pode ser explicada - mais detalhadamente - com base no estudo realizado pelo grupo de investigadores do *Meaning of Working International Research Team* (MOW) (1987), na década de 80. Para os pesquisadores do grupo MOW (1987), o trabalho é caracterizado como sendo uma “construção psicológica multidimensional” delimitada pelas várias escolhas e experiências de vida e de trabalho pessoais de cada ser humano. Neste âmbito, a centralidade do trabalho é uma crença geral sobre o valor que é atribuído ao trabalho pelos indivíduos, e que pode ser observada de modo absoluto ou relativo (MOW, 1987). A centralidade absoluta do trabalho corresponde à importância do trabalho na vida de um indivíduo e à criação da sua autoimagem, podendo esta ser observada a partir do empenho e do envolvimento temporal (e.g., horas empregues em prol do trabalho) e afetivo (e.g., interesse e gosto pelo trabalho e demonstração de sentimentos positivos associados ao mesmo) do indivíduo com o seu próprio trabalho (Coda & Fonseca, 2004; MOW, 1987) e com todos os fatores inerentes a este. A centralidade relativa do trabalho refere-se ao valor que é atribuído por um indivíduo ao seu trabalho comparativamente a outros domínios da sua

vida, nomeadamente família, saúde, lazer, amigos (MOW, 1987). Maciel e Marques (2008) afirmam que a centralidade do trabalho se assume como sendo uma atividade que é central e que, por conseguinte, estrutura não só a vida de cada um de nós, como a vida social em geral. Ou seja, é um meio que visa a produção de riqueza e a integração social numa economia de pleno emprego. Algumas investigações (Carr et al., 2008; Zhang, Li, Wei, & Yang, 2011) têm revelado que uma elevada centralidade trabalho-família está intimamente associada ao surgimento do conflito TF e FT, uma vez que essa centralidade pode prejudicar o desempenho de ambos os papéis (Xie et al., 2017).

3.3. A Interação Trabalho-Família e Família-Trabalho

Presentemente, os indivíduos dividem-se entre seres trabalhadores, filhos, pais e/ou membros de um casal, em simultâneo, sendo que estes papéis nos remetem obrigatoriamente para o desempenho de duas importantes dimensões, nomeadamente a profissional e a pessoal, relevantes na sociedade atual e notoriamente na vida de qualquer pessoa, pelo que se tem verificado uma crescente interdependência entre ambas. Chambel e Ribeiro (2014) consideram que esta realidade de acumulação de papéis apresenta várias consequências positivas e negativas para os indivíduos e para as suas famílias, existindo uma série de influências nos dois sentidos, isto é, do trabalho para a família, bem como da família para o trabalho, dando origem à emergência do conflito TF e FT. Este conflito alude, portanto, à interação que ocorre entre estas duas esferas organizadoras da vida moderna, na medida em que as pressões resultantes de cada uma delas são reciprocamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985), visto que a ligação entre ambas influencia o desempenho organizacional e o desempenho familiar (Edwards & Rothbard, 2000).

Ao estudarmos esta interação é importante explicitar, primeiramente, os três tipos de conflito, de modo a que possamos compreender melhor esta dualidade de papéis, sendo eles: (1) o conflito com base no tempo; (2) o conflito com base na tensão e; (3) o conflito com base no comportamento (Greenhaus & Beutell, 1985).

O primeiro conflito diz respeito aos vários papéis que o indivíduo tem de desempenhar e que convergem entre si, simultaneamente, prejudicando inevitavelmente a disponibilidade do indivíduo conseguir desempenhar corretamente

um dos papéis devido ao tempo despendido num deles. Um exemplo claro deste conflito é quando o horário de serviço de um indivíduo o impede de ir buscar os filhos à escola e acompanhá-los nos estudos. A situação contrária é quando o indivíduo chega atrasado ao trabalho porque teve de ir levar os filhos à escola ou tem de se ausentar mais cedo para os ir buscar ao final do dia (Chambel & Barbosa, 2014a).

O segundo conflito emerge quando o papel considerado *stressante* de uma das dimensões conduz o sujeito a estados de tensão psíquica ou física, devendo-se esta situação a pressões psicológicas e/ou a problemas interpessoais que podem proporcionar estados de irritabilidade, cansaço ou apatia e que prejudicam e dificultam o correto cumprimento das exigências advindas do outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). Podemos apontar como exemplo deste conflito o cansaço excessivo que é causado pelas horas de trabalho extra e que leva a que um dos membros do casal chegue a casa irritado, não tendo disposição para investir nas atividades familiares. A situação contrária verifica-se quando um determinado problema familiar conduz a sentimentos de ansiedade e preocupação, os quais impedem que os indivíduos estejam concentrados no seu local trabalho (Chambel & Barbosa, 2014a).

O último conflito advém dos vários comportamentos que são incompatíveis e impostos pelos dois domínios, e que são incongruentes com os comportamentos que são pretendidos e “desejados” no bom desempenho de um dos papéis (Greenhaus & Beutell, 1985). Como indica Chambel e Barbosa (2014a), este conflito alude a padrões de comportamento que são inconciliáveis com as expectativas em relação aos comportamentos noutra papel. Exemplo deste conflito - com base no comportamento - é quando o indivíduo desempenha um cargo profissional num grupo que se caracteriza por elevados níveis de conflito e que o conduzem a adotar uma atitude mais autoritária, porém, em casa os seus filhos exigem uma atitude mais delicada e carinhosa. No caso contrário, um indivíduo em casa tem comportamentos mais submissos e dependentes perante os outros e no contexto de trabalho é-lhe exigido que tenha comportamentos assertivos e mais autónomos (Chambel & Barbosa, 2014a). Podemos constatar, com base nestes três conflitos, que a conflitualidade entre o domínio profissional e o domínio familiar surge quando a participação ou as emoções advindas do contexto laboral influenciam negativamente a participação dos indivíduos no seio familiar. Além disso -

e contrariamente a esta situação - a influência que ocorre da esfera familiar para a esfera profissional deve-se ao facto de a participação numa determinada atividade familiar prejudicar a participação numa atividade no âmbito profissional (Greenhaus & Powell, 2003).

Segundo Frone, Russel e Cooper (1992), o conflito entre ambas as dimensões apresenta uma natureza mútua, a qual pode ocorrer nos dois sentidos, isto é, o trabalho pode convergir com a família, resultando no conflito TF, e a família pode convergir com o trabalho e emergir o conflito FT.

3.3.1. Conflito Trabalho-Família versus Conflito Família-Trabalho

Importa salientar, com base no exposto anteriormente, que o conflito TF é promotor de situações de *stress* nos indivíduos e nos seus respetivos comportamentos, além de gerar consequências seriamente negativas para as organizações onde os mesmos estão inseridos. São vários os resultados advindos dessa interação, os quais podem ser percebidos de acordo com três categorias distintas: (1) resultados decorrentes do contexto laboral; (2) resultados advindos da esfera familiar, e; (3) resultados que se relacionam com um domínio não concreto, nomeadamente os indicadores de bem-estar em geral (Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011).

No que concerne aos resultados decorrentes do contexto laboral, o conflito TF está diretamente relacionado com vários aspetos, particularmente com o decréscimo da satisfação com o trabalho (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Kossek & Ozeki, 1998; Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996; Viera, Matias, Lopez, & Matos, 2018), com o comprometimento organizacional (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Netemeyer et al., 1996), com a intenção de *turnover* (Grandey & Cropanzano, 1999; Greenhaus, Collins, Singh, & Parasuraman, 1997; Netemeyer et al., 1996), com o *burnout* (Fang, 2017; Peeters et al., 2005; Smith, Hughes, DeJoy, & Dyal, 2018), com o absentismo (Kirchmeyer & Cohen, 1999) e, ainda, com o *stress* resultante do próprio contexto de trabalho, como indica Buonocore e Russo (2013).

Quanto aos resultados advindos do âmbito familiar, o conflito TF está estritamente associado à progressiva diminuição da satisfação matrimonial (Greenhaus, Bedeian, & Mossholder, 1987), e da satisfação de toda a envolvente familiar (Aryee, Luk, Leung, &

Lo, 1999; Cardenas, Major, & Bernas, 2004; Kopelman, Greenhaus, & Connolly, 1983; Vahedi, Krug, & Westrupp, 2019), além de estar comumente relacionado com o *stress* resultante de situações advindas do contexto doméstico (Swanson & Power, 1999).

Por último, e no que respeita aos resultados correspondentes aos indicadores de bem-estar em geral, é de evidenciar que o conflito TF está associado a alguns fatores, dos quais se destaca: ausência de satisfação perante a própria vida (Aryee et al., 1999; Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003; Kossek & Ozeki, 1998), níveis elevados de *stress* do foro psicológico (Kelloway, Gottlieb, & Barham, 1999), o qual consiste “numa relação particular entre a pessoa e o ambiente, que, quando avaliada pelo indivíduo como sendo algo que sobrecarrega ou excede os seus recursos, ameaça o seu bem-estar” (Lazarus & Folkman, 1984, p. 19), sintomas corporais (e.g., dores de cabeça, privação do sono e dor na zona peitoral) (Geurts, Rutte, & Peeters, 1999; Peeters, de Jonge, Janssen, & van der Linden, 2004), sintomas depressivos (Vinokur, Pierce, & Buck, 1999) e consumo abusivo de determinadas substâncias lícitas (e.g., tabaco, café e álcool) (Allen et al., 2000). É, portanto, possível ressaltar que o surgimento da interação trabalho-família ocorre devido à ausência de compatibilidade entre o papel profissional e familiar, visto que as inúmeras expectativas e exigências quer da família, quer do trabalho interferem entre si ao longo da vida de qualquer indivíduo (Pluut, Lies, Curseu, & Liu, 2018). Por outras palavras, a dualidade trabalho-família e família-trabalho pode ser perspetivada como “uma forma de conflito inter-papel, no qual as pressões dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em algum aspeto” (Greenhaus & Beutell, 1985, p.77).

Ao analisarmos estes dois conflitos compreendemos que, cada vez mais, as pressões vividas ao nível do contexto de trabalho têm sido consideradas como uma das principais e mais preponderantes fontes de conflito TF, enquanto as pressões que são experienciadas no âmbito familiar estão intimamente relacionadas com o conflito FT (Frone et al., 1992; Frone et al., 1997b). Torna-se fundamental que os indivíduos sejam capazes de contrabalançar ambos os papéis, visto que é algo que proporciona qualidade de vida e saúde psicológica (Eddleston & Powell, 2012). Ademais, Carlson e Frone (2003) consideram que o conflito entre o trabalho e a vida familiar surge devido a dois tipos de interferências: interferências internas e interferências externas. As primeiras aludem a

um conjunto de exigências que o indivíduo coloca a si próprio (e.g., preocupação com o seu desempenho profissional), as quais irão conduzir à diminuição da participação e consequente satisfação com a vida pessoal. As segundas dizem respeito às exigências que são colocadas pelo próprio contexto de trabalho (e.g., prazo estipulado para a entrega de um documento escrito). Para Greenhaus e Beutell (1985), o melhor preditor do envolvimento num dos papéis é a exigência de tempo que lhe está associada, uma vez que as exigências de tempo são absolutamente decisivas para o envolvimento comportamental do indivíduo. Por um lado, à medida que aumenta a quantidade de horas que o sujeito decide investir no seu trabalho, aumentam simultaneamente os níveis de conflito TF. Por outro lado, a quantidade de horas despendidas no contexto doméstico está associada ao conflito FT devido à interferência interna, ou seja, quando o sujeito está no seu local de trabalho e está a pensar na sua família, o seu nível de desempenho profissional diminui (Carlson & Frone, 2003). São várias as evidências empíricas que demonstram que as horas gastas no contexto laboral estão diretamente relacionadas com o aumento do conflito TF e dos níveis de *burnout* (Major et al., 2002). O *burnout* pode ser caracterizado como um “estado psicológico de exaustão e de cinismo. A exaustão refere-se a sentimentos de esgotamento associados ao trabalho em geral e o cinismo reflete uma atitude negativa ou distante face ao trabalho de um modo geral” (Chambel, 2014, p.53).

Major e colegas (2002) chegaram à conclusão - após uma panóplia de investigações - de que uma elevada quantidade de horas no trabalho é, por si só, um motivo para o surgimento desse conflito. Neste sentido, os estudos destes autores verificaram que são várias as características oriundas do trabalho (e.g., horas de trabalho semanais) que operam como fatores de *stress*, os quais contribuem para que os indivíduos se deparem com sérias dificuldades para responder às exigências dos seus múltiplos papéis. Assim, o conflito TF irá ser propiciador de sentimentos de tensão e irá originar a ocorrência de *burnout*, pelo que o aumento da exaustão será, decerto, o seu sintoma mais eloquente. Segundo Ergeneli, Ilsev e Karapinar (2010), o modo como o contexto familiar influencia o equilíbrio trabalho-família pode ser distinto quanto ao género. Para estes autores, são evidentes algumas implicações da interação trabalho-família - ao nível da satisfação profissional - na medida em que o género feminino, quando comparado com o

masculino, tende a ser negativamente mais influenciado pelo conflito em estudo. Para além desta situação, os autores concluíram que as responsabilidades pessoais podem ser entendidas como uma componente que sobrecarrega, em demasia, as mulheres trabalhadoras, o que contribuirá para um maior grau de insatisfação em prol das suas responsabilidades laborais (Ergeneli et al., 2010).

3.3.1.1. *Antecedentes do Conflito Trabalho-Família*

Para Matias et al. (2011) são vários os antecedentes do conflito TF, de entre os quais privilegiam-se os antecedentes do papel profissional, mais propriamente, o *stress* profissional, a satisfação com o trabalho, o número de horas dedicadas a este papel e, a perceção de apoio à dimensão familiar pela organização.

Em relação ao *stress* associado à profissão, este é suscetível de proporcionar algumas situações de tensão relativamente ao desempenho de papéis, as quais são reencaminhadas, na maior parte das vezes, para o contexto familiar (Thompson, 1991; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004). Este antecedente pode conduzir ao surgimento do conflito TF, quer para as mulheres, quer para os homens (Byron, 2005), pelo que em Portugal, atualmente, não é expectável que os níveis de *stress* ocupacional sejam mais baixos nos indivíduos do sexo feminino (Matias et al., 2011). Torres, Silva, Monteiro e Cabrita (2005) afirmam que esta alteração se justifica pelo facto, de hoje em dia, as profissões que são desenvolvidas pelas mulheres serem - na sua maioria - idênticas à dos homens, uma vez que estas trabalham a tempo inteiro, o que não lhes permite alterar os seus planos profissionais em prol da maternidade. Ainda assim, a conflitualidade do trabalho na família poderá ser vivida mais intensamente pelas mulheres, visto que para estas o desempenho do papel profissional poderá colidir com o devido cumprimento das suas exigências e responsabilidades pessoais, contribuindo para o aumento de um maior desajuste entre ambos os domínios da vida (Duxburry & Higgins, 1991; Greenglass & Devins, 1982). Espera-se, então, que este antecedente seja mais visível no sexo feminino, comparativamente ao sexo masculino, quanto ao seu peso preditivo no conflito TF (Matias et al., 2011).

De acordo com Sarbu (2018), a satisfação com o trabalho – contrariamente ao antecedente anterior - é considerada um antecedente positivo, uma vez que possibilita

a redução da conflitualidade entre ambos os papéis, através de sentimentos positivos que medeiam a sobrecarga que está associada ao domínio profissional. Quanto ao número de horas despendidas em prol do domínio laboral, podemos comprovar que este é um antecedente interessante do conflito TF, o qual é considerado por muitos estudiosos a variável chave quanto à análise deste conflito (Barnett, 1998; Carlson & Kacmar, 2000; Frone et al., 1997a; Greenhaus & Beutell, 1985). É importante não esquecer que, considerando que o tempo é um recurso consideravelmente reduzido, quando os indivíduos ocupam a maior parte do seu tempo a cumprir as responsabilidades e exigências advindas de um dos domínios ficam com menos tempo para que possam cumprir adequadamente as responsabilidades do outro domínio (Matias et al., 2011). Neste sentido, e como assinala Kmec (1999), um maior número de horas de trabalho é - sem dúvida - um dos fatores determinantes que mais contribui para a perceção de maior sobrecarga que está intimamente associada ao âmbito profissional. Logo - e atendendo às diferenças de género - é esperado que a relação entre o número de horas passadas no local de trabalho e o conflito TF seja distinta entre homens e mulheres, pois enquanto para os homens essa relação é negativa, para as mulheres é anulada pelas inúmeras responsabilidades e exigências pessoais (Matias et al., 2011).

O último antecedente é a perceção de apoio à família pela organização, o qual se constitui como fulcral para que os indivíduos consigam, em primeiro lugar, conciliar e equilibrar ambos os papéis e, em segundo lugar, vivenciar menos sentimentos de conflitualidade (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Hill, 2005; Jacobs & Gerson, 2004; Kossek, Noe, & DeMarr, 1999). Hill (2005) através dos seus estudos chegou à conclusão de que são as mulheres as principais responsáveis pelo agregado familiar e, como tal, os programas de apoio à família disponibilizados pelas organizações tendem a estar mais direcionados para estas, pelo que uma sólida cultura profissional - que objetiva dar suporte aos trabalhadores na satisfação das necessidades familiares e pessoais - será um determinante para a diminuição do conflito TF experienciado mais pelas mulheres do que pelos homens (Matias et al., 2011).

3.3.1.2. Antecedentes do Conflito Família-Trabalho

O conflito FT é igualmente caracterizado por vários antecedentes, dos quais se pode destacar dois grandes grupos: (1) os *stressores* e (2) os recursos ao nível familiar, ou seja, o *stress* resultante do contexto familiar, divisão do trabalho familiar e as suas demais variações quanto ao género (Matias et al., 2011). No que concerne ao *stress* familiar, a pressão sentida neste contexto (e.g., tensão decorrente de problemas de relacionamento entre membros da família) está diretamente relacionada com a conflitualidade entre papéis (Byron, 2005; Carlson, 1999; Frone et al., 1992; Higgins & Duxbury, 1992; Kopelman et al., 1983; Smith et al., 2018). Todavia, e quando comparado o género, o mais provável é que sejam as mulheres a desenvolverem maiores níveis de *stress* familiar, assim como se espera que este tenha um papel mais determinante na predição de conflito FT no género feminino - por oposição ao género masculino - visto que o trabalho doméstico é considerado uma componente primordial dos papéis femininos estabelecidos na nossa sociedade (Wall, 2005).

No que diz respeito à divisão do trabalho familiar, várias pesquisas (Byron, 2005; Greenhaus & Beutell, 1985; Grywacz & Marks, 2000; Gutek, Searle, & Klepa, 1991), acerca do uso do tempo, demonstraram que quanto mais horas são despendidas em atividades domésticas, maior será a perceção de conflito da família para o trabalho. Esta situação é ainda mais visível quando os filhos são pequenos e dependentes, uma vez que a perceção de conflitualidade é maior - particularmente para a progenitora - uma vez que estes precisam de mais cuidados e de maior atenção (Grzywacz & Marks, 2000; Jacobs & Gerson, 2004).

Após a análise dos antecedentes quer do conflito TF, quer do conflito FT é possível destacar que, de acordo com Matias et al. (2011), os papéis de género - prevalentes na nossa sociedade - possibilitam comprovar que existe um maior nível de conflitualidade família-trabalho nas mulheres do que nos homens. Esta realidade deve-se, em grande parte, ao facto de estas deterem a maior parte da responsabilidade familiar, além de que as tarefas desempenhadas por homens e mulheres são visivelmente distintas entre si. Isto é, às mulheres são tradicionalmente atribuídos encargos que têm de ser executados diariamente (e.g., educar/cuidar dos filhos e da casa) e que não podem ser, de modo algum, adiadas (Blair & Lichter, 1991; Perista, 2002; Dinh, Cooklin, Leach,

Westrupp, Nicholson, & Strazdins, 2017; Presser, 1994). Paralelamente a esta situação, aos homens estão associadas tarefas que se caracterizam por serem mais flexíveis, seja em termos de tempo, seja em termos de frequência aquando da sua execução. São tarefas que ocorrem, na sua generalidade, no exterior da casa e que estão associadas a uma determinada componente lúdica (e.g., cuidar do carro, do jardim, reparar determinadas avarias ou brincar com os filhos) (Blair & Lichter, 1991).

3.3.1.3. *Consequências do Conflito Trabalho-Família*

As consequências advindas do conflito que se estabelece entre o contexto laboral e pessoal podem surgir em cinco domínios, designadamente: (1) psicológico, (2) físico, (3) comportamental, (4) atitudinal e (5) organizacional (Geurts & Deemerouti, 2003). Quanto ao domínio psicológico, a maior parte das consequências são visíveis através de sinais que se relacionam com o *stress*, o qual é muitas vezes experienciado ao nível da insatisfação com o trabalho (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011). No que alude ao domínio físico, é importante explicitar que existem inúmeras evidências de que o conflito se encontra diretamente relacionado, de modo negativo, com relatos de pouca saúde - em geral - e com vários sintomas de *stress* (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Frone et al., 1997a; Grandey & Cropanzano, 1999). Além desta sintomatologia, existem outros sinais corporais, como por exemplo, dores de cabeça e de costas, problemas a nível gastrointestinal, fadiga e cansaço, privação de sono e dores na zona peitoral (Geurts, Rutte, & Peeters, 1999). Relativamente ao domínio comportamental são várias as consequências resultantes da conflitualidade entre o trabalho e a vida familiar, como o aumento substancial do consumo de várias substâncias lícitas e ilícitas extremamente prejudiciais à saúde. Este conflito está igualmente associado ao progressivo decréscimo de hábitos saudáveis, como a prática corrente de exercício físico (Allen et al., 2000; Shukri, Jones, & Conner, 2018). No domínio das atitudes, as opiniões quanto às consequências não são unânimes entre vários estudiosos. Por um lado, existem interdependências negativas entre a satisfação com o trabalho e o conflito TF, e entre este conflito e o empenho organizacional (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Kossek & Ozeki, 1998; Netemeyer et al., 1996). Por outro lado, O'Driscoll, Ilgen e Hildreth, após a realização de um estudo em 1992, apuraram que não existem quaisquer correlações entre a interação trabalho-família e a satisfação com o trabalho e nem entre essa

interação e o empenho organizacional. Deste modo, verifica-se que os resultados dos estudos realizados não são conclusivos, uma vez que as opiniões divergem. Por último, mas não menos importante, podem ser apontadas como consequências organizacionais a intenção de saída da organização onde o indivíduo está inserido, o absentismo e a diminuição do desempenho profissional (Allen et al., 2000).

Podemos apurar que a conflitualidade entre o trabalho e a vida pessoal mais do que ser promotora de consequências para os próprios indivíduos, pode igualmente conduzir a consequências graves para as organizações, pois representam um possante impacto no comportamento e nas atitudes dos indivíduos enquanto profissionais.

3.4. A Importância de Práticas de Conciliação de Papéis no Mundo Laboral

Para as organizações, o conflito entre a dimensão do trabalho e da família assume uma elevada importância, visto que, por um lado, prejudica o equilíbrio entre ambas as dimensões, o bem-estar, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e, por outro lado, está dependente das várias e distintas características do clima organizacional (Chambel & Ribeiro, 2014). Com vista a atenuar esta situação é primordial que as organizações adotem e desenvolvam um conjunto de estratégias e ações que visem promover a conciliação entre as duas dimensões da vida dos seus colaboradores. Para que as organizações consigam ter colaboradores motivados e com elevados níveis de bem-estar é necessário que criem um contexto que lhes permita experienciar menores níveis de interferência da sua vida profissional na sua vida familiar. Estas intervenções não devem ser restritas somente ao contexto organizacional, pelo que é necessário que as organizações proporcionem estratégias e ações que sejam orientadas, de igual modo, para promover o apoio familiar com o objetivo de reduzir o conflito da família no trabalho (Chambel & Ribeiro, 2014).

Na nossa sociedade - comparativamente ao passado - são várias as organizações que demonstram uma preocupação constante com os seus colaboradores e, claro, com o que se passa na sua vida pessoal, o que é visível através da implementação de um conjunto de medidas "*amigas da família*" que têm como propósito dar apoio aos indivíduos na gestão dos vários papéis e, conseqüentemente, promover o seu bem-estar (Chambel, 2014). Allen (2001), considera que essas medidas podem ser catalogadas

segundo dois grupos. O primeiro grupo corresponde a acordos de trabalho flexível. Estes acordos correspondem a: um horário de trabalho mais flexível, sendo esta a prática mais adotada pelos indivíduos, a qual tem como propósito ajustar as responsabilidades profissionais e familiares (e.g., ir buscar os filhos, a horas, à escola), trabalhar a partir de casa (*freelancer*) e trabalhar a tempo parcial (*part-time*). O segundo grupo está relacionado com o apoio no cuidado de dependentes, como por exemplo, licenças de maternidade e paternidade pagas, cuidado de idosos e/ou outros dependentes, subsídios para assistência às crianças ou estabelecer parcerias com instituições de cuidados de crianças e/ou disponibilizar creches na organização. Estes benefícios são apenas alguns que contribuem positivamente para que os colaboradores atenuem as pressões advindas do seu compromisso com os vários papéis, promovendo naturalmente uma melhor conciliação entre as suas exigências profissionais e pessoais. Para as organizações, estas “regalias” proporcionadas aos colaboradores permite-lhes assegurar a sua vantagem competitiva, em relação às demais organizações, aumentar a moral e atrair e reter talentos mais motivados (Ribeiro & Pimenta, 2014).

Ainda assim, alguns autores (Marshall & Barnett, 1994; Rajadhyaksha, Korabik, Lero, Zucec, Hammer, & Beham, 2019) são da opinião que para as organizações serem consideradas “*amigas da família*” não devem preocupar-se somente em implementar um conjunto de políticas facilitadoras, pelo que devem colocar em prática uma série de medidas informais e uma cultura e um clima organizacional que concedam a devida importância e o respetivo valor ao contexto familiar e a todas as responsabilidades e ademais exigências que os colaboradores assumem nesse âmbito. A cultura organizacional – como referido anteriormente – assume-se como um elemento indispensável para o bom funcionamento de qualquer instituição, visto que os valores, as normas e as crenças que são provenientes do contexto de trabalho são fortes influências sobre as decisões dos indivíduos (Ribeiro & Pimenta, 2014). Torna-se evidente que o grau de conflito entre o trabalho e a família, e vice-versa, diminui quando existe uma sólida cultura organizacional (Behson, 2002a; Thompson et al., 1999). A ausência de consequências negativas e prejudiciais para a progressão de carreira porque os indivíduos utilizam as políticas e práticas “*amigas da família*” (Thompson et al., 1999)

é uma ação concreta que advém dessa sólida cultura organizacional e que promove a verdadeira conciliação entre ambos os domínios da vida dos indivíduos (Chambel, 2014).

Importa mencionar que a disponibilidade destas práticas de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, por si só, podem não permitir a conciliação desejada, uma vez que a sua utilização é “alvo” de muitos obstáculos: os líderes/gestores das organizações apoiam pouco a sua utilização, os indivíduos que decidem usufruir dessas medidas consideram que essa opção vai prejudicar a sua progressão na carreira, além de que os superiores hierárquicos resistem a facilitar a utilização das mesmas (Chambel, 2014). Contudo, Lobel e Kossek (1996) demonstraram no seu estudo que estes e outros benefícios colocados à disposição dos indivíduos são - ou parecem ser - uma estratégia diminuta para responder eficazmente às preocupações em relação ao equilíbrio entre as exigências da casa e do trabalho, pelo que se torna necessário e urgente que estas estratégias sejam devidamente acompanhadas por uma mudança organizacional face a normas e valores em prol da conflitualidade trabalho-família. Esta situação é complicada, na medida em que se os indivíduos perspetivarem a cultura e o clima organizacional como adverso, a implementação de medidas de conciliação estará, concludentemente, destinada ao insucesso e, como tal, não irá contribuir para a existência de um verdadeiro equilíbrio (Ribeiro & Pimenta, 2014).

A conciliação entre a vida familiar/pessoal e a vida profissional deve ser perspetivada como um dever da nossa sociedade (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005). Para Chinchilla e Moragas (2009) encontrar a devida harmonia entre as exigências dos três domínios - organização, família e sociedade - é essencial para a vida de qualquer indivíduo, pois só se podem desenvolver organizações, famílias e sociedades produtivas e mais saudáveis a partir de uma integração devidamente equilibrada. Face ao anteriormente exposto, delinearam-se as seguintes hipóteses:

H1: As exigências do trabalho influenciam o conflito trabalho-família.

H2: As exigências domésticas influenciam o conflito família-trabalho.

H3: A cultura de balanço influencia o conflito trabalho-família e família-trabalho.

H4: A centralidade trabalho-família influencia o conflito trabalho-família e família-trabalho.

3.5. Súmula Conclusiva

É possível constatar que o trabalho e a família constituem os principais domínios da vida adulta contemporânea, o que exige dos indivíduos uma gestão adequada dos papéis desempenhados em ambas as esferas, verificando-se a presença de conflito quanto essa gestão não é conseguida. O conflito de papéis surge porque não é possível aos indivíduos satisfazer, simultaneamente, as expectativas inerentes ao trabalho e às responsabilidades familiares. Este conflito deve ser entendido como um constructo bidirecional, na medida em que o trabalho interfere na vida pessoal, dando origem ao conflito na família, e a vida familiar afeta as exigências no trabalho, provocando o conflito neste último.

Para além do equilíbrio que os próprios indivíduos devem procurar estabelecer para minimizar o conflito TF e FT, também as organizações desempenham um papel imprescindível para atenuar essa situação vivida pelos indivíduos diariamente. As organizações começaram gradualmente a sentir a necessidade de se reorganizar e de reconsiderar algumas políticas e práticas institucionais, de modo a dar uma resposta mais assertiva às necessidades e aos problemas resultantes das rápidas alterações sociodemográficas na constituição da família e na força de trabalho (Lobel & Kossec, 1996). Estas estratégias conduzem a que as famílias procurem um equilíbrio ajustado entre as suas inúmeras responsabilidades e exigências resultantes dos dois domínios mais importantes da vida de qualquer ser humano. Além disto, as organizações devem - além de implementarem um conjunto de medidas que visem a conciliação entre estes domínios - promover uma cultura e clima organizacional capaz, em primeiro lugar, de valorizar a vida pessoal dos colaboradores e, em segundo lugar, reconhecer a sua responsabilidade no equilíbrio desses papéis (Chambel, 2014).

CAPÍTULO IV - A SÍNDROME DE *BURNOUT*

4.1. Breve Noção de Trabalho

Antes de procedermos ao estudo da síndrome de *burnout* é relevante compreender-se, de modo breve, o que se entende por trabalho e qual a sua importância para a vida dos indivíduos, visto que o mesmo se encontra intimamente associado ao surgimento desta síndrome.

O trabalho é considerado uma atividade primordial e integrante da vida de qualquer ser humano, o qual visa garantir a sobrevivência, sendo propiciador de um conjunto alargado de expectativas, bem como de decepções, absorvendo a maior parte da vida de cada indivíduo, despertando e definindo a nossa própria identidade (Vieira, 2009). Também Super (1980) considera que o contributo do papel do trabalho na construção da nossa identidade é decisivo, dada a relevância do valor psicológico do mesmo enquanto preocupação central da vida dos indivíduos. Porém, o aumento da importância atribuída ao trabalho, nos dias atuais, tem originado uma série de problemáticas que prejudicam as organizações e inevitavelmente a vida pessoal de cada um. A centralidade do trabalho na construção da nossa identidade pode ser perspectivada de duas maneiras. Se, por um lado, o trabalho é promotor de saúde e bem-estar, por outro lado, apresenta-se como gerador de um grave impacto na saúde e, consequentemente, na qualidade de vida dos indivíduos (Viera, 2009). Por outras palavras, o trabalho pode ser enriquecedor e compensador, mas pode ser igualmente uma poderosa fonte de elevados níveis de *stress*, contribuindo para o desgaste dos indivíduos (Serra, 2011).

São vários os estudos recentes sobre as doenças que advêm do contexto de trabalho (Metzler, von Groeling-Müller, & Bellingrath, 2019; Weissbrodt & Giauque, 2017; Weissbrodt, Arial, Graf, Iff, & Giauque, 2018), pois embora sejam visíveis melhorias consideráveis ao nível das condições laborais, a verdade é que continuam a surgir novos riscos psicossociais que colocam em causa a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos. Um exemplo desses riscos é o *burnout*, o qual pode ser experienciado de várias formas, dependentemente da pessoa, mas comumente apresenta-se como um processo em que o indivíduo começa, gradualmente, a perder o interesse e o entusiasmo que tinha inicialmente pelo seu trabalho. Aos poucos, o

empenho, a dedicação e o prazer pelo trabalho são substituídos por sentimentos de frustração, ansiedade e depressão (Maslach, 1976).

4.2. Evolução e Conceitualização da Síndrome de *Burnout*

O constructo de *burnout* emergiu em meados dos anos setenta do século XX, nos Estados Unidos da América (EUA), mais precisamente em 1974 através de Herbert Freudenberger, um ilustre psiquiatra que trabalhava num centro de cuidados médicos alternativos. Segundo este, a síndrome de *burnout* é um estado mental negativo - e não um processo - resultante da atividade laboral, mas dependente das características pessoais. Para este investigador, esta doença laboral ocorre, por norma, após um ano de trabalho e caracteriza-se por uma perda progressiva de emoções, da motivação e do empenho profissional, decorrente de várias e distintas formas somáticas, mais concretamente ao nível físico (e.g., cansaço, constantes dores de cabeça, problemas gastrointestinais, privação do sono, falta de ar, entre outros) e comportamental (e.g., raiva, irritabilidade e frustração). Mais tarde, em 1976, a psicóloga social Cristina Maslach, que se dedicava ao estudo das emoções em contexto de trabalho, constatou que existia uma relação direta entre as emoções e os comportamentos que os indivíduos desenvolviam no ambiente de trabalho, particularmente nas profissões que exigiam uma relação mais próxima e duradora entre o profissional e quem necessitava dos seus serviços.

Todavia, ao analisar-se a síndrome de *burnout* é essencial clarificar a diferença entre esta e o *stress* ocupacional, pois apesar de por vezes existir a tendência para se comparar ambos os fenómenos, a verdade é que estes não são sinónimos. De acordo com Serra (2011), qualquer pessoa pode sentir *stress*, mas o *burnout* só é vivenciado por indivíduos que ingressam nas suas carreiras extremamente motivados e com um elevado grau de envolvimento pessoal e que, posteriormente, sentem-se completamente frustrados e dececionados. Isto é, um indivíduo que vai trabalhar somente para obter dinheiro no final do mês pode desenvolver *stress*, mas nunca *burnout*. Este é entendido como o resultado de um processo contínuo e de longa duração, ao contrário do *stress* que alude a um processo provisório e adaptativo, acompanhado de sintomas físicos e mentais (Leiter & Maslach, 2009). Além destes pontos de distinção, o *burnout* é uma síndrome

multidimensional com características, comportamentos e atitudes somente negativas em relação ao ambiente de trabalho e a toda a sua envolvente, enquanto o *stress* apresenta resultados negativos, mas igualmente positivos na vida do indivíduo (Serra, 2011). O *burnout* é, assim, um processo latente de desgaste psicológico que resulta de um aumento da exposição ao *stress* no local de trabalho (Etzion & Pines, 1986).

Queirós (2005) afirma que o *burnout* pode ser entendido como um estado de exaustão física, emocional e mental, decorrente do *stress* ocupacional contínuo e crónico da natureza do dia-a-dia do trabalho, principalmente quando existem situações de conflito, poucas recompensas emocionais e, ainda, pouco reconhecimento e valorização pessoal. Esta doença laboral, que o autor anterior explica como o *stress* crónico que é vivenciado pelo indivíduo no contexto laboral (emocional e interpessoal), é considerada uma síndrome pelo facto de não existir uma diferenciação que seja evidente aquando da manifestação das suas várias etapas, pelo que pode ser caracterizada como uma má adaptação psicológica, psicofisiológica e com reações comportamentais desajustadas que - contrariamente ao *stress* - não se relaciona com sentimentos positivos (Guido, 2003).

Novos estudos sobre esta patologia (Capone, Joshanloo, & Park, 2019; Kansoun, Boyer, Hodgkison, Villes, Lançon, & Fond, 2019; Waddill-Goad, 2018), atestaram que existe uma panóplia de consequências negativas (emocionais, físicas e comportamentais) que lhe estão subjacentes, não só para a própria saúde do indivíduo, como para a organização onde o mesmo está inserido e para as pessoas que requerem os seus serviços (Maslach, 2001). Para esta autora existe um grupo de indivíduos mais propício a desenvolver a síndrome de *burnout*, particularmente jovens, solteiros e do sexo feminino, além de que são os indivíduos que trabalham na área da saúde (médicos, enfermeiros e auxiliares de ação médica) os mais vulneráveis ao desenvolvimento desta doença. Esta perturbação está intimamente associada a estes profissionais, uma vez que estes estão sujeitos a grandes responsabilidades e exigências laborais, interagem diretamente com os doentes, estão em permanente avaliação por partes dos mesmos e estão, igualmente, expostos a um controlo de contingências reduzido (Leiter & Maslach, 2009).

4.3. Modelo Multidimensional de Maslach e Jackson (1981)

Com a intenção de estudar o fenómeno do *burnout*, Maslach e Jackson (1981) desenvolveram um modelo multidimensional composto por três dimensões conceitualmente distintas, mas empiricamente relacionadas, a saber: exaustão emocional, despersonalização (ou cinismo) e diminuição da realização pessoal.

A exaustão emocional ocorre quando o indivíduo percebe que a sua energia e os seus recursos emocionais se esgotaram devido ao contacto permanente e intenso com os problemas decorrentes do seu local de trabalho. O indivíduo sente que não consegue despendar mais de si em prol do seu trabalho, pois já não tem mais forças para tal, e é esse esgotamento que irá gerar a ausência de vontade para ajudar os outros e para encarar mais um dia de trabalho. A exaustão é a dimensão que melhor define a problemática do *burnout* e é o sinal mais claro desta perturbação, sendo a mais relatada e meticulosamente analisada pelos especialistas. São vários os sintomas que indicam que o indivíduo se sente emocionalmente exausto, sobretudo o cansaço, irritabilidade, maior propensão para acidentes de trabalho, depressão, ansiedade e surgimento de doenças de adaptação ou psicossomáticas (Maslach & Jackson, 1981).

A despersonalização é quando o indivíduo desenvolve atitudes negativas face ao seu trabalho e começa a ser um profissional apático e insensível com as outras pessoas, colegas ou clientes, tratando-as como se fossem meros objetos, o que conduz a uma minimização do envolvimento no trabalho e perda dos ideais. O indivíduo começa a não se preocupar com os sentimentos dos demais, utiliza a ironia e o cinismo quando se dirige aos outros e considera que todas as pessoas são aborrecidas e que os seus problemas não têm qualquer interesse e importância. A despersonalização é considerada uma “barreira” que é estabelecida pelo próprio indivíduo com o objetivo de se proteger do contacto com os outros que o rodeiam, pois considera que ao não se envolver nos problemas alheios não irá sofrer. Este pilar representa a dimensão interpessoal do *burnout* e pode expressar-se por meio de atitudes e comportamentos de repulsa, estigmatização e até de má educação (Maslach & Jackson, 1981).

A diminuição da realização pessoal é quando o indivíduo não se sente realizado com o seu trabalho e com as atividades inerentes a este, considerando que podia ser mais

feliz se tivesse optado por outro emprego. A pessoa sente-se desmotivada, incompetente, com baixa autoestima e, por vezes, sente vontade de despedir-se. Logo, esta dimensão conduz a uma avaliação bastante negativa que o indivíduo faz de si, enquanto profissional, sentindo-se completamente triste consigo próprio e descontente com a sua realização laboral (Maslach & Jackson, 1981).

4.4. Modelo de Shirom e Melamed

Inspirados no trabalho de Maslach e Jackson (1981), Shirom e Melamed (2006) apresentaram uma nova conceitualização de *burnout* denominada Medida de Esforço Shirom-Melamed (SMBM). Teoricamente, o SMBM foi baseado na teoria da Conservation of Resources (conservação de recursos) COR de Hobfoll (1989, 1998). De acordo com a esta teoria (Hobfoll, 1989, 1998), o *stress* no trabalho ocorre quando os indivíduos se sentem ameaçados em relação à perda de recursos, quando os perdem ou quando não os conseguem recuperar. Segundo estes autores, o *burnout* é um estado afetivo caracterizado por um sentimento de esgotamento físico, emocional e de energias cognitivas (Shirom & Melamed, 2006). É, portanto, uma consequência da exposição prolongada ao *stress* crónico, manifestando-se pelo esgotamento gradual ao longo do tempo de recursos energéticos intrínsecos dos indivíduos, conduzindo a sentimentos de exaustão emocional, cansaço físico e cansaço cognitivo. O *burnout* representa, assim, uma combinação de fadiga física, exaustão emocional e cansaço cognitivo, três fatores estreitamente interrelacionados (Hobfoll & Shirom, 2000) que podem ser representados por um único *score* de *burnout*. A fadiga física alude a sentimentos de cansaço e baixos níveis de energia na realização de tarefas diárias no trabalho. A exaustão emocional ocorre quando os indivíduos se sentem sem forças para mostrar empatia com os clientes ou colegas de trabalho e sem a energia necessária para investir em relacionamentos com outras pessoas no trabalho. O cansaço cognitivo é respeitante a uma reduzida agilidade mental e capacidade de pensamento mais lenta (Shirom & Melamed, 2005). A teoria COR defende que os recursos pessoais se afetam mutuamente e existem como um conjunto de recursos, e o recurso em falta é, frequentemente, associado à falta de outro (Hobfoll & Shirom, 2000), ou seja, existe uma ligação entre a fadiga física, exaustão emocional e cansaço cognitivo (e.g., Melamed, Kushnir & Shirom, 1992; Shirom, Westman, Shamai, & Carel, 1997).

4.5. Principais Causas e Manifestações que Determinam o Desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*

O principal fator que determina o desenvolvimento do *burnout* prende-se com a necessidade de o indivíduo acreditar que a sua própria vida tem sentido e que o seu trabalho é de extrema importância, além de que pode fazer toda a diferença no seu contexto de trabalho. No entanto, se o indivíduo sente que, por qualquer motivo, falhou, poderá desenvolver *burnout* (Pines & Keinan, 2005). Esta situação deve-se ao facto de os indivíduos acreditarem que o seu trabalho é útil e cheio de significado, apresentando-se altamente motivados, idealistas, com alta autoestima e com metas e expectativas elevadas aquando do ingresso na profissão porque tanto ambicionavam. Porém, e ao depararem-se com a verdadeira realidade do mundo laboral, os indivíduos sentem que fracassaram e que afinal o seu trabalho não é tão significativo quanto as suas expectativas iniciais, pelo que começam a desenvolver sentimentos de impotência, desânimo e desesperança, dando origem ao *burnout* (Pines & Keinan, 2005). Por outras palavras, o *stress* que advém desse desequilíbrio, entre o que se espera e o que realmente acontece, desenvolve-se progressivamente e pode ser experienciado conscientemente pelo indivíduo ou, pelo contrário, não ser observado. Assim, o modo como o indivíduo encara e vivencia esse *stress* é determinante para o surgimento e desenvolvimento da síndrome de *burnout* (Leiter & Maslach, 2009).

Freudenberger (1974) considera que os indivíduos que são mais dedicados e que têm um maior empenho no seu trabalho são os que apresentam maior propensão para desenvolver esta doença. Silva e Carlotto (2008) e Valero-Chillerón e colaboradores (2019) afirmam que as manifestações do *burnout* surgem através de sintomas que podem ser agrupados em seis grandes categorias, sendo elas: (1) mentais, (2) físicos, (3) comportamentais, (4) sociais, (5) de atitude e (6) organizacionais. Para estes autores, as características destes mesmos sintomas são os seguintes:

- **Manifestações mentais** – numa primeira fase podem surgir sinais que se relacionam com estados depressivos (e.g., tristeza, isolamento, desânimo, perda de esperança e do sentido da própria vida), medo de falhar, sentimentos de insuficiência e impotência e perda de autoestima. Numa segunda fase surgem

manifestações de alguma agressividade e ansiedade, em que o indivíduo fica intolerante à frustração, levando à irritabilidade, hipersensibilidade e a uma atitude mais hostil contra todos os que o rodeiam (e.g., clientes, colegas de trabalho, chefias e a própria família).

- **Manifestações comportamentais** – surgem quando se observa um aumento do nível de excitação (e.g., hiperatividade) e do consumo de substâncias lícitas, como o café, o tabaco ou o álcool, e de substâncias ilícitas. Podemos indicar, de acordo com Pines (1993), outros sintomas, particularmente fadiga e cansaço, esgotamento e alterações ao nível do peso e do sono.
- **Manifestações sociais** – aludem a problemas interpessoais no trabalho entre clientes e/ou utentes, colegas e superiores, e relacionam-se com a tendência de os indivíduos que estão a desenvolver *burnout* se isolarem dos seus contactos sociais, dando origem a repercussões na vida pessoal e familiar, nomeadamente através de conflitos conjugais e com os filhos.
- **Manifestações ao nível das atitudes** – é possível observar um certo distanciamento do indivíduo para com os seus clientes/utentes, além de demonstrar uma atitude bastante negativa, cínica, crítica e destrutiva perante a equipa de trabalho, o próprio trabalho e a organização.
- **Manifestações organizacionais** – os sinais mais evidentes é a intenção de *turnover* e o absentismo, embora também possam surgir outras manifestações, como por exemplo, acidentes de trabalho, desconcentração e comportamentos negligentes.

Para Maslach e Leiter (1999), são várias as causas que determinam o desenvolvimento desta doença e que prejudicam o bem-estar e a saúde física e mental dos colaboradores, deixando-os mais suscetíveis ao desenvolvimento de certos riscos psicossociais, das quais podemos evidenciar: o excesso de trabalho, dificuldade em conciliar/equilibrar o trabalho com a vida pessoal, pouco ou nenhum reconhecimento e valorização pelo trabalho desempenhado, conflito de valores dentro da organização, excesso de responsabilidades, pouca autonomia e liberdade no trabalho - mais concretamente aquando da tomada de decisões - e problemas de relacionamento com

as chefias e/ou colegas. Torna-se, deste modo, cada vez mais importante que as organizações estejam cientes de que é necessário valorizar o capital humano e reconhecer o seu trabalho, na medida em que o desenvolvimento de determinadas problemáticas laborais, com relevância para a síndrome de *burnout*, acarretam custos demasiado altos não só para as próprias organizações, como para a sociedade em geral e, claro, para os indivíduos, conduzindo, posteriormente, a problemas conjugais e familiares.

4.6. Relação entre o *Burnout* e o Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho

Ao longo da literatura, constatamos que existem inúmeros estudos publicados nos últimos anos sobre a síndrome de *burnout*, dado ser uma problemática cada vez mais presente no nosso quotidiano. Exemplo disso foi o estudo realizado por Queirós, Carlotto, Kaiseler, Dias e Pereira (2013) em Portugal, mais precisamente em quatro hospitais da cidade do Porto. Este estudo, que teve como objetivo identificar os principais preditores do *burnout* em enfermeiros, apurou que a variável género, idade, anos de experiência na função, satisfação com o trabalho e a interação trabalho-casa são os preditores mais significativos da incidência do *burnout* nestes profissionais de saúde.

Outros estudos (e.g., Fang, 2017; Mete, Ünal, & Bilen, 2014; Smith et al., 2018) debruçaram-se sobre a relação existente entre a síndrome de *burnout* e o conflito TF e FT, os quais demonstraram que não existe uma direção unânime da relação, ou seja, não se sabe concretamente se o *burnout* é um antecedente do conflito TF e FT ou se é uma consequência deste. É, neste sentido, que de seguida objetivamos descrever, mais detalhadamente, alguns estudos que correlacionam estas duas variáveis, de modo a compreendermos melhor a relação entre ambas.

Bacharach, Bamberger e Conley (1991) realizaram um estudo comparativo entre enfermeiros e engenheiros civis, através do qual comprovaram que o conflito TF influencia diretamente o nível de *burnout* em ambos os profissionais, no entanto, não mostrou influência sobre o nível da satisfação com o trabalho. Isto é, compreende-se que o *burnout* é um exponencial preditor direto de uma baixa satisfação com o trabalho. Apesar de nos engenheiros civis os antecedentes do conflito TF serem a sobrecarga de

múltiplos papéis e o conflito entre os mesmos, e nos enfermeiros apenas o conflito de papéis apresentar-se como um preditor significativo, a verdade é que os autores acima supracitados concluíram que em ambos os grupos o conflito de papéis é entendido como um antecedente do conflito TF, enquanto o *burnout* se assume como uma consequência deste (Bacharach et al., 1991). Os autores apuraram, ainda, que tanto os níveis de *burnout* como os do conflito TF, bem como a correlação entre ambos, são mais significativos nos enfermeiros comparativamente aos engenheiros civis. Esta situação verifica-se pelas expectativas dos profissionais, isto é, a sobrecarga de papéis é, em certa medida, expectável e rotineira para os enfermeiros, enquanto para os engenheiros civis a mesma não é esperada, o que conduz a uma minimização das consequências a nível familiar (Bacharach et al., 1991).

No estudo de Peeters e colaboradores (2005) foram analisadas as diferenças quanto ao género na relação entre as exigências do trabalho e da vida familiar, a interferência trabalho-família e o *burnout*. Os resultados deste estudo evidenciaram que - ao contrário de estudos anteriores - é no género feminino que a interferência trabalho-família se encontra diretamente correlacionada com o fenómeno do *burnout*, enquanto no género masculino são as exigências da família que estão mais correlacionadas com esta perturbação, o que demonstra que homens e mulheres vivenciam o conflito de modo distinto. Num outro estudo com médicos gregos, de ambos os sexos e casados, Montgomery, Panagopolou e Benos (2006) apuraram que a componente da exaustão emocional estava moderadamente correlacionada com o conflito TF, enquanto a despersonalização estava, por sua vez, moderadamente correlacionada com a interação trabalho-família e com a exigência emocional do trabalho, não existindo quaisquer diferenças quanto ao género.

Podemos salientar, com base nos resultados destes estudos, que o conflito TF e FT está na origem da síndrome de *burnout*, na medida em que ao experienciar esse conflito, os indivíduos - independentemente do género - encontram-se numa situação de esgotamento de recursos, o que proporcionará o aumento dos níveis de *stress* e de exaustão, sendo o aumento da exaustão emocional o sintoma mais eloquente desta problemática (Bianchi, Laurent, Schonfeld, Verkuilen, & Berna, 2018). Não obstante, se os indivíduos vivenciarem um equilíbrio entre as exigências e os recursos sociais e

familiares irão conseguir responder adequadamente a cada papel, observando-se, por conseguinte, um menor conflito entre cada um deles, assim como menores níveis de *burnout*. Deste modo, são avançadas as seguintes hipóteses:

H5: As variáveis *job demands* e *home demands* influenciam o *burnout*.

H6: O conflito trabalho-família e família-trabalho influencia o *burnout*.

4.7. Súmula Conclusiva

Em suma, conseguimos compreender que o *burnout* é considerado - pela maior parte dos investigadores e estudiosos da área da saúde - um grave problema de saúde pública, visto que as suas consequências negativas se fazem sentir não só no profissional que presta serviços e cuidados humanos, como também em todos aqueles que são “alvos” diretos da sua intervenção. Esta problemática apresenta um conjunto diverso de condicionantes de risco, ao nível organizacional, nos mais distintos âmbitos profissionais, pelo que o seu surgimento e desenvolvimento está diretamente relacionado com a natureza do trabalho e não com as particularidades de cada trabalhador (Maslach, 2009). Torna-se expectável que o ambiente social das organizações seja, mais do que nunca, um fator que influencia diretamente a saúde física e mental dos indivíduos, conduzindo a graves repercussões sociais e pessoais.

O *burnout* é uma perturbação que - contrariamente à ideia desenvolvida no passado - não surge somente em profissionais que estejam ligados à área de saúde. Na nossa sociedade atual pode ser experienciada por indivíduos de quase todas as áreas, uma vez que a tendência dos nossos dias é considerar que esta doença seja vivenciada por todos aqueles que exercem profissões que requerem um intenso e constante contacto com outras pessoas. Isto é, os indivíduos que trabalham com o objetivo de dar assistência ou de zelar pelo bem-estar dos outros são os mais propícios ao desenvolvimento deste fenómeno multidimensional. Assim, é cada vez mais urgente que as organizações promovam práticas de reconhecimento e valorização pessoal, bem como de responsabilidade social interna, com o objetivo de diminuir o impacto resultante dos processos de trabalho ao nível da saúde física e mental dos colaboradores (Brito, Junior, & Ribas, 2009).

CAPÍTULO V - SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

As pertencas laborais são centrais para a vida de cada ser humano, individualmente e em sociedade, e é com base nesta linha de análise que o estudo acerca da satisfação com o trabalho assume uma importância relevante, visto que esta variável exerce influência nas mais diversas esferas da vida do indivíduo, como sejam a saúde, a família, as relações interpessoais e a participação a nível social. Os indivíduos são considerados recursos humanos imprescindíveis para as organizações, pelo que o seu grau de satisfação pode determinar o seu próprio desempenho laboral e, conseqüentemente, contribuir positiva ou negativamente para o sucesso da organização à qual pertencem (Queirós, 2015).

5.1. Delimitação do Conceito de Satisfação com o Trabalho

São várias as concetualizações teóricas que objetivam explicar o constructo de satisfação com o trabalho, bem como os fatores que o determinam. No entanto, com este trabalho não pretendemos proceder a uma extensa abordagem sobre a literatura produzida relativamente a este assunto, o qual data desde os primórdios do século passado, mas sim problematizar algumas das definições que são consideradas as mais concernentes na nossa atualidade para o presente estudo.

Em primeiro lugar, ao estudarmos a satisfação com o trabalho importa perceber o papel que o trabalho ocupa na vida de todos nós. Pereira (2005) considera que o trabalho assume um valor preponderante na vida da maior parte dos indivíduos, sendo percebido como um símbolo de reconhecimento social, fonte de prestígio, de estatuto e, mais do que tudo, de recompensa económica. Logo, é essencial entender se os indivíduos estão satisfeitos com o seu trabalho e se conseguem retirar dele autorrealização, reconhecimento, valorização e compensação monetária ou se, pelo contrário, embora seja essencial e indispensável para garantir a subsistência humana, o trabalho é, na verdade, um grande sacrifício.

Nas últimas décadas, as organizações têm-se adaptado, aos poucos, à nova realidade, a chamada “sociedade do conhecimento”, a qual se caracteriza por valorizar as competências e os conhecimentos dos indivíduos e não somente o produto final ou a matéria-prima. Neste âmbito, emerge a preocupação de que se deve valorizar, reconhecer e desenvolver o capital humano, pois é - mais do que nunca - necessário

pensar o homem na sua totalidade (trabalho, família, saúde e lazer) (Rueda, Lima, & Raad, 2014). Segundo Castro (2011), os profissionais não devem ser perspetivados exclusivamente numa vertente economicista, concernindo à organização a disponibilização dos meios capazes de satisfazer as suas necessidades e expectativas. No presente, as organizações deparam-se com várias mudanças, tornando-se fulcral que os indivíduos se sintam bem e satisfeitos com o seu trabalho, na medida em que o sucesso organizacional para além de depender dos bons recursos materiais e das mais recentes tecnologias está intimamente associado à satisfação e valorização dos profissionais (Nunes, 2017). Porém, existe uma grande competição entre as empresas, a qual conduz - nalguns casos - a um ambiente extremamente insatisfatório entre os colaboradores, pois estes sentem-se sobrecarregados com o excesso de trabalho e com metas e objetivos que visam o progressivo aceleração da capacidade produtiva. É verdade que - perante estas exigências - as organizações são as primeiras a proporcionarem aos seus colaboradores um vasto conjunto de ferramentas necessárias para que estes executem com qualidade as suas funções, todavia, se os mesmos não estiverem satisfeitos e motivados com o seu trabalho, a produtividade desejada dificilmente será alcançada (Sbissa, Ribeiro, & Sbissa, 2017).

A satisfação com o trabalho é um fenómeno altamente relevante para o bom funcionamento de qualquer organização - independentemente da área de atuação - cujas primeiras pesquisas começaram nos primórdios do século XX e, desde então, são vários os autores que se dedicam ao estudo desta variável (Granziera & Perera, 2019; Mrhálek & Kajanová, 2018; Rueda et al., 2014). Esse interesse surge da influência que a satisfação profissional pode exercer sobre o próprio colaborador e que pode afetar a sua saúde física e mental, as suas atitudes e o seu comportamento laboral e social (Martinez & Paraguay, 2003). Este fenómeno é um aspeto essencial, na medida em que a rentabilidade, a produtividade, a retenção de colaboradores e a satisfação dos clientes são fatores que estão diretamente associados a níveis elevados de satisfação. Esta situação deve-se porque colaboradores satisfeitos e altamente motivados irão promover maior empatia e satisfação nos clientes, o que irá refletir-se, posteriormente, no desempenho organizacional (Lai Wan, 2007).

Contudo, quando se iniciou o estudo desta variável alguns estudiosos como Beuren, Santos, Marques e Resendes (2017) associaram-na ao fenómeno da motivação ao considerarem que era uma componente desta, mas Martinez e Paraguay (2003) esclarecem esta situação ao considerarem que a motivação expressa a tensão que é produzida por uma determinada necessidade e a satisfação a sensação de satisfazer essa mesma necessidade. Porém, a verdade é que após mais de 80 anos de pesquisa sobre o assunto, ainda não há consenso entre os especialistas sobre conceitos e eventuais modelos teóricos relativamente à satisfação com o trabalho. Esta dificuldade justifica-se pelo facto de a satisfação profissional ser considerada um fenómeno subjetivo que pode variar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância, além de que pode estar sujeito a um conjunto de influências internas e externas ao próprio contexto de trabalho (Martinez & Paraguay, 2003).

Neste sentido, é relevante esclarecer dois aspetos associados à satisfação com o trabalho e que são importantes para a sua compreensão. Em primeiro lugar, Locke (1969) considerou a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável, decorrente da própria avaliação do indivíduo face ao seu trabalho, de como este o satisfaz ou permite a satisfação dos seus valores e necessidades. A satisfação com o trabalho constitui-se, assim, como um vínculo efetivo entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho (Beuren et al., 2017). Em segundo lugar, em meados de 1970 e 1980, investigadores que se dedicavam ao estudo do comportamento humano partilharam da opinião de que o constructo de satisfação devia ser entendido como uma atitude, ou seja, uma atitude apresentada por um indivíduo perante o seu trabalho e o ambiente inerente a este. Durante estes anos, a satisfação com o trabalho era percebida como um preditor de diversos comportamentos organizacionais, nomeadamente a produtividade, o desempenho, a rotatividade e o absentismo (Beuren et al., 2017). É, portanto, imprescindível medir-se o grau de satisfação dos colaboradores, de modo a que se consiga implementar estratégias que visem a melhoria da mesma e a promoção de uma melhor saúde (Sbissa et al., 2017).

Após o descrito, é de extremo interesse deixar claro que a satisfação com o trabalho é uma atitude que reflete o grau de acordo com o qual os indivíduos se sentem satisfeitos com o seu próprio trabalho, ou melhor dizendo, é uma resposta emocional,

quer seja em relação às várias tarefas que o colaborador tem de realizar, quer seja em relação às condições físicas e sociais do próprio local de trabalho (Rodrigues, 2015). Segundo esta perspectiva, esta variável depende, por um lado, da capacidade para se diminuir o que incomoda o colaborador e, por outro lado, maximizar o que lhe dá prazer e que lhe possibilitará, por conseguinte, sentir-se realizado e motivado (Ferreira, 2011). É com base nesta linha de pensamento que este autor considera que as organizações são o melhor local para que os profissionais consigam - por meio do seu trabalho - garantir um salário que lhes proporcionará a satisfação das suas necessidades. Esta realidade nem sempre é compreendida da mesma maneira por todos os indivíduos, pois enquanto uns sentem necessidade de trabalhar para que se sintam pessoas mais felizes, realizadas, úteis e ativas, outros trabalham somente porque são pagos para isso, visto que têm determinadas necessidades que só podem ser satisfeitas com a ajuda de um salário. Digamos que trabalham por obrigação e não por gosto (Rodrigues, 2015).

Outro fator a considerar, aquando do estudo desta variável, é a avaliação da satisfação laboral, na medida em que esta deve constituir um importante indicador do desempenho dos gestores nas organizações. Estes devem ser capazes de promover estímulos aos colaboradores para que estes estejam empenhados e motivados a fim de desenvolverem uma atitude responsável e participativa, com o propósito de se conseguir alcançar um serviço de qualidade e garantir a satisfação do cliente (Zehir, Ertosun, Zehir, & Muceldili, 2012). É crucial que os gestores conheçam os determinantes que conduzem à satisfação e insatisfação dos indivíduos, pois só assim será possível trabalhar para garantir níveis elevados de satisfação profissional, direcionando os trabalhadores com vista ao sucesso. Não obstante, a verdade demonstra-nos que é complicado definir se um profissional está ou não satisfeito com o seu trabalho, dado que as necessidades e os objetivos divergem de indivíduo para indivíduo (Rodrigues, 2015).

5.2. Satisfação versus Insatisfação com o Trabalho

Martinez e Paraguay (2003) afirmam que são várias as divergências existentes em relação ao conceito e ao que, conseqüentemente, determina a satisfação e a insatisfação no trabalho, existindo duas linhas de compreensão. A primeira indica que a

satisfação com o trabalho é o extremo oposto da insatisfação, contudo, são ambas relativas a um mesmo fenómeno. A segunda indica o contrário da primeira, isto é, a satisfação e a insatisfação pertencem a fenómenos distintos, de natureza diversa, na medida em que a satisfação é determinada por fatores inerentes ao próprio trabalho (e.g., conteúdo do trabalho, autonomia, independência), enquanto a insatisfação é determinada pela ausência de fatores extrínsecos ao trabalho (e.g., salário, benefícios, recompensas).

Como Lu, Zhao e While (2019) indicam no seu estudo, são muitos os fatores que contribuem positivamente para que o colaborador esteja satisfeito com o seu trabalho, nomeadamente o facto do próprio trabalho ser desafiante, uma remuneração justa, as condições de trabalho motivadoras e um bom relacionamento com os colegas e com a chefia. Os colaboradores sentem-se naturalmente mais satisfeitos quando trabalham em organizações que valorizam o seu empenho e dedicação, que proporcionam várias tarefas, que possibilitam uma maior autonomia, independência e liberdade. Todos estes fatores conduzem a que o trabalho seja, por si só, algo mentalmente desafiante e promissor, pois um trabalhador que realiza as suas funções com satisfação produz muito mais e com uma qualidade acrescida (Sbissa et al., 2017). Ainda de acordo com estes autores, e contrariamente à situação descrita, elevados níveis de insatisfação perante o trabalho e toda a sua envolvente podem originar graves problemas organizacionais, uma vez que se constata um aumento substancial ao nível da rotatividade na empresa e um decréscimo na produtividade, colocando em risco a qualidade do serviço prestado pelos profissionais.

5.2.1. Causas Determinantes da Satisfação no Trabalho

A satisfação com o trabalho encontra-se intimamente associada a dois grandes comportamentos, o de ausência e o de *turnover*, os quais representam custos elevados para as organizações, uma vez que podem prejudicar consideravelmente a sua eficácia. Neste sentido, e de modo a atenuar estes possíveis comportamentos, Yuen, Loh, Zhou e Wong (2018) afirmam que é essencial conhecer as causas que conduzem à satisfação profissional, as quais se dividem em dois grupos, pessoal e organizacional. As causas pessoais correspondem a fatores demográficos (e.g., idade, género, habilitações literárias e profissionais, tempo de serviço, estado civil, entre outros) e a diferenças

individuais (e.g., afeto positivo, *locus* de controlo, personalidade, otimismo, autoestima), enquanto as causas organizacionais envolvem aspetos como o salário, o trabalho em si, as perspetivas de progressão de carreira, o estilo de liderança dos gestores, a relação com os colegas, as condições de trabalho, a quantidade do mesmo, os horários, a formação profissional e, ainda, a segurança no trabalho (Yuen et al., 2018).

Quanto às causas pessoais, Cunha e colegas (2007) são da opinião que dos vários fatores demográficos, os que têm sido alvo de maior estudo são a idade e o género, o que se pode comprovar no estudo realizado por Carrillo-García, Solano-Ruíz, Martínez-Roche e Gómez-García (2013). No que concerne às diferenças individuais, estas são um elemento diferenciador e, por isso mesmo, são percebidas como sendo das variáveis mais importantes para a explicação da satisfação no trabalho. Relativamente às causas organizacionais, Fonseca (2014), Mendes (2014) e Renner, Taschetto, Baptista e Basso (2014) asseguram que o salário e as demais recompensas monetárias são uma excelente fonte de satisfação primária, dado o poder e estatuto que lhe está associado. As oportunidades de progressão da carreira são igualmente fontes de satisfação que merecem ser evidenciadas, pois estão diretamente associadas a uma maior remuneração, a um maior estatuto e prestígio profissional. Para Cunha et al. (2007) esta variável é preponderante para as organizações, na medida em que, se as perspetivas iniciais de progressão de carreira não corresponderem à realidade, posteriormente poderão ser uma fonte potenciadora de insatisfação, conduzindo à intenção de *turnover*. Outro aspeto importante é o estilo de liderança, visto que qualquer equipa de trabalho precisa de um líder que tenha boa capacidade de comunicação e que seja capaz de influenciar cada indivíduo para a prossecução dos objetivos delineados. A liderança é, sem dúvida, um determinante crucial que condiciona o grau de satisfação profissional (Meng & Berger, 2019). As investigações de Mendes (2014) são um exemplo claro dessa situação, pois ao elaborar um estudo com enfermeiros com o propósito de avaliar a relação existente entre a satisfação com o trabalho e o estilo de liderança dos superiores, este autor constatou que existia uma correlação bastante positiva entre essas duas variáveis. Também outros estudos (Folakemi, Adenike, Olumuyiwa, & Osibanjo, 2018; Souza, Reche, & Sachuk, 2013), que tinham como intuito analisar a relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho de

profissionais de um hospital privado, demonstraram que o comprometimento que os colaboradores tinham para com a instituição era promovido pela grande satisfação demonstrada em relação à chefia e à natureza do próprio trabalho.

Ainda sobre a temática da influência da liderança na satisfação dos profissionais, Silveira e colegas (2012) realizaram um estudo que objetivou conhecer a percepção dos profissionais da área de enfermagem sobre a satisfação ou ausência da mesma no local de trabalho numa Unidade de Terapia Intensiva. Estes autores chegaram à conclusão que, de acordo com a percepção dos colaboradores, a satisfação profissional beneficiava o desempenho profissional e que um bom ambiente de trabalho podia contribuir para que os indivíduos fossem capazes de organizar e planejar o seu trabalho, com vista a alcançar os objetivos comuns a toda a equipa, potenciando o trabalho cooperativo e fortalecendo laços de confiança e amizade.

Podemos salientar, com base nos estudos apresentados, que os diversos autores partilham da opinião de que a satisfação no trabalho é um dos assuntos mais estudados e analisados no âmbito do comportamento organizacional. No entanto, o que realmente preocupa os estudiosos não é a satisfação com o trabalho, mas sim a ausência da mesma (Rodrigues, 2015). Além disto, conseguimos apurar que não existe uma única causa que determina a satisfação no trabalho, mas sim um vasto conjunto de causas que dependem diretamente do ambiente de trabalho e das suas condições, assim como da avaliação que cada indivíduo faz do seu próprio trabalho e da sua envolvente (Marqueze & Moreno, 2005). Para estes autores é decisivo que as organizações identifiquem os fatores determinantes para a satisfação, de modo a que seja possível a implementação de programas de melhoria e medidas que visem proporcionar maior satisfação e bem-estar com o trabalho.

5.2.2. Consequências da Satisfação e da Insatisfação com o Trabalho

O estado de satisfação ou insatisfação perante o trabalho, segundo Marqueze e Moreno (2005) incide em várias consequências pessoais ou profissionais, as quais prejudicam de modo direto o comportamento, a saúde e o bem-estar dos indivíduos. Esta ideia surge com base no Modelo das Consequências da Insatisfação de Henne e Locke (1985), segundo o qual a insatisfação profissional pode gerar graves

consequências na vida pessoal, na saúde mental e na saúde física dos indivíduos. Além disto, nem sempre é possível garantir que a satisfação possa gerar saúde e que a saúde possa promover a satisfação, ou que ambas sejam o resultado de um outro qualquer fator, pelo que não podemos considerar como um dado adquirido a existência de uma relação direta entre a saúde e a satisfação com o trabalho (Henne & Locke, 1985).

Martinez (2002) apresenta, ao longo da sua pesquisa, algumas consequências acerca da ausência de satisfação no trabalho, nomeadamente o absentismo, a rotatividade, os atrasos constantes ou longas pausas, reivindicações ou greves, diminuição do nível de produtividade e o desagrado com a própria vida. Outros estudiosos (Appelbaum, Lee, Amendola, Dodson, & Kaplan, 2019; Cheng & O-Yang, 2018; Jardim, Silva Filho, & Ramos, 2004; Tarcan, Hikmet, Schooley, Top, & Tarcan, 2017) destacam a associação estatisticamente considerável que existe entre a satisfação profissional e a síndrome de *burnout*, uma vez que a insatisfação com o trabalho é um forte preditor para esta problemática, a qual prejudica profissionais que estão submetidos diariamente a um elevado nível de pressão, constituindo-se numa resposta ao *stress* laboral crónico. Sá, Martins-Silva e Funchal (2014) debruçaram-se igualmente sobre a relação entre a satisfação no trabalho e as dimensões do *burnout* e verificaram o seguinte: a satisfação com o ambiente de trabalho e a oportunidade de crescimento diminui a dimensão de exaustão emocional e a dimensão de despersonalização promove a realização profissional.

Portanto, podemos compreender que as consequências da satisfação profissional são visíveis no plano individual e profissional, podendo surgir de várias formas, pelo que é unânime a ideia de que os fatores psicossociais do trabalho podem prejudicar a saúde dos indivíduos. É cada vez mais urgente que as organizações adotem medidas e práticas que sejam promotoras de saúde, de modo a reduzir as dificuldades sentidas pelos profissionais, proporcionando o seu bem-estar e, claro, uma maior qualidade de vida. A satisfação no trabalho é um fator relevante que deve ser percebido como um importante complemento para a promoção de uma melhor qualidade de vida (Rodrigues, 2015).

5.3. A Satisfação com o Trabalho e a Conciliação de Papéis

A satisfação com o trabalho é a variável que mais se relaciona com o conflito TF, visto que é influenciada pela conciliabilidade entre as várias exigências advindas do trabalho e as exigências oriundas de outros múltiplos papéis, particularmente o familiar (March & Simon, 1958). Esta situação surge a partir do momento em que o trabalho - ao ser perspectivado como um fator preponderante que concentra para si recursos de tempo e de energia - pode conduzir a estados de elevada tensão, dando origem a atitudes e comportamentos negativos relativamente à atividade laboral (Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005). Segundo o descrito, e de acordo com Bruck, Allen e Spector (2002), emerge, assim, uma relação negativa entre as duas variáveis – conflito TF e a satisfação com o trabalho – sendo expectável que a segunda diminua com o aumento da primeira.

Presentemente, são muitas as organizações que se preocupam com a vida pessoal dos seus colaboradores, pelo que procederam à implementação de práticas que visam dar algum suporte e apoio aos indivíduos face às suas inúmeras responsabilidades e exigências familiares (Chambel & Santos, 2009). Para as organizações, estas práticas permitem assegurar a vantagem competitiva e possibilitam atrair e reter colaboradores que estejam devidamente dedicados e empenhados com os objetivos da organização, enquanto para os colaboradores, estas medidas são entendidas como uma forma de atenuar as dificuldades sentidas aquando da conciliação dos vários papéis (Allen, 2001). Para Chambel e Santos (2009), a existência destas práticas de conciliação está positivamente associada a elevados níveis de satisfação com o trabalho.

No estudo realizado por Jensen et al. (2017) verificou-se que a implementação destas medidas apresenta um ótimo resultado nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores em relação ao seu trabalho. Grover e Crooker (1995) e Thompson, Beauvais e Lyness (1999), após as suas investigações, averiguaram que os profissionais que trabalhavam em organizações que tinham colocado em prática medidas que possibilitavam o equilíbrio de múltiplos papéis apresentavam, por um lado, um maior compromisso e empenho perante o seu trabalho e, por outro lado, uma menor intenção de abandonar a organização. Logo, eram colaboradores que se sentiam mais satisfeitos

com o seu trabalho. Nesta mesma linha de pensamento, Allen (2001) comprovou que as medidas promotoras de conciliação de papéis estavam diretamente relacionadas, de modo muito positivo, com a satisfação profissional e com o comprometimento organizacional, visto que aumentavam substancialmente a perceção dos colaboradores ao considerarem que a organização proporcionava um ambiente de trabalho que apoiava a vida pessoal.

Com base nestes estudos, é possível compreender-se que as organizações, ao promoverem a possibilidade de os colaboradores equilibrarem a sua vida pessoal com a sua vida profissional, vão potenciar a sua satisfação e motivação, na medida em que os próprios indivíduos perspetivam essa conciliação como uma forma de facilitação do trabalho na família (Chambel & Santos, 2009). Face ao exposto, delinearam-se as seguintes hipóteses:

H7: As variáveis *job demands* e *home demands* influenciam a satisfação profissional.

H8: O conflito trabalho-família e família-trabalho influencia a satisfação profissional.

H9: O *burnout* influencia a satisfação profissional.

5.4. Súmula Conclusiva

Em síntese, é possível ressaltar que são inúmeros os conceitos que pretendem clarificar o que se entende por satisfação com o trabalho, cujas primeiras pesquisas sobre este fenómeno datam dos primórdios do século passado e, desde essa altura, são vários os investigadores que se dedicam ao estudo desta variável que revela ser de extrema importância, não só para os indivíduos como para as organizações. Todavia, é de salientar que - apesar de 80 anos de estudo sobre este constructo - ainda não há opiniões consensuais entre os estudiosos aquando da definição desta variável. Esta indefinição demonstra que a satisfação com o trabalho é um fenómeno dinâmico que difere consoante o indivíduo e a circunstância, estando sujeito a um vasto conjunto de influências internas e externas ao próprio ambiente de trabalho (Martinez & Paraguay, 2003).

É essencial que as organizações possuam colaboradores empenhados, motivados e dispostos a dar o seu melhor contributo em prol da empresa, estando devidamente

alinhados com os objetivos estratégicos da mesma. No entanto - e para que tal aconteça - é necessário que se sintam bem com o seu trabalho, visto que só assim conseguirão dar o seu máximo e fazer uso dos seus conhecimentos e das suas competências, contribuindo para o crescimento e sucesso da organização (Gomes & Borba, 2011).

PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO VI - METODOLOGIA

6.1. Caracterização da Amostra

A amostra recolhida é composta por 200 participantes, dos quais 130 (65%) são do género feminino e 70 (35%) são do género masculino, com idades compreendidas entre os 21 e os 66 anos ($M = 40.61$; $DP = 10.66$). Os dados sobre o número de filhos indicam que 67 (33.5%) dos inquiridos não têm filhos, 61 (30.5%) têm 1 filho, seguido de outros 61 (30.5%) com 2 filhos, enquanto os restantes 11 (5.5%) inquiridos têm 3 filhos. Dos 133 (66.5%) participantes com filhos, 82 (41%) têm filhos menores de idade, 41 ($n = 20.5\%$) têm filhos maiores de idade e 10 (5%) têm filhos menores e maiores de idade. Quanto ao estado civil, 54 (27%) participantes são solteiros, 19 (9.5%) são divorciados e 127 (63.5%) são casados ou vivem em união de facto. Em relação às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos, ou seja, 102 (51%) possuem o ensino secundário, 63 (31.5%) são licenciados, 13 (6.5%) têm um mestrado e os restantes 22 (11%) possuem uma pós-graduação. No que concerne à atividade profissional, os dados revelam que 78 (39%) inquiridos são técnicos ou exercem uma profissão de nível intermédio, 40 (20%) pertencem ao pessoal administrativo, 26 (13%) são trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança, 16 (8%) são especialistas em atividades intelectuais e científicas, 8 (4%) são agricultores e trabalhadores qualificados, 7 (3.5%) são representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, 4 (2%) são empresários, 3 ($n = 1.5\%$) são estudantes, e apenas 1 ($n = 0.5\%$) participante exerce uma profissão das forças armadas. Relativamente ao tempo de trabalho na empresa onde os inquiridos exercem a sua atividade profissional atual, os dados demonstraram que este varia entre 1 e 40 anos ($M = 15.10$; $DP = 11.14$). No que alude ao número de empregos que cada participante tem atualmente, constatou-se que a maior parte, ou seja, 70 (35%), possuem um emprego e 45 (22.5%) têm dois empregos em simultâneo. Quanto à instituição, 70% ($n = 140$) dos inquiridos trabalham numa instituição privada, representando a maioria, enquanto os outros 30% ($n = 60$) trabalham numa instituição pública. No que diz respeito ao vínculo contratual, 144 (72%) inquiridos possuem contrato sem termo, 30 (15%) têm contrato com termo, 17 (8.5%) possuem outro tipo de vínculo contratual e só 9 (4.5%) participantes são trabalhadores independentes. Os dados sobre o regime de horário apresentaram uma diferença substancial entre o regime *part-time* e *full-time*, na medida em que a maioria dos participantes, 179 (89.5%),

trabalham a *full-time* comparativamente aos restantes 17 (8.5%) que trabalham a *part-time*. Sobre a flexibilidade da chefia podemos explicitar que os dados são muito díspares, visto que 143 (71.5%) dos 200 (100%) inquiridos afirmaram que a sua chefia é flexível com o horário, contudo, uma minoria, 57 (28.5%), consideraram que não há flexibilidade por parte da chefia. Relativamente à isenção de horário, 17% ($n = 34$) dos participantes têm isenção de horário, mas 83% ($n = 166$) não têm. Por último, mas não menos importante, quando analisada a questão sobre o cargo de chefia, os dados apuraram que só 53 (26.5%) inquiridos exercem um cargo de chefia, comparativamente à maioria, 147 (73.5%), que indica não exercer nenhum cargo de chefia.

Em relação ao número de pessoas que constituem o agregado familiar é mais frequente a existência de três pessoas por agregado familiar, correspondendo a uma percentagem de 27.5% ($n = 55$), sendo que existe unicamente 1 (0.5%) participante cujo seu agregado familiar é constituído por seis pessoas (Tabela 6.1).

Tabela 6.1

Nº pessoas do agregado familiar

<i>Nº Pessoas por Agregado Familiar</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
0	7	3.5%
1	23	11.5%
2	54	27%
3	55	27.5%
4	43	21.5%
5	13	6.5%
6	1	0.5%

No que corresponde à presença de familiares portadores de necessidades educativas especiais (NEE), embora 190 (95%) inquiridos não tenham familiares com nenhuma NEE, 7 (3.5%) afirmaram que têm. Quantos às horas, reais e desejadas, despendidas em prol do trabalho, a maioria dos participantes (80%) despende entre 6 a 9 horas no trabalho, número de horas este que coincide com o tempo que desejariam passar na sua atividade profissional. Os dados apontam que são poucos os inquiridos

que levam trabalho para casa, mais precisamente 61 (30.5%), enquanto os restantes 138 (69%) indicaram que não levam qualquer trabalho para casa. Dos que levam trabalho para casa, 29 (14.5%) participantes dedicam 2 horas à realização do mesmo e 1 (0.5%) despende 8 horas em prol desse trabalho extra (Figura 6.1).

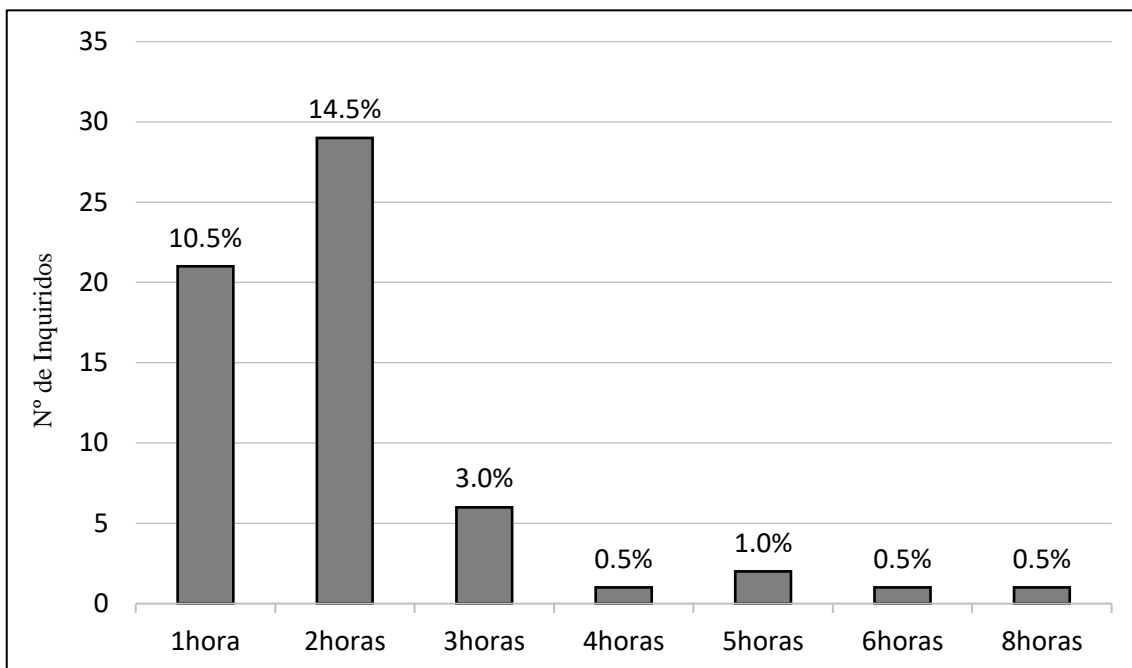


Figura 6.1. Horas diárias que são despendidas para a realização do trabalho que é levado para casa

Relativamente ao número de horas que são dedicadas ao cuidado dos filhos, verifica-se alguma discrepância aquando da análise dos dados (Figura 6.2), visto que 34 (17%) inquiridos assegurou que despende 2 horas, por dia, para cuidar das crianças, correspondendo à maior percentagem, e apenas 1 participante (0.5%) afirmou despende mais horas, nomeadamente 12 horas diárias.

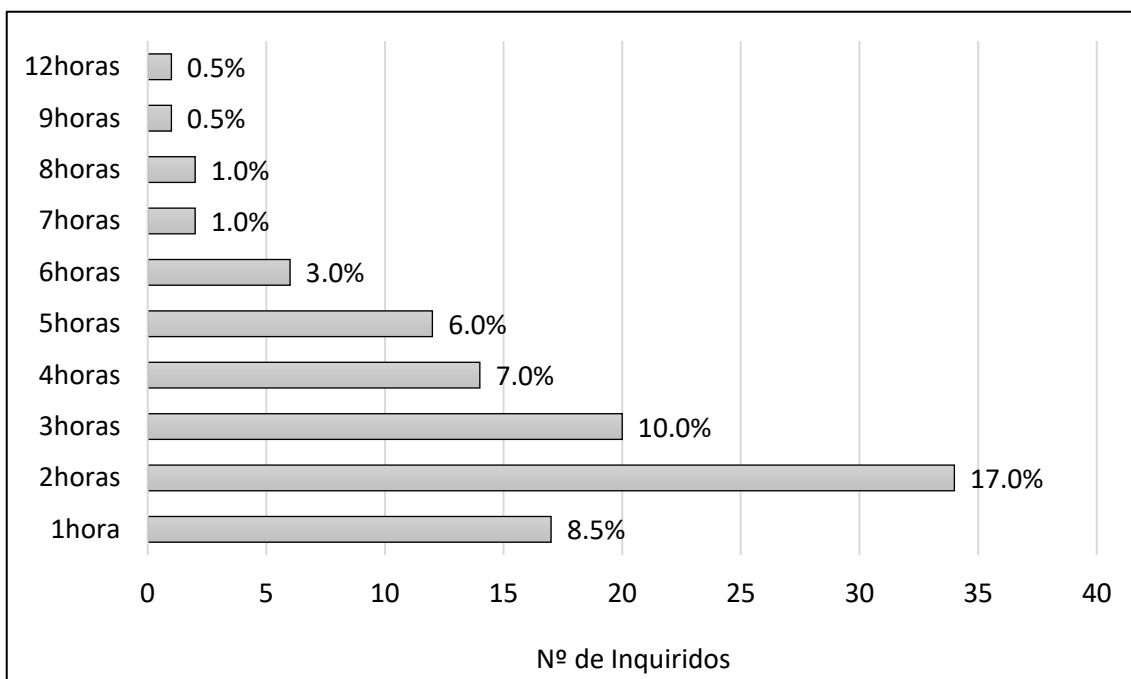


Figura 6.2. Horas diárias despendidas para estar com os filhos

Quanto às horas despendidas para estar com o cônjuge, 39 (19.5%) participantes canalizam 2 horas diárias para esse fim, 30 (15%) 1 hora, 21 (10.5%) 3 horas, 11 (5.5%) participantes despendem de 4 horas, 5 (2.5%) dedicam 5 horas, outros 5 (2.5%) inquiridos estão 6 horas com o/a seu/sua companheiro/a, 2 (1%) participantes estão diariamente com o seu par durante 7 horas e, por último, 5 (2.5%) despendem de 8 horas do seu dia para estar com o cônjuge.

No que concerne aos familiares a cargo existem 22 (11%) participantes que se dedicam 1 hora, por dia, a familiares que estão sob a sua responsabilidade e 1 (0.5%) inquirido dedica metade do seu dia, ou seja, 12 horas, a cuidar de familiares dependentes. As horas dedicadas ao grupo de amigos são divergentes entre si, uma vez que a maior parte dos participantes, 84 (42%), só está 1 hora, por dia, com os seus amigos, e unicamente 2 inquiridos (1%) afirmaram estar 7 horas com os amigos, o que corresponde a uma minoria. Sobre as horas despendidas para a realização das tarefas domésticas, 67 (33.5%) participantes asseguraram só se dedicar à execução das mesmas durante 2 horas diárias, 61 (30.5%) despendem exclusivamente de 1 hora, 40 (20%) dedicam-se 3 horas, 11 (5.5%) inquiridos estão 4 horas ocupados com as exigências da casa e só 3 (1.5%) despendem de mais horas, designadamente 8 horas diárias. No que

diz respeito ao lazer constatou-se que cerca de 34% dos inquiridos ($n = 68$) não usufruem de momentos de lazer, uma vez que despendem só de 1 hora em prol dos seus *hobbies*. Dos restantes inquiridos, importa destacar que 20.5% ($n = 41$) dedicam 2 horas do seu dia a momentos de lazer, 9% ($n = 18$) investem 3 horas em atividades relacionadas com os seus *hobbies*, 6.5% ($n = 13$) dedicam-se a atividades de lazer durante 6 horas diárias e só 1 (0,5%) inquirido descansa durante 9 horas. Por último, e quando questionados sobre qual o grau de dificuldade em conseguir arranjar tempo para as atividades de lazer que gostam, 64 (32%) participantes responderam que era difícil, 37 (18.5%) consideraram que era muito difícil, 36 (18%) são da opinião de que é pouco difícil, para 32 (16%) inquiridos é extremamente difícil, enquanto para 18 (9%) e 12 (6%) participantes é uma situação indiferente e nada difícil, respetivamente.

6.1.1. Caracterização do Cônjuge

Os dados alusivos às habilitações literárias dos cônjuges da amostra demonstram que estas distribuem-se por todos os graus de ensino, desde o ensino básico ao doutoramento, mas com maior evidência ao nível do ensino secundário (32%) e ensino superior ao nível da licenciatura (18%) e do mestrado (6%) (Figura 6.3).

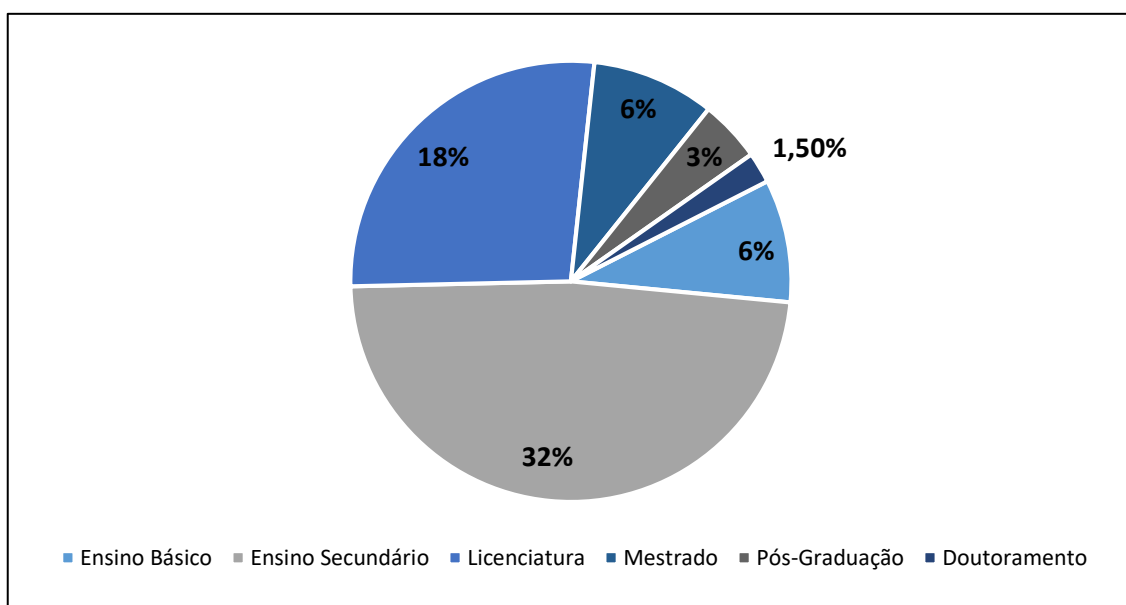


Figura 6.3. Habilitações literárias do cônjuge

As atividades profissionais incidem maioritariamente sobre técnicos e profissões de nível intermédio (16.5%), trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança

(11%), pessoal administrativo (8.5%), agricultores e trabalhadores qualificados (8%) e, ainda, especialistas das atividades intelectuais e científicas (8%).

Em relação ao número de empregos que os cônjuges possuem atualmente, é possível destacar que 21% ($n = 42$) possuem um emprego, seguido de 16.5% ($n = 33$) com dois empregos, em simultâneo, e 9% ($n = 18$) com três empregos. Os dados sobre a instituição onde os cônjuges exercem a sua atividade profissional atual revelam que 90 (45%) trabalham numa instituição privada e 39 (19.5%) trabalham numa instituição pública. O tempo de trabalho na empresa onde os cônjuges exercem a sua atividade profissional no momento atual varia entre 1 e 47 anos ($M = 15.77$; $DP = 11.06$). Em relação ao vínculo contratual, 45.5% ($n = 91$) dos cônjuges está vinculado a um contrato sem termo, 8% ($n = 16$) são trabalhadores independentes, 6.5% ($n = 13$) têm outro tipo de vínculo contratual e 5% ($n = 10$) possuem contrato com termo. Sobre o regime de horário dos cônjuges da amostra, podemos realçar que a diferença é completamente abismal, visto que 61% ($n = 122$) trabalha em regime de *full-time* e apenas 1% ($n = 2$) em regime de *part-time*. Quanto aos dados sobre a flexibilidade de horário por parte da chefia, estes comprovaram que não existe uma diferença exponencial entre eles, dado que 36.5% ($n = 73$) dos cônjuges afirmaram que tinham uma chefia flexível, embora 25% ($n = 50$) não tenha sido da mesma opinião. Em relação à isenção de horário, 46.5% ($n = 93$) da amostra dos cônjuges revelou que estes não possuem isenção de horário em comparação com os outros 14% ($n = 28$) que possuem. Por último, e quando interpelados sobre a exercício de um cargo de chefia, 83 (41.5%) cônjuges responderam que exerciam um cargo de chefia e 42 (21%) indicaram que não.

6.2. Instrumentos

Com base nos objetivos delineados, os participantes deste estudo responderam a um questionário composto por várias escalas, as quais se apresentam a seguir:

Exigências do Trabalho (Job Demands) – Foram utilizadas 3 dimensões do *Questionnaire on the Experience and Assessment of Work (QEEW2.0)* de van Veldhoven, Prins, van der Laken e Dijkstra (2015). Estas três dimensões são compostas por 25 itens, cotados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) e dizem respeito a: 1) Ritmo e quantidade de trabalho (11 itens, e.g., item

1 “*Tem que trabalhar com rapidez?*”; item 7 “*Sente que está a ficar para trás nas suas tarefas?*”); 2) Sobrecarga de trabalho mental (7 itens, e.g., item 12 “*O seu trabalho requer muita concentração?*”; item 17 “*Tem que se lembrar de muitas coisas no seu trabalho?*”); e 3) Sobrecarga de trabalho emocional (7 itens, e.g., item 19 “*O seu trabalho requer muito de si em termos emocionais?*”; item 25 “*O seu trabalho deixa-o em situações emocionalmente perturbadoras?*”).

Exigências Domésticas (Home Demands) – Foi utilizada a escala de Peeters, Montgomery, Bakker e Schaufeli (2005), composta por 10 itens, avaliados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) e 3 dimensões: 1) Quantidade de exigências domésticas (3 itens, e.g., item 3 “*Considera que tem que fazer demasiadas tarefas em casa (cuidar da casa e dar assistência à família)?*”); 2) Exigências domésticas emocionais (3 itens, e.g., item 5 “*Com que frequência no seu trabalho doméstico é confrontado com situações que o afetam emocionalmente?*”); e 3) Exigências domésticas mentais (4 itens, e.g., item 8 “*Tem que se lembrar de muitas coisas no que diz respeito à sua vida doméstica?*”).

Escala de Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho – As escalas de CTF e CFT, adaptadas para a população Portuguesa por Santos e Gonçalves (2014), foram originalmente desenvolvidas em inglês por Netemeyer et al. (1996). Esta escala composta por 10 itens, cotados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) é um instrumento bidimensional que avalia as duas dimensões do conflito: conflito trabalho-família (5 itens, e.g., item 1: “*As exigências do meu emprego interferem na minha vida familiar*”; item 4: “*O meu emprego não permite ausências por motivos familiares*”) e conflito família-trabalho (5 itens, e.g., item 7: “*Prescindo de realizar tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa*”; item 9: “*A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias*”).

Centralidade Trabalho-Família – A centralidade trabalho-família foi avaliada com recurso à *Work-Family Centrality Scale* de Carr, Boyar e Gregory (2008). É uma escala composta por 5 itens que avaliam a importância relativa do trabalho versus família na

vida de cada indivíduo (e.g., item 1 *“Na minha opinião os objetivos de vida pessoal de um indivíduo devem ser mais orientados para o trabalho do que para a família”*; item 5 *“Em geral, considero que o trabalho é bem mais importante para a vida do que a família”*). As respostas são cotadas numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente), sendo que médias mais elevadas correspondem a uma maior centralidade do trabalho, e médias mais baixas correspondem a uma maior centralidade da família.

Cultura de Balanço Trabalho-Família – Foi utilizada a *Work-Life Balance Culture Scale* (WLBCS) desenvolvida por Nitzsche et al. (2014). Esta escala é composta por 5 itens avaliados numa escala de Likert de 7 pontos (1 - discordo totalmente a 7 - concordo totalmente). Exemplos de itens: item 1 *“A empresa/organização valoriza medidas que promovem o equilíbrio entre trabalho e vida dos trabalhadores”* e item 3 *“A gestão da empresa/organização é um bom exemplo de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”*.

Burnout – Foi avaliado através da escala de Shirom-Melamed *Burnout Measure* (SMBM) de Shirom e Melamed (2006), traduzida para a população Portuguesa através de um processo de tradução-retradução. É uma escala composta por 14 itens e três subescalas: 1) cansaço físico (6 itens; e.g., item 3 *“Sinto-me fisicamente esgotado”*); 2) cansaço cognitivo (5 itens; e.g., item 10 *“Sinto que não consigo concentrar-me”*); e 3) exaustão emocional (3 itens; e.g., item 13 *“Sinto-me incapaz de investir emocionalmente nos colegas de trabalho e clientes”*). Os itens são respondidos numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 = Nunca; 7 = Sempre).

Satisfação com o Trabalho – Foi aplicada a escala de Lima, Vala e Monteiro (1994), composta por 8 itens, que avaliam a satisfação relativamente a vários aspetos do trabalho (e.g., item 2 *“Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:”* e item 4 *“Em relação à remuneração que recebe, diria que está:”*). Os itens são avaliados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – extremamente insatisfeito a 7 – extremamente satisfeito).

Dados Sociodemográficos – Para além das escalas mencionadas, foram ainda colocadas questões com vista à caracterização da amostra (e.g., idade, género,

habilitações literárias, profissão, vínculo contratual, entre outros.). Foram também colocadas questões sobre a ocupação do tempo (profissional e pessoal).

No que concerne à consistência interna das escalas (Tabela 6.2) podemos salientar que estas apresentam bons valores ($\alpha \geq .70$), com o alfa de Cronbach a variar entre 0.77 (ritmo e quantidade de trabalho) e 0.96 (cansaço cognitivo).

Tabela 6.2

Alfas de cronbach

	α
Satisfação Profissional	0.91
Conflito TF - FT	0.88
Conflito TF	0.88
Conflito FT	0.91
<i>Job Demands</i>	0.92
Ritmo e quantidade de trabalho	0.77
Sobrecarga de trabalho mental	0.91
Sobrecarga de trabalho emocional	0.87
<i>Home Demands</i>	0.94
Quantidade de exigências domésticas	0.91
Exigências domésticas emocionais	0.88
Exigências domésticas mentais	0.94
Cultura de Balanço	0.94
Centralidade TF	0.89
<i>Burnout</i>	0.95
Cansaço físico	0.94
Cansaço cognitivo	0.96
Exaustão emocional	0.93

6.3. Procedimento

Para recolher os dados necessários para a realização da presente investigação empírica, primeiramente procedeu-se à elaboração de um inquérito por questionário em documento *Word*. Posteriormente, esse mesmo questionário foi passado para o método de preenchimento *online* através da *Plataforma do Google Forms*. A hiperligação de acesso ao questionário foi enviada, através do correio eletrónico, a diversas pessoas empregadas. A maior parte dos dados obtidos proveio desta via *online* de recolha, apesar de alguns questionários terem sido entregues em papel para preenchimento presencial, o qual era de autopreenchimento simples, rápido, anónimo e confidencial.

O questionário incluiu uma breve nota introdutória sobre o estudo, com o respetivo enquadramento e objetivos, e era composto por uma parte inicial relativamente à caracterização dos participantes e pelas escalas constituídas por perguntas fechadas. Utilizaram-se estes critérios para garantir a salvaguarda da identificação dos indivíduos, de modo a motivar a sua colaboração voluntária.

6.4. Análise dos Dados

A análise quantitativa dos dados recolhidos realizou-se com recurso ao *Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 25.0. Foram realizados testes *t* para observar diferenças entre géneros, e análises de correlação e análises de regressão para verificar as hipóteses em estudo.

CAPÍTULO VII - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

7.1. Estatística Descritiva

Na tabela 7.1 é possível observar as médias e desvios-padrão das variáveis e das respetivas dimensões em estudo. A satisfação profissional é uma das variáveis que apresenta a média mais elevada ($M = 4.32$; $DP = 1.19$), de acordo com a qual podemos concluir que a maioria dos participantes da nossa amostra estão satisfeitos com o seu trabalho. Em relação ao conflito TF-FT este apresenta uma média de 3.20 ($DP = 1.19$), cuja dimensão correspondente ao conflito TF é a que apresenta uma média mais alta ($M = 3.80$; $DP = 1.36$), comparativamente ao conflito FT que apresenta uma média de 2.60 ($DP = 1.21$), o que indica que os inquiridos consideram que existe uma maior influência das exigências do trabalho na vida familiar, dando origem ao conflito na família. A variável *job demands* apresenta uma média relevante ($M = 4.42$; $DP = 0.89$), demonstrando que os indivíduos experienciam várias exigências laborais no seu dia-a-dia, das quais se evidencia a sobrecarga de trabalho mental ($M = 5.25$; $DP = 1.28$) e a sobrecarga de trabalho emocional ($M = 4.29$; $DP = 1.19$). Também as exigências domésticas (*home demands*) apresentam uma média significativa ($M = 4.09$; $DP = 1.30$), sendo a dimensão exigências domésticas mentais aquela que apresenta uma média mais preponderante ($M = 4.28$; $DP = 1.46$). Ao analisarmos as médias resultantes destas duas últimas variáveis (*job and home demands*) concluímos que os inquiridos se deparam com mais exigências provenientes do contexto laboral do que do contexto familiar. Quanto à cultura de balanço, esta apresenta uma média de 3.25 ($DP = 1.35$), o que revela que as organizações onde os participantes da amostra estão inseridos não promovem uma cultura de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal que visa proporcionar a conciliação de múltiplos papéis. A centralidade TF apresenta uma média de 1.97 ($DP = 0.96$), dados estes que comprovam que os inquiridos são mais centrados na família, considerando que esta é muito mais importante e significativa para as suas vidas do que a atividade profissional. No que alude à variável *burnout*, a média desta é relativamente baixa ($M = 3.36$; $DP = 1.18$), o que pode indicar que a amostra não padece deste risco psicossocial resultante da atividade laboral, embora a dimensão cansaço físico apresente uma média um pouco acima do desejável ($M = 3.97$; $DP = 1.44$), ou seja, embora os indivíduos não tenham desenvolvido esta síndrome, a verdade é que se sentem cansados fisicamente.

Após a análise dos dados sobre as médias e desvios-padrão das variáveis quanto ao género (Tabela 7.1) é possível explicar que as médias comparativamente aos homens e às mulheres são, na sua generalidade, divergentes entre si. Em relação à satisfação profissional, quer as mulheres ($M = 4.25$; $DP = 1.18$), quer os homens ($M = 4.46$; $DP = 1.20$) apresentam médias elevadas quanto à satisfação com o seu trabalho, embora se possa constatar uma satisfação um pouco maior por parte dos homens. O conflito TF-FT apresenta uma média de 3.20 igual para ambos os sexos, apesar da dimensão respeitante ao conflito TF apresentar uma média mais elevada nas mulheres ($M = 3.83$; $DP = 1.40$), por oposição aos homens ($M = 3.76$; $DP = 1.29$). Constatamos a situação contrária em relação à dimensão alusiva ao conflito FT cuja média, apesar de não ser significativa, é ligeiramente mais alta nos homens ($M = 2.63$; $DP = 1.08$) do que nas mulheres ($M = 2.58$; $DP = 1.27$). Com base nesta análise podemos evidenciar que tanto as mulheres como os homens experienciam pouco conflito TF-FT. Relativamente à variável *job demands*, ambos os sexos apresentam médias consideráveis (≥ 4.0), o que revela que mulheres e homens são confrontados diariamente com várias exigências advindas do contexto de trabalho, principalmente ao nível da dimensão da sobrecarga de trabalho mental em que as mulheres apresentam uma média elevada de 5.29 ($DP = 1.20$) e os homens de 5.17 ($DP = 1.41$). No que diz respeito às *home demands* os dados ilustram algumas desigualdades entre o género feminino e masculino, na medida em que as mulheres apresentam uma média superior ($M = 4.39$; $DP = 1.26$) quando comparadas com os homens ($M = 3.53$; $DP = 1.19$). Ou seja, as mulheres experienciam e vivenciam mais exigências e responsabilidades relacionadas com a casa e com a vida familiar do que os homens, relativamente às várias dimensões em estudo, ainda que exista uma maior desigualdade na dimensão respeitante às exigências domésticas mentais, uma vez que a média das mulheres é superior ($M = 4.61$; $DP = 1.42$) comparativamente à dos homens ($M = 3.67$; $DP = 1.36$). A variável cultura de balanço apresenta uma média baixa, sendo a das mulheres de 3.28 ($DP = 1.31$) e a dos homens de 3.21 ($DP = 1.41$), situação esta que ilustra que é praticamente inexistente a presença de uma cultura de equilíbrio e de conciliação de múltiplos papéis no seio das organizações onde os inquiridos estão inseridos. Sobre a centralidade TF é possível observar que as mulheres ($M = 1.88$; $DP = 0.92$) e os homens ($M = 2.15$; $DP = 1.03$) são

mais centrados na família do que no trabalho, pelo que priorizam mais as tarefas inerentes à mesma. No que concerne ao *burnout*, as mulheres apresentam uma média baixa de 3.52 ($DP = 1.19$) assim como os homens ($M = 3.05$; $DP = 1.11$), o que demonstra que não padecem desta doença laboral. Todavia, e quando analisadas as dimensões desta variável, podemos constatar que as mulheres relativamente à dimensão do cansaço físico apresentam uma média surpreendente de 4.17 ($DP = 1.43$) por oposição aos homens ($M = 3.58$; $DP = 1.40$). Estes resultados podem revelar que embora as mulheres, na generalidade, não apresentem indícios de *burnout*, a verdade é que sofrem de uma das consequências decorrentes dessa patologia que pode prejudicar a saúde e, consequentemente, a qualidade de vida.

Tabela 7.1

Médias e desvios-padrão das variáveis (amostra total e por género)

	Total		Mulheres		Homens	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Satisfação Profissional	4.32	1.19	4.25	1.18	4.46	1.20
Conflito TF - CFT	3.20	1.08	3.20	1.10	3.20	1.03
Conflito TF	3.80	1.36	3.83	1.40	3.76	1.29
Conflito FT	2.60	1.21	2.58	1.27	2.63	1.08
<i>Job Demands</i>	4.42	0.89	4.44	0.87	4.39	0.93
Ritmo e quantidade de trabalho	3.98	0.80	3.99	0.82	3.96	0.78
Sobrecarga de trabalho mental	5.25	1.28	5.29	1.20	5.17	1.41
Sobrecarga de trabalho emocional	4.29	1.19	4.30	1.17	4.27	1.23
<i>Home Demands</i>	4.09	1.30	4.39	1.26	3.53	1.19
Quantidade de exigências domésticas	4.17	1.47	4.47	1.43	3.61	1.38
Exigências domésticas emocionais	3.76	1.46	4.02	1.50	3.27	1.25
Exigências domésticas mentais	4.28	1.46	4.61	1.42	3.67	1.36
Cultura de Balanço	3.25	1.35	3.28	1.31	3.21	1.41
Centralidade TF	1.97	0.96	1.88	0.92	2.15	1.03
<i>Burnout</i>	3.36	1.18	3.52	1.19	3.05	1.11
Cansaço físico	3.97	1.44	4.17	1.43	3.58	1.40
Cansaço cognitivo	3.08	1.38	3.25	1.39	2.76	1.31
Exaustão emocional	2.60	1.19	2.68	1.29	2.46	0.98

Para verificar a existência de diferenças entre as variáveis em estudo e o gênero, foram realizados testes-*t*. Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas variáveis *home demands* e *burnout*. Em relação à variável *home demands*, as mulheres apresentam médias mais elevadas em todas as dimensões comparativamente aos homens, sendo estas diferenças estatisticamente significativas: *home demands* ($t_{(198)} = 4.697, p = .000$), exigências quantitativas ($t_{(198)} = 4.072, p = .000$), exigências emocionais ($t_{(198)} = 3.574, p = .000$) e exigências mentais ($t_{(198)} = 4.555, p = .000$). Em relação ao *burnout*, também se verifica que os participantes do gênero feminino apresentam níveis mais elevados desta patologia, sendo estes níveis estatisticamente significativos quando comparados com os valores do gênero masculino, nomeadamente: *burnout* ($t_{(198)} = 2.754, p = .006$), cansaço físico ($t_{(198)} = 2.807, p = .005$) e cansaço cognitivo ($t_{(198)} = 2.425, p = .016$). Embora na dimensão exaustão emocional as mulheres apresentem uma média superior ($M = 2.64, DP = 1.29$) aos homens ($M = 2.46, DP = .98$), esta não é estatisticamente significativa ($p > .05$).

7.2. Análise Correlacional

Na tabela 7.2 é possível observar os valores de correlação entre as variáveis em estudo. Segundo os dados obtidos, podemos verificar que a satisfação profissional só se correlaciona positivamente com a variável cultura de balanço ($r = .484, p = .000$), existindo uma associação moderada entre ambas as variáveis, e com a variável centralidade TF ($r = .176, p = .013$), com a qual estabelece uma associação muito fraca. A relação entre as variáveis é positiva porque conforme uma variável aumenta, a outra também aumenta. Podemos igualmente constatar que a satisfação profissional se correlaciona negativamente com as restantes variáveis e respetivas dimensões, principalmente com o *burnout* ($r = -.493, p = .000$) e com a dimensão cansaço físico ($r = -.479, p = .000$). A satisfação profissional ao se correlacionar negativamente com a maioria das variáveis demonstra que conforme uma determinada variável aumenta, as outras diminuem (e.g., aumenta o conflito TF-FT enquanto diminui a satisfação profissional).

O conflito TF-FT correlaciona-se de modo positivo com a maior parte das variáveis, apresentando uma associação muito forte com a sua dimensão respeitante ao conflito

TF ($r = .860, p = .000$) e com a sua dimensão conflito FT ($r = .816, p = .000$). Também apresenta uma correlação positiva, significativa, mas moderada com a variável *job demands* ($r = .511, p = .000$), com a dimensão ritmo e quantidade de trabalho ($r = .526, p = .000$), com a dimensão sobrecarga de trabalho emocional ($r = .515, p = .000$), com a variável *home demands* ($r = .466, p = .000$), com a dimensão quantidade de exigências domésticas ($r = .441, p = .000$), com a dimensão exigências domésticas emocionais ($r = .425, p = .000$), com o *burnout* ($r = .449, p = .000$), e com dimensão correspondente à exaustão emocional ($r = .408, p = .000$). A variável em análise apresenta uma associação fraca, embora positiva e estatisticamente significativa, com a dimensão sobrecarga de trabalho mental ($r = .274, p = .000$), com a dimensão respeitante às exigências domésticas mentais ($r = .385, p = .000$), com a dimensão cansaço físico ($r = .391, p = .000$) e, por último, com a dimensão cansaço cognitivo ($r = .374, p = .000$). É importante evidenciar que o conflito TF-FT se correlaciona negativamente com a variável cultura de balanço ($r = -.121, p = .087$), ou seja, quando a cultura de balanço aumenta, o conflito TF-FT diminui, embora esta correlação não seja estatisticamente significativa ($p = .087$).

Em relação à variável *job demands*, esta apresenta uma correlação positiva, significativa e muito forte com as suas próprias dimensões, cujos valores de correlação variam entre $r = .849$ ($p = .000$) e $r = .865$ ($p = .000$). Esta variável apresenta uma associação moderada e positiva com a variável conflito TF-FT ($r = .511, p = .000$), com a dimensão conflito TF ($r = .569, p = .000$), com a variável *home demands* ($r = .469, p = .000$), com a dimensão quantidade de exigências domésticas ($r = .458, p = .000$), com a dimensão exigências domésticas mentais ($r = .440, p = .000$) e, ainda, com a dimensão referente ao cansaço físico ($r = .461, p = .000$). Enquanto com a dimensão conflito FT ($r = .269, p = .000$), com a dimensão exigências domésticas emocionais ($r = .348, p = .000$), com o *burnout* ($r = .397, p = .000$), e com a dimensão respeitante ao cansaço cognitivo ($r = .274, p = .000$) estabelece uma associação fraca, ainda que seja estatisticamente significativa, e uma associação muito fraca com a dimensão exaustão emocional ($r = .194, p = .006$).

Os dados demonstram que a variável *home demands* se correlaciona positivamente com todas as variáveis, apresentando uma associação muito forte com as suas próprias dimensões, visto que os valores de correlação se situam entre $r = .841$ ($p = .000$) e $r = .925$

($p = .000$), uma associação moderada com o *burnout* ($r = .408, p = .000$) e com a dimensão respeitante ao cansaço físico ($r = .435, p = .000$) e, por último, apresenta uma associação fraca com a dimensão cansaço cognitivo ($r = .323, p = .000$) e com a dimensão exaustão emocional ($r = .215, p = .002$).

A cultura de balanço apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a satisfação profissional ($r = .484, p = .000$) e com a centralidade TF ($r = .225, p = .001$). Com as restantes variáveis e respetivas dimensões estabelece uma associação negativa, como se pode comprovar pelos valores de correlação que variam entre $r = -.005$ ($p \leq .940$) e $r = -.200$ ($p \leq .005$).

Quanto à variável centralidade TF, esta correlaciona-se positivamente com a variável satisfação profissional ($r = .176, p = .013$), com a dimensão conflito FT ($r = .202, p \leq .004$), com a variável cultura de balanço ($r = .225, p \leq .001$) e com a dimensão exaustão emocional ($r = .153, p = .031$).

Por último, no que corresponde à variável do *burnout* e com base nos resultados apresentados, podemos salientar que esta apresenta uma correlação negativa com a satisfação profissional ($r = -.493, p = .000$), com a variável cultura de balanço ($r = -.155, p = .029$) e com a centralidade TF ($r = -.003, p \leq .967$), sendo que esta última não é estatisticamente significativa. Importa explicitar que o *burnout* apresenta uma correlação positiva e moderada com a maioria das restantes variáveis, uma vez que os valores de correlação variam entre $r = .408$ ($p = .010$) e $r = .450$ ($p \leq .010$), exceto com a dimensão conflito FT ($r = .307, p = .000$), com a variável *job demands* ($r = .397, p = .000$), com a dimensão sobrecarga de trabalho emocional ($r = .391, p \leq .001$), com a dimensão quantidade de exigências domésticas ($r = .354, p = .000$), e com a dimensão exigências domésticas mentais ($r = .333, p = .000$), estabelecendo com estas uma associação fraca. Estabelece ainda uma associação muito fraca com a dimensão sobrecarga de trabalho mental ($r = .182, p = .010$), ainda que seja uma associação estatisticamente significativa. Quanto às suas dimensões, correlaciona-se fortemente com as mesmas, particularmente com a dimensão pertencente ao cansaço físico ($r = .905, p = .000$).

Tabela 7.2

Correlações entre as variáveis em estudo e as suas dimensões

	1	2	2.1	2.2	3	3.1	3.2	3.3	4	4.1	4.2	4.3	5	6	7	7.1	7.2
1. Satisfação Profissional	-																
2. Conflito TF - CFT	-.235**	-															
2.1. Conflito TF	-.256**	.860**	-														
2.2. Conflito FT	-.131	.816**	.406**	-													
3. <i>Job Demands</i>	-.260**	.511**	.569**	.269**	-												
3.1. Ritmo e quantidade de trabalho	-.334**	.526**	.543**	.327**	.865**	-											
3.2. Sobrecarga de trabalho mental	-.124	.274**	.382**	.059	.852**	.598**	-										
3.3. Sobrecarga de trabalho emocional	-.210**	.515**	.538**	.312**	.849**	.616**	.580**	-									
4. <i>Home Demands</i>	-.315**	.466**	.444**	.331**	.469**	.432**	.382**	.391**	-								
4.1. Quantidade de exigências domésticas	-.318**	.441**	.435**	.297**	.458**	.450**	.379**	.345**	.889**	-							
4.2. Exigências domésticas emocionais	-.272**	.425**	.371**	.340**	.348**	.332**	.228**	.336**	.841**	.619**	-						
4.3. Exigências domésticas mentais	-.256**	.385**	.380**	.257**	.440**	.373**	.395**	.360**	.925**	.760**	.653**	-					
5. Cultura de balanço	.484**	-.121	-.187**	-.005	-.108	-.168*	-.051	-.058	.032	-.023	.069	.037	-				
6. Centralidade TF	.176*	.133	.032	.202**	-.015	-.018	-.015	-.005	.044	-.002	.100	.022	.225**	-			
7. <i>Burnout</i>	-.493**	.449**	.438**	.307**	.397**	.450**	.182**	.391**	.408**	.354**	.410**	.333**	-.155*	-.003	-		
7.1. Cansaço físico	-.479**	.391**	.447**	.194**	.461**	.470**	.285**	.431**	.435**	.365**	.426**	.372**	-.200**	-.104	.905**	-	
7.2. Cansaço cognitivo	-.379**	.374**	.323**	.304**	.274**	.339**	.075	.293**	.323**	.285**	.321**	.261**	-.089	.046	.891**	.663**	-
7.3. Exaustão emocional	-.387**	.408**	.324**	.364**	.194**	.290**	.009	.203**	.215**	.206**	.250**	.136	-.059	.153*	.720**	.492**	.594**

7.3. Análise de Regressão Múltipla

As hipóteses em estudo foram analisadas através da realização de análises de regressão múltiplas. Para avaliar o efeito das variáveis *job demands* (e respetivas dimensões), cultura de balanço e centralidade TF no CTF foram realizados 3 modelos (Tabela 7.3). É possível observar que a variável *job demands* e respetivas dimensões explicam cerca de 36.3% do CTF. Uma análise individual a cada uma das dimensões permitiu constatar que o ritmo e quantidade de trabalho explica cerca de 30% ($\beta = .543$; $t_{(199)} = 9.10$, $p = .000$), a sobrecarga mental 14.6% ($\beta = .382$; $t_{(199)} = 5.81$, $p = .000$) e a sobrecarga emocional cerca de 29% ($\beta = .538$; $t_{(199)} = 8.98$, $p = .000$). No segundo modelo acrescentou-se a variável centralidade TF que não apresentou um valor estatisticamente significativo. É o modelo 3, que contempla a cultura de balanço, aquele com um maior poder preditivo sobre o CTF ($R^2 = .374$).

Tabela 7.3

Regressão hierárquica para a predição do Conflito Trabalho-Família

Modelos	Conflito Trabalho-Família		
	r^2	ΔR^2	p
1. Job Demands	.363	.363	.000
2. Job Demands + Centralidade TF	.364	.001	.491
3. Job Demands + Centralidade TF + CB	.374	.010	.000

Nota: CB – Cultura de Balanço

Na tabela 7.4 é possível observar que a variável *home demands* e as suas dimensões explicam cerca de 13% do CFT. Quanto às suas dimensões, o ritmo e quantidade de trabalho apresenta um valor de 8.8% ($\beta = .297$; $t_{(199)} = 4.38$, $p = .000$), a sobrecarga emocional cerca de 11.6% ($\beta = .340$; $t_{(199)} = 5.09$, $p = .000$), e a sobrecarga mental explica cerca de 6.6% desse conflito ($\beta = .257$; $t_{(199)} = 3,74$, $p = .000$). No modelo 2 acrescentou-se a variável centralidade TF que aumentou o valor de predição sobre o CFT, sendo este de 16.2%. O modelo 3, onde foi inserida a variável cultura de balanço, não apresentou um valor estatisticamente significativo ($p = .369$).

Tabela 7.4

Regressão hierárquica para a predição do Conflito Família-Trabalho

Modelos	Conflito Família-Trabalho		
	r^2	ΔR^2	p
1. Home Demands	.130	.130	.000
2. Home Demands + Centralidade TF	.162	.032	.006
3. Home Demands + Centralidade TF + CB	.166	.004	.369

Nota: CB – Cultura de Balanço

Como se pode verificar na tabela 7.5, os modelos 4 e 5 apresentam um valor de predição de cerca de 28.3% sobre o *burnout*. Contudo, a inserção da variável centralidade TF não apresentou nenhum contributo estatisticamente significativo.

Tabela 7.5

Regressão hierárquica para a predição do Burnout

Modelos	Burnout		
	r^2	ΔR^2	p
1. Job Demands	.158	.158	.000
2. Job Demands + Home Demands	.221	.063	.000
3. Job Demands + Home Demands + CTF	.270	.049	.000
4. Job Demands + Home Demands + CTF + CB	.283	.013	.000
5. Job Demands + Home Demands + CTF + CB + Centralidade TF	.283	.000	.000

Nota: CTF – Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho; CB – Cultura de Balanço

Em relação à dimensão cansaço físico da variável *burnout*, o modelo com maior poder preditivo é o modelo 5 (Tabela 7.6), o qual contempla todas as variáveis em estudo, e que explica cerca de 32.2% do cansaço físico, sendo que todas as variáveis contribuem de forma significativa ($p \leq .05$), à exceção do conflito TF-FT e da centralidade TF.

Tabela 7.6

Regressão hierárquica para a predição da dimensão Cansaço Físico

Modelos	Cansaço Físico		
	r^2	ΔR^2	p
1. Job Demands	.213	.213	.000
2. Job Demands + Home Demands	.274	.061	.000
3. Job Demands + Home Demands + CTF	.287	.013	.000
4. Job Demands + Home Demands + CTF + CB	.313	.026	.000
5. Job Demands + Home Demands + CTF + CB + Centralidade TF	.322	.009	.000

Nota: CTF – Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho; CB – Cultura de Balanço

No que respeita à dimensão cansaço cognitivo (Tabela 7.7), é igualmente o modelo 5 que contempla todas as variáveis aquele que mais prediz esta dimensão, com um valor de cerca de 17.4%. Todas as variáveis apresentam um contributo significativo, à exceção da centralidade TF e da cultura de balanço ($p > .05$).

Tabela 7.7

Regressão hierárquica para a predição da dimensão Cansaço Cognitivo

Modelos	Cansaço Cognitivo		
	r^2	ΔR^2	p
1. Job Demands	.075	.075	.000
2. Job Demands + Home Demands	.124	.049	.000
3. Job Demands + Home Demands + CTF	.170	.046	.000
4. Job Demands + Home Demands + CTF + CB	.174	.004	.000
5. Job Demands + Home Demands + CTF + CB + Centralidade TF	.174	.000	.000

Nota: CTF – Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho; CB – Cultura de Balanço

Quanto à dimensão exaustão emocional (Tabela 7.8) é também o modelo 5 aquele que explica cerca de 18% desta dimensão, sendo a variável conflito TF-FT a única que apresenta um contributo estatisticamente significativo ($p = .000$).

Tabela 7.8

Regressão hierárquica para a predição da dimensão Exaustão Emocional

Modelos	Exaustão Emocional		
	r^2	ΔR^2	p
1. Job Demands	.038	.038	.006
2. Job Demands + Home Demands	.057	.019	.003
3. Job Demands + Home Demands + CTF	.168	.111	.000
4. Job Demands + Home Demands + CTF + CB	.168	.000	.000
5. Job Demands + Home Demands + CTF + CB + Centralidade TF	.179	.010	.000

Nota: CTF – Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho; CB – Cultura de Balanço

Por último, realizaram-se 6 modelos para analisar o efeito das variáveis em estudo sobre a satisfação profissional (Tabela 7.9). A variável *job demands* e *home demands* (modelo 2) explicam 11.5% da satisfação profissional. Ao inserir as variáveis conflito TF-FT e cultura de balanço constatou-se que este valor preditivo aumenta cerca de 22.8% ($R^2 = .347$). Todavia, é o modelo 6, onde se encontram todas as variáveis, aquele que apresenta uma maior representatividade na explicação da satisfação profissional, com um valor de predição de cerca de 45.2%. Neste modelo, todas as variáveis apresentam um contributo estatisticamente significativo, à exceção das variáveis *job demands*, conflito TF-FT e da centralidade trabalho-família ($p > .05$). Quanto ao *burnout* e respetivas dimensões, apresentam um valor de predição de 26.1% sobre a satisfação profissional ($\beta = -.913$; $t_{(199)} = -2.255$, $p = .012$).

Tabela 7.9

Regressão hierárquica para a predição da Satisfação Profissional

Modelos	Satisfação Profissional		
	r^2	ΔR^2	p
1. Job Demands	.067	.067	.000
2. Job Demands + Home Demands	.115	.048	.000
3. Job Demands + Home Demands + CTF	.119	.004	.000
4. Job Demands + Home Demands + CTF + CB	.347	.228	.000
5. Job Demands + Home Demands + CTF + CB + Centralidade TF	.354	.007	.000
6. Job Demands + Home Demands + CTF + CB + Centralidade TF + Burnout	.452	.071	.000

Nota: CTF – Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho; CB – Cultura de Balanço

Na figura 7.1 é possível observar os valores resultantes das regressões, para cada variável individualmente.

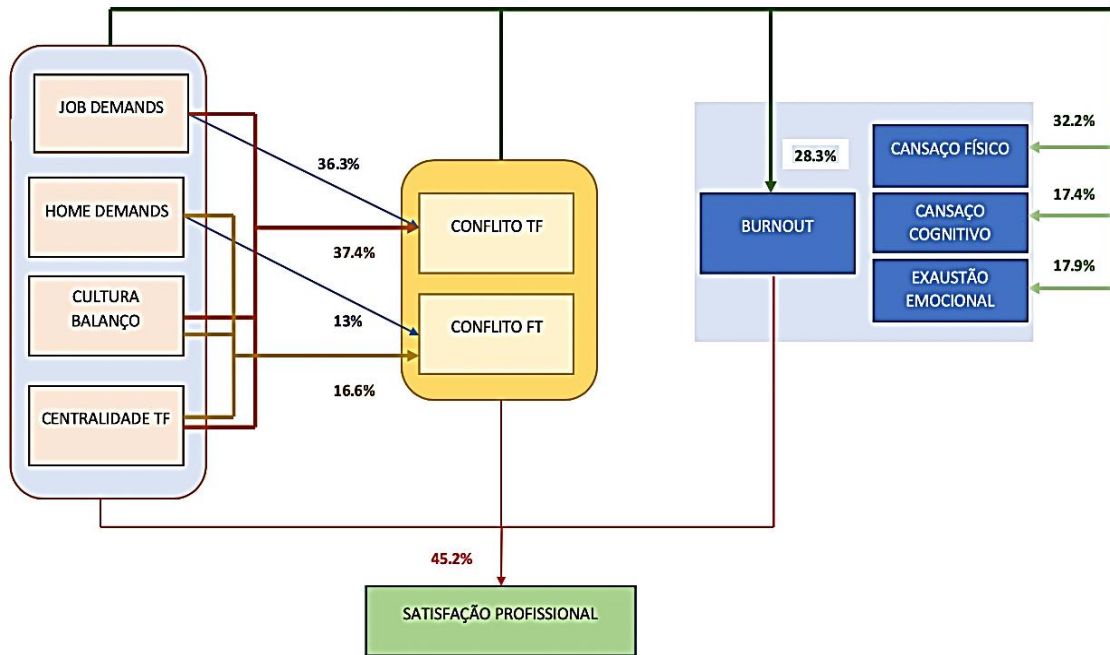


Figura 7.1. Modelo Final

**CAPÍTULO VIII – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, LIMITAÇÕES E ESTUDOS
FUTUROS**

O presente estudo objetivou analisar de que modo as exigências do trabalho-casa (*job and home demands*), a centralidade trabalho-família e a cultura de balanço influenciam o conflito trabalho-família, e quais as consequências dessas variáveis no *burnout* e na satisfação com o trabalho. Foi ainda objetivo deste estudo observar a existência de diferenças nestas variáveis, de acordo com o género. Com base numa amostra constituída por 130 mulheres e 70 homens, maioritariamente ativos profissionalmente, podemos constatar que a primeira hipótese (H1), as exigências do trabalho influenciam o conflito trabalho-família, se confirma, na medida em que a variável *job demands* apresenta uma correlação moderada e positiva com a dimensão conflito TF. Também os dados da análise de regressão múltipla demonstraram que o resultado da variável *job demands* é preponderante aquando da emergência do conflito TF. Esta situação não diverge consonte o género, isto é, homens e mulheres experienciam e vivenciam, diariamente, várias exigências advindas do contexto laboral, não existindo dissemelhanças significativas entre si. Estes dados são expectáveis e correspondem ao descrito na literatura, pelo que podemos afirmar que as exigências do trabalho (*job demands*) estão diretamente relacionadas com a saúde e o bem-estar dos indivíduos e, conseqüentemente, com o bom funcionamento de qualquer organização, pelo que se constituem como principais preditores para o desenvolvimento de várias problemáticas a nível pessoal, nomeadamente a emergência do conflito entre o trabalho e a vida pessoal (Guenette & Smith, 2018).

A segunda hipótese (H2), as exigências domésticas influenciam o conflito família-trabalho, pode ser confirmada, visto que a variável *home demands* correlaciona-se positivamente com a dimensão conflito FT apresentando um valor preditivo de cerca de 13% desse conflito. É importante realçar, quanto ao género, que os dados atentam que são evidentes desigualdades entre homens e mulheres relativas às exigências domésticas (*home demands*), como era expectável. Esta realidade pode ser explicada porque ao longo das últimas décadas as mulheres têm-se responsabilizado mais pelas exigências domésticas, enquanto aos homens é lhes incumbida a “missão” de sustentar financeiramente a família. De acordo com os resultados alcançados conseguimos depreender que as mulheres apresentam uma maior dificuldade aquando do equilíbrio entre os múltiplos papéis, uma vez que existe uma maior sobrecarga de

responsabilidades do contexto da casa pertencentes a estas. No entanto, e como revela a literatura mais recente (Gonçalves et al., 2018), apesar desta desigualdade quanto à partilha das responsabilidades domésticas estar a mudar progressivamente, na medida em que os homens estão, a pouco e pouco, a participar mais ativamente no domínio que outrora era unicamente desempenhado pelas mulheres - o doméstico - a verdade é que o género feminino continua a assumir uma maior responsabilidade e preocupação a esse nível, resultando, conseqüentemente, em níveis elevados de conflito em relação ao equilíbrio entre o domínio laboral e pessoal e a uma conseqüente sobrecarga entre o trabalho, a casa e os filhos (Watts, 2009).

A terceira hipótese (H3), a cultura de balanço influencia o conflito trabalho-família e família-trabalho, foi igualmente confirmada. Os dados correlacionais demonstram que a variável cultura de balanço apresenta uma associação negativa com a variável conflito TF-FT, enquanto os resultados da análise de regressão revelam que a cultura de balanço é a variável com maior poder preditivo sobre o conflito TF. Ou seja, ao contrário do que era esperado, é praticamente inexistente a presença de uma cultura de balanço no seio das organizações, à qual os inquiridos pertencem, não se verificando desigualdades de género neste âmbito. Porém, e apesar dos dados não serem animadores, acreditamos que são muitas as organizações que presentemente têm consciência de que o desenvolvimento de uma sólida cultura de balanço/equilíbrio trabalho-família (CBTF) assente em políticas de gestão “*amigas da família*”, que visem apoiar os indivíduos, são altamente benéficas não só para estes individualmente, como para as próprias organizações, as quais poderão garantir, assim, o seu crescimento e posterior sucesso (Blomme et al., 2010; Deery & Jago, 2009).

No que concerne à quarta hipótese (H4), a centralidade trabalho-família influencia o conflito trabalho-família e família-trabalho, é de evidenciar que esta pode ser confirmada. Verificámos que os participantes do nosso estudo são mais centrados na família, existindo uma correlação positiva com a variável conflito TF-FT, assim como se verificou o aumento do valor de predição da variável centralidade TF sobre o conflito FT, sendo este de 16.2%. Por outras palavras, considerando os dados alcançados e de acordo com Xie et al. (2017), podemos afirmar que os indivíduos acreditam que a família é muito mais importante e significativa para as suas vidas, pelo que objetivam priorizar

as responsabilidades inerentes à mesma. É importante mencionar que não existem distinções de género reveladoras, ou seja, ao contrário do descrito na literatura, também os homens priorizam mais a família do que o trabalho.

A quinta hipótese (H5), as variáveis *job demands* e *home demands* influenciam o *burnout*, pode ser confirmada, dado que a variável *job demands* apresenta uma correlação fraca, mas positiva com a variável *burnout*, enquanto a variável *home demands* se correlaciona moderadamente com o *burnout*. Esta situação revela que as exigências do contexto da casa são mais preeminentes ao surgimento da síndrome de *burnout*. Ainda que os dados indiquem não existir uma forte correlação entre as variáveis em estudo, e embora as exigências domésticas não estejam diretamente relacionadas com a saúde dos indivíduos, Peeters e colaboradores (2005) comprovaram no seu estudo que tanto as exigências do trabalho como as exigências domésticas tiveram efeito direto no surgimento de níveis elevados de *burnout*, tal como se verificou nos resultados por nós obtidos. Além destes dados correlacionais, a análise de regressão múltipla indica que as variáveis *job demands* e *home demands* apresentam um valor de predição significativo sobre o *burnout* (22.1%). Os dados ilustram que a nossa amostra não vivencia esta doença laboral, embora se evidencie que as mulheres apresentam de forma estatisticamente significativa, níveis mais elevados de *burnout*, nomeadamente ao nível do cansaço físico e do cansaço cognitivo, relativamente aos homens.

Quanto à sexta hipótese (H6), o conflito trabalho-família e família-trabalho influencia o *burnout*, e à semelhança das hipóteses anteriores, pode ser confirmada, uma vez que o conflito TF-FT apresenta uma correlação positiva, significativa e moderada com o *burnout*. A inserção da variável conflito TF-FT, aquando da análise da regressão hierárquica para a predição do *burnout*, apresentou um contributo estatisticamente significativo, cujo seu valor de predição é cerca de 27.0% sobre o *burnout*. Estes dados são os expectáveis de acordo com a literatura, uma vez que o conflito TF é promotor de situações de *stress* nos indivíduos e nos seus comportamentos, além de gerar consequências negativas e prejudiciais para as organizações onde os mesmos se inserem. Neste sentido, podemos explicitar que o conflito TF-FT está na origem do *burnout*, na medida em que ao vivenciar esse conflito, os indivíduos encontram-se numa situação de esgotamento de recursos, o que

contribuirá para o aumento dos níveis de *stress* e de exaustão, sendo o aumento da exaustão emocional o sintoma mais eloquente desta síndrome (Bianchi et al., 2018). Não obstante, se os indivíduos experienciarem um equilíbrio entre as exigências e os recursos sociais e familiares irão conseguir responder adequadamente a cada papel, observando-se, por conseguinte, um menor conflito entre cada um deles, assim como menores níveis de *burnout*.

Após uma análise dos resultados obtidos, é exequível confirmar a sétima hipótese (H7), as variáveis *job demands* e *home demands* influenciam a satisfação profissional, dado que a satisfação profissional se correlaciona de forma negativa com as variáveis *job demands* e *home demands*. Esta situação revela que conforme as exigências advindas do contexto de trabalho e do contexto doméstico (*job demands* e *home demands*) aumentam, a satisfação com o trabalho diminui. No entanto, os dados alcançados com a análise de regressão apontam que o efeito das variáveis *job demands* e *home demands* sobre a satisfação com o trabalho é baixo. Não se verificaram desigualdades relativamente ao género no que concerne à satisfação profissional.

Sobre a oitava hipótese (H8), o conflito trabalho-família e família-trabalho influencia a satisfação profissional, é possível afirmar que a mesma se confirma. Os dados ilustram que a variável conflito TF-FT apresenta uma correlação negativa com a variável satisfação profissional, existindo uma influência significativa do conflito TF-FT sobre a satisfação com o trabalho, dado que o valor preditivo da primeira variável é representativo na explicação da segunda. Esta realidade demonstra que os participantes do nosso estudo experienciam situações de conflito TF-FT e, como tal, não se sentem satisfeitos e realizados com o seu trabalho. Podemos, portanto, comprovar que a satisfação com o trabalho é a variável que mais se relaciona com o conflito TF-FT, visto que é fortemente influenciada pela conciliação entre as responsabilidades laborais e as responsabilidades domésticas/familiares, sendo estas centrais na vida de qualquer indivíduo (March & Simon, 1958). Neste sentido, e com base nos resultados obtidos, confirmou-se o expectável, isto é, a existência de uma relação negativa entre as duas variáveis - o conflito TF-FT e a satisfação profissional - em que a segunda diminui com o aumento da primeira.

A nona, e última, hipótese (H9), o *burnout* influencia a satisfação profissional, à semelhança das hipóteses anteriores também se confirmou, dado que existe uma correlação negativa entre ambas as variáveis, ou seja, quanto mais *burnout*, menor a satisfação. Esta situação é, de facto, visível aquando da interpretação dos dados da análise de regressão que nos indicam que o valor de predição do *burnout* sobre a satisfação profissional é estatisticamente significativo, já que o *burnout* influencia a satisfação profissional, sendo essa influência de 26.1%. Como podemos compreender, ao longo de todo este trabalho, o *burnout* é considerado uma doença psicossocial de desgaste psicológico resultante de um aumento da exposição ao *stress* no local de trabalho, sobretudo quando existem situações de conflito, poucas recompensas emocionais e pouco reconhecimento e valorização a nível pessoal (Etzion & Pines, 1986; Queirós, 2005). Logo, os dados indicam-nos uma situação prevista, na medida em que os nossos inquiridos, sobretudo as mulheres, afirmam que se sentem cansadas fisicamente, sendo este cansaço uma das consequências decorrentes da síndrome de *burnout* que prejudica a saúde e, conseqüentemente, o bem-estar e a qualidade de vida, além de contribuir para que as mesmas se sintam insatisfeitas com o seu trabalho. Assim, é perceptível que o ambiente de trabalho das organizações seja um fator que influencia diretamente a saúde física e mental dos indivíduos, conduzindo a graves repercussões não só sociais, como pessoais, pelo que é desejável que as organizações sejam capazes de proporcionar práticas de reconhecimento e valorização pessoal, assim como de responsabilidade social interna, com o propósito de diminuir o impacto resultante dos processos de trabalho ao nível da saúde física e mental dos indivíduos (Brito, Junior, & Ribas, 2009).

É de suma importância ressaltar que o nosso estudo padeceu de algumas limitações, por um lado, em relação ao tamanho da amostra e, por outro lado, em relação à diferença do número de participantes do género feminino e masculino que a constituem. Diferença esta que não nos permitiu obter resultados mais amplos e equitativos. Dado estas limitações, em estudos futuros seria pertinente expandir este estudo de várias maneiras, especialmente através de estudos cross-cultural que permitirão compreender melhor qual o impacto das características culturais nos papéis de género, na conceitualização de família, na centralidade de ambos os domínios, de

modo a que se consiga comparar, por exemplo, culturas feministas vs culturas masculinas e/ou culturas coletivistas vs culturas individualistas (Hofstede, 2001). Outra área de interesse para estudos e investigações futuras seria compreender meticulosamente o lado organizacional, ou seja, analisar as estratégias e as políticas “*amigas da família*” que são adotadas pelas organizações - ou não - com o objetivo de permitirem a conciliação dos múltiplos papéis desempenhados pelos indivíduos, e compreender como é que estas podem amenizar o conflito TF-FT. Só assim se poderá perceber quais são os verdadeiros benefícios, a médio e a longo prazo, da adoção das mesmas, não só para as próprias organizações, como para os indivíduos que delas usufruem.

PARTE III – CONCLUSÕES FINAIS

Nos últimos 30 anos, embora se tivesse assistido a um desenvolvimento e a uma redefinição do conceito de conciliação trabalho-família, a verdade é que estes desenvolvimentos ainda não encontraram reflexo prático, generalizado e consensual no mundo laboral e, mais concretamente, na nossa sociedade atual. Durante este processo de evolução constante, a ideia inicial de que o trabalho tinha um efeito negativo na esfera familiar, deu lugar a novos modelos que pespetavam ambos os papéis (familiar e profissional) como “aliados” e não como “opostos”, salientando o potencial das sinergias positivas existentes entre ambos (Cunha, 2018). Para esta autora, o futuro de uma melhor e mais sólida conciliação de múltiplos papéis centra-se na necessidade de “deslocar” os conhecimentos académicos para a sociedade, introduzindo uma perspetiva integrada do trabalho e da família como partes completamente integradas da vida de qualquer indivíduo.

Contudo, a problemática desta conciliação de papéis assume-se como um assunto deveras pertinente e atual nas sociedades e na gestão de recursos humanos das organizações. No presente, e de um modo geral, cada um de nós está ciente da existência de um conflito entre a dimensão laboral e pessoal, especialmente no que diz respeito à esfera familiar. Esta é uma realidade que conduz a que tanto homens como mulheres tenham de conciliar a vida pessoal com a vida profissional, em simultâneo, gerindo da melhor maneira possível as várias exigências e responsabilidades inerentes à realização de cada papel. Esta nova situação é considerada central aquando da atribuição de funções, gestão de expectativas e gestão de carreiras dos indivíduos nas empresas onde estão inseridos (Leite & Chambel, 2018). Tal como estes autores, também consideramos que as organizações devem centrar a sua atenção nesta problemática e promover - na relação entre a empresa e o colaborador - práticas de suporte que proporcionem o devido equilíbrio trabalho-família, nunca esquecendo que essa conciliação não pode ser entendida como um problema de solução única e universal. Isto é, o modo como cada indivíduo procura esse equilíbrio não difere somente de indivíduo para indivíduo, podendo diferir para o mesmo indivíduo consoante os vários ciclos da sua vida, pelo que a organização não pode estabelecer um modelo único de conciliação/equilíbrio. Torna-se, assim, imprescindível pensar nestas estratégias à luz da realidade de cada organização empresarial e das necessidades

individuais dos seus colaboradores, as quais possibilitam uma vivência mais equilibrada da vida laboral e, por conseguinte, uma melhoria da produtividade.

Para Castanheira (2018), os estudos sobre a conciliação de múltiplos papéis têm demonstrado que não é suficiente que as organizações disponibilizem um conjunto alargado de políticas *“amigas da família”*, as quais se traduzem em práticas de flexibilização de horários ou do local de trabalho (e.g., horário flexível, horário comprimido, teletrabalho, e licenças de apoio à família), que visam ser de extrema importância para o bem-estar e saúde dos colaboradores, assim como para o aumento da produtividade e do comprometimento organizacional. Segundo a autora supramencionada, é necessário que essas ações sejam devidamente acompanhadas de um correto posicionamento da organização em relação à definição quer de normas, quer de valores quanto à gestão da interação trabalho-família, uma vez que estas políticas, por si só, têm sido insuficientes de acordo com as taxas da sua utilização que revelam ser muito baixas. É neste paradigma entre a oportunidade e a utilização real das políticas *“amigas da família”* que o papel dos líderes/gestores assume uma importância vital, na medida em que estes têm o dever diário de reafirmarem os valores e as normas que regem a cultura organizacional. Neste sentido, é necessário que os gestores/líderes dêem *“sinais”* de que apoiam a utilização das práticas de conciliação trabalho-família, de modo a que os colaboradores compreendam que não serão prejudicados, a médio ou longo prazo, nas suas carreiras aquando do usufruto das mesmas. A implementação bem-sucedida destas medidas pode conduzir a uma vantagem competitiva de uma organização na luta pelo talento de capital humano, assim como pode conduzir a uma ligação emocional com a organização que motiva ainda mais os indivíduos, podendo ainda proporcionar o aumento da sua produtividade (Castanheira, 2018).

Todavia, em Portugal, apesar da legislação laboral prever situações que incentivem a esta conciliação de papéis e de existirem algumas organizações que proporcionam essas estratégias, a verdade é que nem todos os colaboradores desfrutam desses benefícios. São várias as *“barreiras”* e os *“obstáculos”* que impedem que os colaboradores utilizem, com frequência, essas medidas, a saber: (1) pouco ou nenhum conhecimento sobre a legislação vigente e os direitos salvaguardados e disponíveis; (2)

ausência de conhecimento sobre eventuais medidas proporcionadas pela organização, e (3) atitudes e emoções negativas de resistência face à utilização dessas estratégias de conciliação por insegurança pessoal, medo de repercussões (informais) por parte dos superiores hierárquicos e/ou colegas de trabalho, e medo de perda de oportunidade ao nível da progressão de carreira ou da perda do próprio posto de trabalho (Castanheira, 2018). Esta liderança não é exclusiva somente dos gestores e das suas respetivas organizações, mas sim de muitos outros agentes: colaboradores, sindicatos, órgãos públicos, legisladores e reguladores e, até mesmo, das próprias famílias. Neste sentido, o futuro de “amanhã” pode ser constituído por ambas as partes (empregadores e colaboradores), o qual deve assentar na certeza comum de que a nossa sociedade beneficia de uma mudança de abordagem ao fenómeno da conciliação da família e do trabalho. Acredita-se que os empregadores que começaram cedo, por um lado, a implementar medidas de conciliação entre a família e o trabalho e, por outro lado, a desenvolver uma cultura de balanço e de apoio à família dos seus colaboradores, estão a construir, gradualmente, uma forte vantagem competitiva sustentável no mercado (Poelmans & Sahibzada, 2004).

Em síntese, caberá às organizações e aos seus gestores de recursos humanos construir, desenvolver e implementar um contexto e um clima de trabalho que proporcione aos seus colaboradores um equilíbrio profissional e pessoal, contribuindo assim para um maior bem-estar, uma maior satisfação e, conseqüentemente, uma maior produtividade. As organizações dependem das pessoas, pelo que estas devem ser consideradas como o recurso mais valioso de qualquer que seja a organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adil, M. S., & Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 119-133. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.004>
- Affrunti, N. W., Mehta, T., Rusch, D., & Frazier, S. (2018). Job demands, resources, and stress among staff in after school programs: Neighborhood characteristics influence associations in the job demands-resources model. *Children and Youth Services Review*, 88, 366-374. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2018.03.031>
- Allan, S., & Wolkowitz, C. (1987). *Homemaking: Myths and Realities*. London: Wiley.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022170>
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810. <https://doi.org/10.1177/014920630202800605>
- Andreassi, J. K., & Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. In K. Korabik, D. Lero, & D. Whitehead (Eds.), *Handbook of Work-*

Family Integration: Research, Theory, and Best Practices (pp. 331-351).
<https://doi.org/10.1016/B978-012372574-5.50021-1>

Appelbaum, N. P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: the role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research*, 234, 20-25.
<https://doi.org/10.1016/j.js.2018.08.035>

Aryee, S. & Luk, V. (1996). Work and nonwork influences on the career satisfaction of dual-earner couples. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 38-52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0032>

Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 259-278.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1667>

Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>

Bacharach, S.B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: mediating the impact of role stress on Burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behaviour*, 12(1), 39-53.
<https://doi.org/10.1002/job.4030120104>

Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*. New York: Free Press.

Bailyn, L. (1997). The impact of corporate culture on work-family integration. In S. Parasuraman & J.H. Greenhaus (Eds.), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp. 209-219). Westport, CT: Quorum Books.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003a). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003b). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A.B., Ten Brummelhuis, L. L., Prins, J. T., & Van der Heijden, F.M.M.A. (2011). Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *Journal of Vocational Behaviour*, 79(1), 170-180. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.004>
- Barnett, R. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 125-184. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/279891417_Toward_a_Review_and_Reconceptualization_of_the_WorkFamily_Literature.
- Beauregard, T. A. (2011). Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management*, 22(2), 218-237. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00723.x>
- Behson, S. J. (2002a). Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 324-341. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.7.4.324>

- Behson, S. J. (2002b). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 53-72. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1845>
- Belcourt, M. (1991). From the frying pan into the fire: Exploring entrepreneurship as a solution to the glass ceiling. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 8(3), 49-55. <https://doi.org/10.1080/08276331.1991.10600378>
- Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., & Villar, C. (2014). The impact of family and Work-life balance policies on the performance of Spanish companies. *Management*, 17(4), 214-236. <https://doi.org/10.3917/mana.174.0214>
- Beuren, I. M., dos Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 11, 69-86. <https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Bianchi, R., Laurent, E., Schonfeld, I. S., Verkuilen, J., & Borna, C. (2018). Interpretation bias toward ambiguous information in burnout and depression. *Personality and Individual Differences*, 135, 216-221. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.07.028>
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705-725. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00726.x>
- Biroli, F. (2014). *Família: novos conceitos*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- Blair, S. L., & Lichter, D. T. (1991). Measuring the division of household labor: Gender segregation of housework among American couples. *Journal of Family Issues*, 12(1), 91-113. <https://doi.org/10.1177/019251391012001007>
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845. <https://doi.org/10.1353/sof.2002.0002>

- Blomme, R. J., Rheede, A. V., & Tromp, D. M. (2010). Work-Family Conflict as a Cause for Turnover Intentions in the Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 269–285. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.15>
- Bond, T. J., Thompson, C., Galinsky, E., & Prottas, D. (2003). *Highlights of the 2002 National Study of the Changing Workforce*. New York: Families and Work Institute.
- Bowling, N. A., & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of causes, consequences and potential interventions. In J. Houdmont, S. Leka, & R. Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (pp. 221-238). Chichester: John Wiley & Sons.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.67>
- Brito, L. C., Junior, E. R., & Ribas, F. T. T. (2009). *A Relação Entre a Satisfação no Trabalho e a Síndrome de Burnout*. Retrieved from <http://www.domalberto.edu.br/wp-content/uploads/2009/07/A-RELAÇÃO-ENTRE-A-SATISFAÇÃO-NO-TRABALHO-E-A-SÍNDRO.pdf>.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1836>
- Buonocore, F., & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00187.x>
- Burke, R. J. (2001). Organizational values, work experiences and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20(4), 346-354. <https://doi.org/10.1108/02621710110695333>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>

- Capone, V., Joshanloo, M., & Park, M. S. A. (2019). Burnout, depression, efficacy beliefs, and work-related variables among school teachers. *International Journal of Educational Research*, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.02.001>
- Cardenas, R. A., Major, D. A., & Bernas, K. H. (2004). Exploring work and family distractions: Antecedents and outcomes. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 346-365. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.11.4.346>
- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 55(2), 236-253. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1680>
- Carlson, D. S., & Frone, M. R. (2003). Relation of behavioral and psychological involvement to a new four-factor conceptualization of work-family interference. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 515-535. <https://doi.org/10.1023/A:1023404302295>
- 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>
- Carr, J., Boyar, S., & Gregory, B. (2008). The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/0149206307309262>
- Carrillo-García, C., del Carmen Solano-Ruíz, M., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21(6), 1314-1320. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.3224.2369>
- Castanheira, F. (2018). Liderança das Organizações e das Pessoas. In Nova School of Business and Economics (Eds.), *Desafios à conciliação família-trabalho* (pp. 42-47). Retrieved from http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf.
- Castro, J., Lago, H., Fornelos, M. C., Novo, P., Saleiro, R. M., & Alves, O. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários: o caso do Centro de

Saúde de Barcelos/Barcelinhos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 29(2), 157-172. [https://doi.org/10.1016/S0870-9025\(11\)70020-7](https://doi.org/10.1016/S0870-9025(11)70020-7)

Chambel, M. J., & Barbosa, M. J. (2014a). A interface entre o trabalho e a família. In M. Chambel. (Eds.), *A relação entre o trabalho e a família* (pp. 42-62). Lisboa: Editora RH.

Chambel, M. J., & Barbosa, M. J. (2014b). As repercussões do conflito entre o trabalho e a família no bem-estar dos empregados: um estudo longitudinal. In M. Chambel, & M. Ribeiro (Eds.), *A relação entre o trabalho e a família* (pp. 64-80). Lisboa: Editora RH.

Chambel, M. J., & dos Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 275-286. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300001>

Chambel, M. J., & Ribeiro, M. T. R. (2014). *A relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora RH.

Cheng, J. C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>

Chinchilla, N., & Moragas, M. (2009). *Senhores do nosso destino*. Lisboa: Aletheia Editores.

Cho, E., & Allen, T. D. (2019). The transnational family: A typology and implications for work-family balance. *Human Resource Management Review*, 29(1), 76-86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.01.001>

Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523-542. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00071-2)

Coda, R., & Fonseca, G. F. (2004). Em busca do significado do trabalho: Relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 6(14), 7-28. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v6i14.37>

- COPSOQ-Portugal (2016). *Estrutura do COPSOQ*. Retrieved from <http://copsoq.pt/estrutura-do-copsoq-2/>.
- Cunha, M. P. (2018). Entendimento extremado do fenómeno. In Nova School of Business and Economics (Eds.), *Desafios à conciliação família-trabalho* (pp. 16-21). Retrieved from http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Deci, W. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deery, M., & Jago, L. (2009). A framework for work – life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97-108. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.4>
- Delbrouck, M. (2006). *Síndrome de Exaustão (Burnout)*. Lisboa: Climepsi Editores
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resource Model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society*, 19(3), 627-637. <https://doi.org/10.1177/0950017005055676>
- Dinh, H., Cooklin, A. R., Leach, L. S., Westrupp, E. M., Nicholson, J. M., & Strazdins, L. (2017). Parents' transitions into and out of work-family conflict and children's mental health: Longitudinal influence via family functioning. *Social Science & Medicine*, 194, 42-50. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.10.017>

- Doherty, L. (2004). Work-life balance initiatives: Implications for women. *Employee Relations*, 26(4), 433-452. <https://doi.org/10.1108/01425450410544524>
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.60>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Eddleston, K. A., & Powell, G. N. (2012). Nurturing entrepreneurs' work-family balance: A gendered perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 513-541. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00506.x>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- Etzion, D., & Pines, A. (1986). Sex and culture in burnout and coping among human service professionals. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 191-209. <https://doi.org/10.1177/0022002186017002004>
- Fang, Y. X. (2017). Burnout and work-family conflict among nurses during the preparation for reevaluation of a grade a tertiary hospital. *Chinese Nursing Research*, 4(1), 51-55. <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.03.010>
- Ferreira, V. L. A. (2011). *A satisfação profissional dos enfermeiros em cuidados de saúde primários no distrito de Braga* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Folakemi, O., Adenike, A. A., Olumuyiwa, O. A., & Osibanjo, A. O. (2018). Survey dataset on leadership styles and job satisfaction: The perspective of employees of hospitality providers. *Data in brief*, 19, 2178-2188. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.033>

- Fonseca, R. M. P. (2014). *Satisfação profissional nas USF da ARS Centro: fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997a). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 70(4), 325-335. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00652.x>
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997b). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145- 167. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577>
- Galinsky, E., & Stein, P. J. (1990). The impact of human resource policies on employees: Balancing Work/Family Life. *Journal of Family Issues*, 11(4), 368-383. <https://doi.org/10.1177/019251390011004002>
- Geurts, S. A. E., Rutte, C., & Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work-home interference among medical residents. *Social Science & Medicine*, 48(9), 1135-1148. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(98\)00425-0](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00425-0)
- Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. Schabracca, J. Winnubst, & C. Cooper (Eds.), *The handbook of work & health psychology* (pp. 283-310). East Sussex: John Wiley & Sons.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb00683.x>

- Gomes, A., & Cruz, J. (2004). A experiência de stress e “burnout” em psicólogos portugueses: um estudo sobre as diferenças de género. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 9(2), 193-212. <http://hdl.handle.net/1822/3944>
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gonçalves, G., Sousa, C., Santos, J., Silva, T., & Korabik, K. (2018). Portuguese mothers and fathers share similar levels of work-family guilt according to a newly validated measure. *Sex Roles*, 78(3-4), 194-207. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0782-7>
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Crouter, A. C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305-323. <https://doi.org/10.1348/096317905X26769>
- Granziera, H., & Perera, H. N. (2019). Relations among Teachers’ Self-Efficacy Beliefs, Engagement, and Work Satisfaction: A Social Cognitive View. *Contemporary Educational Psychology*, 1-47. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.02.003>
- Greenglass, E. R., & Devins, R. (1982). Factors related to marriage and career plans in unmarried women. *Sex Roles*, 8(1), 57-71. <https://doi.org/10.1007/BF00287674>
- Greenhaus, J. H., & 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>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Decide between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291-303. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00519-8](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00519-8)

- Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior, 31*(2), 200-215. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90057-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90057-1)
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R., & Parasuraman, S. (1997). Work and family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior, 50*(2), 249-270. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1578>
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology, 48*(2), 271-288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: Na ecological perspective on the correlates of positive and negative *spillover* between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 111-126. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Guenette, J. P., & Smith, S. E. (2018). Burnout: job resources and job demands associated with low personal accomplishment in United States radiology residents. *Academic Radiology, 25*(6), 739-743. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2017.12.002>
- Guido, L. A. (2003). *Stress e coping entre enfermeiros de Centro Cirúrgico e Recuperação Anestésica* (Tese de doutoramento). Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Brasil.
- Guttek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*(4), 560-568. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.560>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work Engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20(2), 221-240. <https://doi.org/10.1080/00207598508247734>
- Higgins, C. A., & Duxbury, L. E. (1992). Work-family conflict: A comparison of dual-career and traditional-career men. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(4), 389-411. <https://doi.org/10.1002/job.4030130407>
- Hill, E. J. (2005). Work-Family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26 (6), 793-819. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277542>
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <http://dx.doi.org/10.1037/0003066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum Press.
- Hobfoll, S., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (2nd Revised Edition; pp. 57-81). New York: Dekker.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Retrieved from <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/cultures-consequences/book9710>.
- Hyman, J., Baldry, C., Scholarios, D., & Bunzel, D. (2003). Work-life imbalance in call centres and software development. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 215-239. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00270>
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The time divide: Work, family and gender inequality*. Cambridge: Harvard University Press.
- Jardim, S. R., Silva Filho, J. F., & Ramos, A. (2004). O diagnóstico de *burnout* na atenção em saúde mental dos trabalhadores. In R. Araújo, M. F. Alberto, M. Y. Neves, & M.

Athayde (Orgs.), *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma* (pp. 73-87). Rio de Janeiro: DP&A.

Jensen, K. W., Liu, Y., & Schøtt, T. (2017). Entrepreneurs innovation bringing job satisfaction, work-family balance, and life satisfaction: In China and around the world. *International Journal of Innovation Studies*, 1(4), 193-206. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.11.002>

Jones, F., & Fletcher, B. C. (1996). Job control and health. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 33–50). Chichester: Wiley.

Judge, T.A., & Livingston, B. A. (2010). *Taking attitude into account for the gender wage Gap: Compensating employees equally when gender role attitudes differ* (CAHRS ResearchLink No. 2). Ithaca, NY: Cornell University, ILR School.

Jurik, N. C. (1998). Getting away and getting by: The experiences of self-employed homeworkers. *Work and Occupations*, 25(1), 7-35. <https://doi.org/10.1177/0730888498025001002>

Kansoun, Z., Boyer, L., Hodgkinson, M., Villes, V., Lançon, C., & Fond, G. (2019). Burnout in French physicians: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 246(1), 132-147. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2018.12.056>

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Karatepe, O. M., & Magaji, A. B. (2008). Work-family conflict and facilitation in hotel industry: A study in Nigeria. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4), 395- 412. <https://doi.org/10.1177/1938965508326282>

Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337-346. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337>

- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48(5), 515-536. <https://doi.org/10.1177/001872679504800504>
- Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1999). Different strategies for managing the work/non-work interface: A test for unique pathways to work outcomes. *Work & Stress*, 13(1), 59-73. <https://doi.org/10.1080/026783799296192>
- Kool, L., Feijen-de Jong, E. I., Schellevis, F. G., & Jaarsma, D. A.D.C. (2019). Perceived job demands and resources of newly qualified midwives working in primary care settings in The Netherlands. *Midwifery*, 69, 52-58. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2018.10.012>
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 198-215. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90147-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90147-2)
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Kossek, E. E., Noe, R. A., & DeMarr, B. J. (1999). Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 102-129. <https://doi.org/10.1108/eb022820>
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 297-322 <https://doi.org/10.1108/03090590710746450>
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.169>

- Leite, A. N., & Chambel, M. J. (2018). Mercado de Trabalho. In Nova School of Business and Economics (Eds.), *Desafios à conciliação família-trabalho* (pp. 22-35). Retrieved from http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331-339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x>
- Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M., Monteiro, M. e Lima, M., & Caetano, A. (Eds.) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas* (pp. 101-122). Lisboa: Celta Editora.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Lobel, S. A., & Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the “family friendly” organization. In E. Kossek & S. Lobel. (Eds), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 221-243). Cambridge: Blackwell.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Loscocco, K. A., & Leicht, K. T. (1993). Gender, work-family linkages, and economic success among small business owners. *Journal of Marriage and the Family*, 55(4), 875–887. <http://doi.org/10.2307/352769>
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 1-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- Maciel, D., & Marques, A. C. (2008). Do ganha-pão à valorização pessoal. A centralidade do trabalho na vida dos indivíduos. *CIES e-Working Paper*, 43, 3-36. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/718/1/CIES-WP43_Marques%20e%20Maciel_.pdf.

- Major, D. A., & Cleveland, J. N. (2007). Strategies for reducing work-family conflict: Applying research and best practices from industrial and organizational psychology. In G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (Eds.), *International Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 111-140.
- Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427-436. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.427>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>
- Marshall, N. L., & Barnett, R. C. (1994). Family-friendly workplaces, work-family interface, and worker health. In P. Gwendolyn, & J. Hurrell. (Eds.), *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues* (pp. 253-264). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspetos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102004000100008>.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology & Health*, 16(5), 607-611. <https://doi.org/10.1080/08870440108405530>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Take this job and love it! *Psychology Today*, 32(5), 50-53. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/286013270_Take_this_job_and_love_it.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2011). Diferenças de género no conflito trabalho-família: um estudo com famílias portuguesas de duplo-emprego com filhos em idade pré-escolar. *Psicologia*, 25(1), 9-32. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v25i1.277>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykko, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 509-530. <https://doi.org/10.1348/096317905X37082>
- McManus, K., Korabik, K., Rosin, H. M., & Kelloway, E. K. (2002). Employed mothers and the work-family interface: Does family structure matter? *Human Relations*, 55(11), 1295-1324. <https://doi.org/10.1177/0018726702055011919>
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In Drenth, P. J. D., & Thierry, H. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp.5-33). Hove: Psychology Press.
- Melamed, S., Kushnir, T., & Shirom, A. (1992). Burnout and risk factors for Cardiovascular disease. *Behavioral Medicine*, 18(2), 53-61. <https://doi.org/10.1080/08964289.1992.9935172>
- Mendes, S. C. D. (2014). *Os Estilos de Liderança e a sua Relação com a Satisfação no Trabalho: O caso dos Profissionais de Enfermagem* (Dissertação de mestrado). Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Minho.

- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mete, M., Ünal, Ö. F., & Bilen, A. (2014). Impact of work-family conflict and burnout on performance of accounting professionals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 264-270. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.115>
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., & Benos, A. (2006). Work-Family interference as a mediator between job demands and job burnout among doctors. *Stress and Health*, 22(3), 203-212. <https://doi.org/10.1002/smi.1104>
- Morgan, W. B., Perry, S. J., & Wang, Y. (2018). The angry implications of work-to-family conflict: Examining effects of leadership on an emotion-based model of deviance. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 13-27. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.009>
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning of working*. London: Academic Press.
- Mrhálek, T., & Kajanová, A. (2018). Work satisfaction and mental pressure of social workers and workers in social services. *Kontakt*, 20(2), 166-170. <https://doi.org/10.1016/j.kontakt.2017.10.001>
- Mukhtar, F. (2012). *Work life balance and job satisfaction among faculty at Iowa State University* (Doctoral dissertation). Iowa State University, Ames, USA. Retrieved from <https://lib.dr.iastate.edu/etd/12791>.
- Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148-155. <http://doi.org/10.5539/ass.v6n6p148>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work-conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>

- Nitzsche, A., Jung, J., Kowalski, C., & Pfaff, H. (2014). Validation of the work-life balance culture scale (WLBCS). *Work*, 49(1), 133-142. doi: 10.3233/WOR-131643
- Nitzsche, A., Pfaff, H., Jung, J., & Driller, E. (2013). Work-life balance culture, work-home interaction, and emotional exhaustion: A structural equation modeling approach. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(1), 67-73. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31826eefb1>
- Nova School of Business and Economics (Ed.) (2018). *Desafios à conciliação família-trabalho*. Retrieved from http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf.
- Nunes, C. S. G. (2017). *Satisfação com o trabalho: a percepção dos enfermeiros perioperatórios da Unidade Local de Saúde do Nordeste* (Trabalho de Projeto). Escola Superior da Saúde do Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 272-279. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.272>
- OECD (2012). *Closing the gender gap: Act now*. Retrieved from www.oecd.org/gender/closingthegap.htm.
- Peeters, M. C. W., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & van der Linden, S. (2004). Work-home interference, job stressors, and employee health in a longitudinal perspective. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 305-322. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.11.4.305>
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43-61. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.43>
- Pereira, A. M. de Sousa. (2009). *Burnout e o conflito trabalho-família/família-trabalho em profissionais de enfermagem*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

- Pereira, J. P. E. (2005). *A satisfação no trabalho: Uma aplicação ao setor hoteleiro da ilha de São Miguel* (Dissertação de mestrado). Universidade dos Açores.
- Perista, H. (2002). Género e trabalho não pago: Os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*, 37(163), 447-474. Retrieved from <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218732780P9jPM6nt5Ik17YP4.pdf>.
- Pines, A. M., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625-635. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.009>
- Pluut, H., Ilies, R., Curşeu, P. L., & Liu, Y. (2018). Social support at work and at home: Dual-buffering effects in the work-family conflict process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 146, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.02.001>
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work–family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14(4), 409-431. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.003>
- Ponzellini, A. M. (2006). Work–life balance and industrial relations in Italy. *European Societies*, 8(2), 273-294. <https://doi.org/10.1080/14616690600645043>
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work Life Balance: A Conceptual Review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 01-17. Retrieved from https://mafiadoc.com/queue/work-life-balance-a-conceptual-review-mafiadoccom_5b7a9219097c4711598b473a.html.
- Presser, H. B. (1994). Employment schedules among dual-earner spouses and the division of household labor by gender. *American Sociological Review*, 59(3), 348-364. <http://dx.doi.org/10.2307/2095938>
- Queiros, C., Carlotto, M. S., Kaiseler, M., Dias, S., & Pereira, A. M. (2013). Predictors of burnout among nurses: An interactionist approach. *Psicothema*, 25(3), 330-335. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.246>

- Queirós, P. J. P. (2005). *Burnout no trabalho e conjugal em enfermeiros portugueses*. Coimbra: Formasau.
- Queirós, S. F.P. (2015). *Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Rajadhyaksha, U., Korabik, K., Lero, D. S., Zugec, L., Hammer, L. B., & Beham, B. (2019). The work-family interface around the world: Implications and recommendations for policy and practice. *Organizational Dynamics*, (in press). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.001>
- Ranjan, T. R., & Prasad, T. (2013). Literature Review Report on “Work-Life Balance of Loco-Pilots (Railway Drivers) in India”. *European Journal of Business and Management*, 5(19), 17-27. Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/7268>.
- Renner, J. S., Taschetto, D. V. D. R., Baptista, G. L., & Basso, C. R. (2014). Qualidade de vida e satisfação no trabalho: a percepção dos técnicos de enfermagem que atuam em ambiente hospitalar. *Revista Mineira de Enfermagem*, 18(2), 447-453. <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140033>
- Ribeiro, M. T., & Pimenta, S. (2014). Trabalho-Família: Uma questão de equilíbrio? In M. Chambel, & M. Ribeiro. (Eds.), *A relação entre o trabalho e a família* (pp. 12-40). Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Rodrigues, D. M. (2015). *A satisfação dos profissionais no setor da saúde* (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.
- Rueda, F. J. M., de Lima, R. C., & Raad, A. J. (2014). Qualidade de vida e satisfação no trabalho: relação entre escalas que avaliam os construtos. *Boletim de Psicologia*, 64(141), 129-141. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432014000200003.

- Sá, A. M. S., Martins-Silva, P. O., & Funchal, B. (2014). Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. *Psicologia & Sociedade*, 26(3), 664-674. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822014000300015>
- Sagnier, L., & Morell, A. (cords.) (2019). *As mulheres em Portugal, hoje: Quem são, o que pensam e o que sentem*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Retrieved from <https://www.ffms.pt/publicacoes/grupo-estudos/3584/as-mulheres-em-portugal-hoje>.
- Santos, J., & Gonçalves, G. (2014). Contribuição para a adaptação portuguesa das escalas de conflito trabalho-família e família-trabalho. *Revista Eletrónica de Psicologia, Educação e Saúde*, 3(2), 14-30.
- Saraiva, D., & de Almeida, A. A. (2017). Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, 22, 24-31. Retrieved from <http://spgsaude.pt/website/revista-portuguesa-de-gestao-saude-no22-novembro-2017>.
- Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37-51. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.009>
- Sbissa, A. P., Ribeiro, N., & Sbissa, A. S. (2017). A relação entre a satisfação no trabalho com a saúde do trabalhador: um estudo em uma cooperativa de crédito. *Arquivos Catarinenses de Medicina*, 46(3), 147-159. Retrieved from <http://www.acm.org.br/acm/seer/index.php/arquivos/article/view/315>.
- 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(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 41(2), 229-240. <http://dx.doi.org/10.2307/2393715>
- Serra, A. V. (2011). *O Stresse na Vida de Todos os Dias*. Coimbra: Edições do Autor.

- Sheikh, M. A., Ashiq, A., Mehar, M. R., Hasan, A., & Khalid, M. (2018). Impact of Work and Home Demands on Work Life Balance: Mediating Role of Work Family Conflicts. *Journal of Business and Finance Management Research*, 4(5), 48-57. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327689374_Impact_of_Work_and_Home_Demands_on_Work_Life_Balance_Mediating_Role_of_Work_Family_Conflicts.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2005). Burnout and Health Review: Current Knowledge and Future Research Directions. In G. Hodgkinson & J. Ford, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 20, pp. 269-308). <https://doi.org/10.1002/0470029307.ch7>
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>
- Shirom, A., Westman, M., Shamai., & Carel, R. (1997). The effects of work overload and burnout on cholesterol and triglycerides levels: The moderating effects of emotional reactivity among male and female employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 275-288. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.2.4.275>
- Shukri, M., Jones, F., & Conner, M. (2018). Relationship between work-family conflict and unhealthy eating: Does eating style matter? *Appetite*, 123, 225-232. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.12.027>
- Silva Souza, I. D., Reche, P. M., & Sachuk, M. I. (2013). O comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho em funcionários de um hospital da cidade de Umurama. *Qualitas Revista Eletrônica*, 14(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v14i1.1712>
- Silva, T. D. D., & Carlotto, M. S. (2008). Síndrome de burnout em trabalhadores da enfermagem de um hospital geral. *Revista da SBPH*, 11(1), 113-130. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-08582008000100009&script=sci_abstract&tlng=en.

- Silveira, R. S., Funck, C. R., Lunardi, V. L., da Silveira, J. T., Avila, L. I., Filho, W. D. L., & Vidal, D. A. S. (2012). Percepção dos trabalhadores de enfermagem acerca da satisfação no contexto do trabalho na UTI. *Enfermagem em Foco*, 3(2), 93-96. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2012.v3.n2.262>
- Singh, S. (2013). Work-Life Balance: A literature review. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2(3), 84-91. Retrieved from <https://www.longdom.org/articles/work-life-balance-a-literature-review.pdf>.
- Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors effecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3-12. doi: 10.2307/30034926
- Smith, T. D., Hughes, K., DeJoy, D. M., & Dyal, M. A. (2018). Assessment of relationships between work stress, work-family conflict, burnout and firefighter safety behavior outcomes. *Safety Science*, 103, 287-292. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.12.005>
- Soloman, C. M. (1994). Work/family's failing grade: Why today's initiatives aren't enough. *Personnel Journal*, 73(5), 72-80. Retrieved from https://www.workforce.com/1994/05/01/work_familys-failing-grade-why-todays-initiatives-arent-enough/.
- Sousa, C., Kuschel, A., Brito, A., & Gonçalves, G. (2018). Work-oriented men and women: Similar levels of work-family conflict and guilt yet different coping strategies. *Psychological Thought*, 11(2), 195-211. <https://doi.org/10.5964/psyc.v11i2.291>
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 391-408. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00656.x>
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Swanson, V., & Power, K. G. (1999). Stress, satisfaction and role conflict in dual-doctor partnerships. *Community, Work & Family*, 2(1), 67-88. <https://doi.org/10.1080/13668809908414250>

- Tarcan, M., Hikmet, N., Schooley, B., Top, M., & Tarcan, G. Y. (2017). An analysis of the relationship between burnout, socio-demographic and workplace factors and job satisfaction among emergency department health professionals. *Applied Nursing Research, 34*, 40-47. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.02.011>
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 6-15. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(1), 100-118. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 54*, 392-415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Torres, A. (2004). *Vida conjugal e trabalho: Uma perspectiva sociológica*. Oeiras: Celta Editora.
- Torres, A., Silva, F., Monteiro, T., & Cabrita, M. (2005). *Homens e mulheres entre trabalho e família*. Lisboa: Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).
- Vahedi, A., Krug, I., & Westrupp, E. M. (2019). Crossover of parents' work-family conflict to family functioning and child mental health. *Journal of Applied Developmental Psychology, 62*, 38-49. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2019.01.001>
- Valero-Chillerón, M. J., González-Chordá, V. M., López-Peña, N., Cervera-Gasch, Á., Suárez-Alcázar, M. P., & Mena-Tudela, D. (2019). Burnout syndrome in nursing students: An observational study. *Nurse Education Today, 76*, 38-43. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.01.014>

- van Veldhoven, M. (2013). Quantitative job demands. In M. Peeters, J. de Jonge., & T. W. Taris (Eds.), *People at work: An introduction to contemporary work psychology* (pp. 117-143). Chichester: Wiley-Blackwell.
- van Veldhoven, M. J. P. M., Prins, J., van der Laken, P. A., & Dijkstra, L. (2015). *QEEW2.0: Questionnaire and scoring instructions*. Amsterdam: SKB. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/286442533_QEEW20_42_short_scales_for_survey_research_on_work_well-being_and_performance.
- Vieira, J. M., Matias, M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2018). Work-family conflict and enrichment: An exploration of dyadic typologies of work-family balance. *Journal of Vocational Behavior, 109*, 152-165. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.007>
- Vieira, L. S. (2009). O trabalho dá saúde? In J. Cruz, S. Jesus, & C. Nunes (Coords.), *Bem-estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde* (pp. 267-283). Alcochete: Textiverso.
- Vinokur, A. D., Pierce, P. F., & Buck, C. L. (1999). Work–family conflicts of women in the Air Force: Their influence on mental health and functioning. *Journal of Organizational Behavior, 20*(6), 865-878. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<865::AID-JOB980>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<865::AID-JOB980>3.0.CO;2-L)
- Waddill-Goad, S. M. (2018). Stress, Fatigue, and Burnout in Nursing. *Journal of Radiology Nursing*, (in press), 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.jradnu.2018.10.005>
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology, 60*(2), 397-427. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00078.x>
- Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies, 44*(2), 163-169. <http://dx.doi.org/10.2307/584803>
- Watts, J. H. (2009). ‘Allowed into a man’s world’: Meanings of work–life balance: Perspectives of women civil engineers as ‘minority’ workers in construction.

Gender, Work and Organization, 16(1), 37-57. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00352.x>

Waumsley, J. A., Houston, D. M., & Marks, G. (2010). What about us? Measuring the work-life balance of people who do not have children. *Review of European Studies*, 2(2), 3-16. <http://doi.org/10.5539/res.v2n2p3>

Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445-461. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.002>

Yu, X., Meng, X., Chen, Y., Chen, Y., & Nguyen, B. (2018). Work-family conflict, organizational ambidexterity and new venture legitimacy in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.003>

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 273-280. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.031>

Zhang, M., Li, H., Wei, J., & Yang, B. Y. (2011). Cross-over effects or direct effects? The mechanism linking work-family conflict with outcomes. *Acta Psychologica Sinica*, 43(5), 573-588. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2012-0283>

ANEXOS

ANEXO I

OBJETIVO

Este questionário integra-se num projeto de investigação que tem como objetivo, por um lado, analisar de que modo as exigências do trabalho-casa, a centralidade da família-trabalho e a cultura de balanço influenciam o conflito trabalho-família e, por outro lado, quais as consequências dessas variáveis no *burnout* e na satisfação com o trabalho, de acordo com o género, em colaboradores do setor público e privado.

O questionário é anónimo e confidencial. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 10 a 15 minutos para a sua realização.

Obrigada pela sua colaboração!

A. Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspetos do seu trabalho.

A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos que tem a seguinte configuração:

Extremamente Insatisfeito **1 2 3 4 5 6 7** Extremamente Satisfeito

Assinale com um círculo o número que melhor corresponder à sua escolha.

1. Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está:

1.....2 3..... 4.....5.....6 7

Extremamente

Extremamente

2. Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:

1.....2 3..... 4.....5.....6 7

Extremamente

Extremamente

3. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:

1.....2 3..... 4.....5.....6 7

Extremamente

Extremamente

4. Em relação à remuneração que recebe, diria que está:

1.....2 3..... 4.....5.....6 7

Extremamente

Extremamente

5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:

1.....2 3..... 4.....5.....6 7

Extremamente

Extremamente

6. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:

1.....2 3..... 4.....5.....6 7

Extremamente

Extremamente

7. Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas, diria que está:

1.....2 3..... 4.....5.....6 7

Extremamente

Extremamente

8. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está:

1.....2 3..... 4.....5.....6 7

Extremamente

Extremamente

B. Para responder aos itens que se seguem, indique a sua concordância com toda a afirmação usando a escala decrescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO BASTANTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO BASTANTE	CONCORDO TOTALMENTE
1. As exigências do meu emprego interferem na minha vida familiar.	1	2	3	4	5	6	7
2. O tempo que ocupo com o meu emprego dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5	6	7
3. Algumas das tarefas que gostaria de realizar em casa não aparecem feitas devido às minhas exigências profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu emprego não permite ausências por motivos familiares.	1	2	3	4	5	6	7
5. Para cumprir adequadamente os deveres profissionais, tenho que fazer alterações nas atividades familiares.	1	2	3	4	5	6	7
6. As minhas obrigações familiares interferem com as atividades do meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
7. Precindo de realizar tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Algumas das tarefas que quero realizar no emprego não aparecem feitas devido às obrigações familiares.	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias.	1	2	3	4	5	6	7
10. As tarefas familiares interferem no meu desempenho profissional.	1	2	3	4	5	6	7

C. Indique a sua concordância com toda a afirmação usando a escala decrescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO BASTANTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO BASTANTE	CONCORDO TOTALMENTE
1. Tem de trabalhar com rapidez?	1	2	3	4	5	6	7
2. Tem demasiado trabalho para fazer?	1	2	3	4	5	6	7
3. Tem que trabalhar muito mais para terminar uma tarefa?	1	2	3	4	5	6	7
4. Trabalha sobre pressão de tempo para cumprir prazos?	1	2	3	4	5	6	7
5. Tem que ser rápido no seu trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
6. Consegue fazer facilmente o seu trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
7. Sente que está a ficar para trás nas suas tarefas?	1	2	3	4	5	6	7
8. Considera que não tem trabalho suficiente para fazer?	1	2	3	4	5	6	7
9. Tem problemas com o seu local de trabalho?	1	2	3	4	5	6	7

10. Tem problemas em trabalhar sobre pressão?	1	2	3	4	5	6	7
11. Preferiria trabalhar num local mais calmo?	1	2	3	4	5	6	7
12. O seu trabalho requer muita concentração?	1	2	3	4	5	6	7
13. As suas tarefas exigem muita precisão?	1	2	3	4	5	6	7
14. Tem que estar concentrado em muitas tarefas simultaneamente?	1	2	3	4	5	6	7
15. O seu trabalho exige pensar continuamente?	1	2	3	4	5	6	7
16. Tem que estar continuamente concentrado no trabalho que faz?	1	2	3	4	5	6	7
17. Tem que se lembrar de muitas coisas no seu trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
18. O seu trabalho exige um grande cuidado e atenção?	1	2	3	4	5	6	7
19. O seu trabalho requer muito de si em termos emocionais?	1	2	3	4	5	6	7
20. No seu trabalho é confrontado com acontecimentos que o afetam pessoalmente?	1	2	3	4	5	6	7
21. No seu trabalho, os outros solicitam-no com muita frequência?	1	2	3	4	5	6	7
22. Sente-se pessoalmente atacado ou ameaçado no seu trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
23. No seu local de trabalho tem que trabalhar diretamente com pessoas complicadas?	1	2	3	4	5	6	7
24. No seu trabalho tem que ter capacidade para persuadir as pessoas?	1	2	3	4	5	6	7
25. O seu trabalho deixa-o em situações emocionalmente perturbadoras?	1	2	3	4	5	6	7

D. Indique a sua concordância com toda a afirmação usando a escala decrescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO BASTANTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO BASTANTE	CONCORDO TOTALMENTE
1. Considera que está muito ocupado em casa?	1	2	3	4	5	6	7
2. Considera que tem que fazer rapidamente muitas tarefas em casa?	1	2	3	4	5	6	7
3. Considera que tem que fazer demasiadas tarefas em casa (cuidar da casa e dar assistência à família)?	1	2	3	4	5	6	7
4. É frequente ter de lidar com problemas emocionais em casa?	1	2	3	4	5	6	7
5. Com que frequência no seu trabalho doméstico é confrontado com situações que o afetam emocionalmente?	1	2	3	4	5	6	7

6. Com que frequência fica frustrado com coisas relativas à sua vida doméstica?	1	2	3	4	5	6	7
7. Considera que deve planear e organizar um conjunto vasto de tarefas domésticas?	1	2	3	4	5	6	7
8. Tem que se lembrar de muitas coisas no que diz respeito à sua vida doméstica?	1	2	3	4	5	6	7
9. Tem que realizar simultaneamente muitas tarefas em casa?	1	2	3	4	5	6	7
10. Tem que planear cuidadosamente todas as tarefas domésticas?	1	2	3	4	5	6	7

E. Leia cada afirmação e selecione a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO BASTANTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO BASTANTE	CONCORDO TOTALMENTE
1. A empresa/organização valoriza medidas que promovem o equilíbrio entre trabalho e vida dos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
2. A empresa/organização ajuda os funcionários a equilibrar a sua vida profissional e privada.	1	2	3	4	5	6	7
3. A gestão da empresa/organização é um bom exemplo de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os gestores estão treinados para promover o equilíbrio entre o trabalho e vida dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os funcionários são informados sobre programas que promovem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.	1	2	3	4	5	6	7

F. Leia cada afirmação e selecione a sua resposta numa escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO BASTANTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO BASTANTE	CONCORDO TOTALMENTE
1. Na minha opinião os objetivos de vida pessoal de um indivíduo devem ser mais orientados para o trabalho do que para a família.	1	2	3	4	5	6	7
2. Na minha vida a maior satisfação vem do trabalho e não da família.	1	2	3	4	5	6	7
3. As coisas mais importantes que me acontecem envolvem mais o trabalho do que a família.	1	2	3	4	5	6	7
4. Na vida, o trabalho deve ser considerado bem mais importante do que a família.	1	2	3	4	5	6	7
5. Em geral, considero que o trabalho é bem mais importante para a vida do que a família.	1	2	3	4	5	6	7

G. As seguintes afirmações referem-se a sentimentos experienciados em relação à sua atividade profissional. Por favor indique com que frequência, nos últimos 30 dias de trabalho, sentiu cada um dos seguintes sentimentos. Para responder, indique o grau em que cada afirmação se aplica ou não a si, de acordo com a seguinte escala crescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO BASTANTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO BASTANTE	CONCORDO TOTALMENTE
1. Sinto-me cansado(a).	1	2	3	4	5	6	7
2. De manhã, não tenho energia para ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto-me fisicamente esgotado(a).	1	2	3	4	5	6	7
4. Sinto que não aguento mais.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que as minhas baterias estão gastas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto-me esgotado(a).	1	2	3	4	5	6	7
7. A minha capacidade de raciocínio é lenta.	1	2	3	4	5	6	7
8. Tenho dificuldade em concentrar-me.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto-me incapaz de pensar com clareza.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sinto que não consigo concentrar-me.	1	2	3	4	5	6	7
11. Tenho dificuldade em pensar sobre coisas complexas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sinto-me incapaz de ser sensível às necessidades dos meus colegas de trabalho e clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Sinto-me incapaz de investir emocionalmente nos colegas de trabalho e clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sinto-me incapaz de ser compreensivo com os meus colegas de trabalho e clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Dados Biográficos

Género	Idade:	Estado Civil
Feminino	Nº Filhos:	Solteiro
Masculino	Idade dos Filhos:	Divorciado
		Casado/União de Facto

Habilitações Literárias	Atividade Profissional:	Vínculo contratual
Ensino Primário		Contrato c/ Termo
Ensino Básico		Contrato s/ Termo
Ensino Secundário	Tempo na empresa: ____ (anos)	Trabalhador Independente
Licenciatura	Nº Empregos:	Outro
Mestrado	Instituição	
Pós-Graduação	Pública	Part-Time
Doutoramento	Privada	Full-Time
A sua chefia é flexível com os horários?		Sim
Tem isenção de horário?		Sim
Exerce um cargo de chefia?		Sim

Dados sobre o cônjuge (se casado ou união de facto)		
Habilitações Literárias	Atividade Profissional	Vínculo contratual
Ensino Primário		Contrato c/ Termo
Ensino Básico		Contrato s/ Termo
Ensino Secundário	Tempo na empresa:	Trabalhador Independente
Licenciatura	Nº Empregos:	Outro
Mestrado	Instituição	
Pós-Graduação	Pública	Part-Time
Doutoramento	Privada	Full-Time
A chefia do seu cônjuge é flexível com os horários?		Sim
O seu cônjuge tem isenção de horário?		Sim
O seu cônjuge exerce um cargo de chefia?		Sim

Dados sobre o Agregado Familiar

1. Nº pessoas do agregado familiar: _____

2. Tem a cargo pessoas com necessidades especiais? Sim _____ Não _____

Dados sobre a Ocupação do Tempo

	Tempo real	Tempo que desejaria
1. Quantas horas por dia ocupa na sua esfera profissional?		

2. Costuma levar trabalho para casa?	SIM		NÃO	
--------------------------------------	-----	--	-----	--

2.1. Se sim, quantas horas ocupa com esse trabalho? _____

3. Quantas horas por dia ocupa na sua esfera pessoal:

	Horas/dia
a) Cuidar dos filhos	
b) Cônjuge	
c) Familiares a cargo (ex: pais, avós)	
d) Amigos (saídas, convívio)	
e) Tarefas domésticas	
f) Lazer (hobbies, descansar)	

4. Qual o grau de dificuldade em arranjar tempo para as atividades (de lazer) que gosta?

Nada difícil	Pouco difícil	Indiferente	Difícil	Muito difícil	Extremamente difícil

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

ANEXO II

O efeito das exigências profissionais e domésticas e do conflito trabalho-família no *burnout* e na satisfação profissional¹

Resumo

A interface trabalho-família é um tema que levanta inúmeros desafios, pelo que este estudo tem como objetivos: 1) observar o efeito das exigências profissionais e domésticas no conflito trabalho-família; 2) quais as consequências dessas variáveis no *burnout* e na satisfação com o trabalho; e 3) observar se existem diferenças de género nestas variáveis. Com uma amostra de 200 participantes, os resultados mostram que as exigências profissionais e domésticas são preditoras do conflito trabalho-família e que estas variáveis influenciam o *burnout* e contribuem negativamente para a satisfação profissional. Foram observadas diferenças de género nas variáveis exigências domésticas e *burnout*. É fundamental que as organizações adotem práticas amigas da família, procurando diminuir o *burnout* e incrementar a satisfação profissional dos seus colaboradores.

Palavras-Chave: exigências profissionais e domésticas; conflito trabalho-família e família-trabalho; *burnout*; satisfação profissional

¹ Sebastião, C., Sousa, C., & Gonçalves, G. (2019). O efeito das exigências profissionais e domésticas e do conflito trabalho-família no *burnout* e na satisfação profissional. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa* (submitted).

The effect of job and home demands and work-family conflict on *burnout* and job satisfaction

Abstract

The work-family interface is a subject that raises numerous challenges, so this study aims to: 1) observe the effect of job and home demands on the work-family conflict; 2) what are the consequences of these variables on burnout and job satisfaction; and 3) observe if there are gender differences in these variables. With a sample of 200 participants, the results show that job and home demands are predictors of work-family conflict and that these variables influence burnout and contribute negatively to job satisfaction. Gender differences were observed in the variables home demands and burnout. It is essential that organizations adopt family-friendly practices, seeking to reduce burnout and increase the professional satisfaction of their employees.

Keywords: Job and home demands; work-family and family-work conflict; burnout; job satisfaction

1. Introdução

Nas últimas décadas, a presença generalizada das mulheres no campo laboral tem apresentado consequências diretas na vida pessoal e familiar, rompendo, de modo parcial, com o modelo de complementaridade entre homens e mulheres. Este modelo assentava na distinção de tarefas entre os dois sexos, segundo o qual o trabalho remunerado era da responsabilidade do homem, enquanto o trabalho não remunerado, ou seja, o trabalho direcionado para a vida doméstica, era única e exclusivamente da responsabilidade da mulher (Matias, Andrade, & Fontaine, 2011). Esta situação criou desafios e dilemas para os indivíduos, bem como para as suas famílias, na medida em que contribuiu para a introdução de várias alterações nos papéis de género, não só no domínio laboral, como no familiar (Wall, 2005). Tanto homens como mulheres deparam-se atualmente com várias exigências que advêm quer do domínio do trabalho quer do domínio de casa. No entanto, os indivíduos despendem de mais horas do seu dia-a-dia em prol das exigências organizacionais, dedicando-se menos à sua vida pessoal, sendo esta uma situação que requer das organizações a implementação de práticas “amigas da família”, as quais visem equilibrar estas duas dimensões que integram a vida de qualquer ser humano. Todavia, se as organizações não conseguirem proporcionar aos seus colaboradores estas práticas, essa situação poderá ter como consequências a emergência do conflito trabalho-família e família-trabalho (CTF-FT). Alguns estudos (e.g., Matias et al. 2011) salientam que as dificuldades sentidas na articulação e conciliação de múltiplos papéis coloca alguns obstáculos ao bom equilíbrio entre os dois domínios da vida contemporânea para ambos os géneros, visto que a escolha entre um domínio em prol do outro pode gerar consequências negativas para a saúde e o bem-

estar dos indivíduos, nomeadamente o desenvolvimento de riscos psicossociais, como seja o *burnout*, e o decréscimo da satisfação com o trabalho. Neste sentido, o interesse pelo estudo da interação trabalho-família e família-trabalho é justificado pelas pressões decorrentes, e cada vez mais constantes, para os indivíduos ou pelos potenciais prejuízos às famílias e organizações onde os mesmos estão inseridos. De acordo com esta linha de análise e dada a pertinência deste tema, este estudo objetiva: (1) analisar de que modo as exigências do trabalho-casa influenciam o conflito trabalho-família, (2) quais as consequências dessas variáveis no *burnout* e na satisfação com o trabalho, e (3) observar a existência de diferenças nestas variáveis de acordo com o género.

2. Exigências profissionais e exigências domésticas

As exigências profissionais são aspetos que têm consequências negativas para os colaboradores, uma vez que estes são “obrigados” a despende mais esforço, para além do habitual, para conseguirem alcançar os objetivos organizacionais (Jones & Fletcher, 1996). Sem esse esforço adicional (e.g., horas extras) os indivíduos dificilmente conseguirão cumprir adequadamente as tarefas próprias da sua função. As exigências do trabalho estão, deste modo, diretamente relacionadas com a saúde e o bem-estar dos indivíduos e, conseqüentemente, com o bom funcionamento da organização, isto é, constituem-se fortes preditores do surgimento de várias problemáticas a nível pessoal e organizacional. A nível pessoal podem contribuir para: (1) a emergência do conflito entre o trabalho e a vida pessoal; (2) níveis elevados de *burnout* e; (3) vários estados depressivos, enquanto que a nível organizacional podem: (1) conduzir à intenção de *turnover*; (2) absentismo; (3) a um menor comprometimento com a organização e, ainda; (4) a um maior grau de rotatividade (Guenette & Smith, 2018). Ao contrário das

exigências profissionais, a literatura sobre a influência das exigências domésticas é escassa, pelo menos do que é do nosso conhecimento, embora Peeters, Montgomery, Bakker e Schaufeli (2005) tenham realizado um estudo que objetivou avaliar o impacto dessas exigências na vida dos indivíduos. Segundo esse estudo, as exigências domésticas podem ser operacionalizadas em três dimensões: (1) exigências domésticas quantitativas (quantidade de atividades e/ou tarefas que os indivíduos têm de realizar em casa), (2) exigências domésticas emocionais (frequência com que as responsabilidades e os deveres domésticos interferem com a vida pessoal dos indivíduos, deixando-os emocionalmente mais fragilizados) e (3) exigências domésticas mentais (capacidade cognitiva dos indivíduos relativamente ao planeamento, coordenação e organização das várias tarefas domésticas que ocorrem em simultâneo) (Peeters et al., 2005).

Como indica Sheikh, Ashiq, Mehar, Hasan e Khalid (2018), gerir e orientar concomitantemente as exigências domésticas com as exigências e responsabilidades do trabalho é uma missão muito complicada, principalmente para as mulheres. Ao longo das décadas, as mulheres têm estado mais propensas a responsabilizarem-se pelas exigências domésticas e pelos cuidados adequados aos filhos, enquanto que aos homens lhes tem sido incumbida a “responsabilidade” de sustentar financeiramente o agregado familiar (Sheik et al., 2018). Segundo Gonçalves, Sousa, Santos, Silva e Korabik (2018), os constantes e incessantes desafios que são colocados às mulheres diariamente aquando da conciliação de vários papéis aumentaram consideravelmente, visto que as mulheres são responsáveis pela maioria das tarefas familiares e domésticas. Sagnier e Morell (2019) comprovaram que as mulheres ativas no mercado de trabalho

apresentam sérias dificuldades de conciliação entre a sua vida pessoal e profissional. Segundo os dados apurados, as mulheres destinam a maior parte do tempo, quando estão em casa, a realizar atividades domésticas (trabalho não pago), sendo que esta situação se mantém praticamente igual quer a mulher esteja ativa no mercado de trabalho (57% em média), quer não tenha trabalho pago (em média 52%). Em média, a mulher executa 74% das tarefas domésticas, enquanto o seu parceiro concretiza, em média, 23% dessas tarefas (Sagnier & Morell, 2019). Contudo, embora se comece a verificar uma mudança de mentalidades positiva e se assista, progressivamente, a uma verdadeira distribuição equitativa das várias atividades domésticas, a verdade é que são as mulheres que continuam a assumir uma maior responsabilidade e preocupação a esse nível, o que resulta numa difícil conciliação de múltiplos papéis (mãe, esposa e dona de casa) (Watts, 2009).

3. Conflito trabalho-família versus conflito família-trabalho

O desempenho dos papéis profissional e pessoal/familiar apresenta várias consequências positivas e negativas para os indivíduos e para as suas famílias, existindo uma série de influências nos dois sentidos, isto é, do trabalho para a família, bem como da família para o trabalho, dando origem à emergência do conflito trabalho-família e família-trabalho (CTF-FT) (Chambel & Ribeiro, 2014). Este conflito corresponde à interação que ocorre entre estas duas esferas, na medida em que as pressões resultantes de cada uma delas são reciprocamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985). Para as organizações, o conflito entre estas duas dimensões assume uma elevada importância, visto que, por um lado, o equilíbrio entre o trabalho e a família prejudica o bem-estar, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e, por outro lado, está

dependente das várias e distintas características do clima organizacional. O conflito TF está diretamente relacionado com vários aspetos, particularmente com o decréscimo da satisfação com o trabalho (e.g., Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Viera, Matias, Lopez, & Matos, 2018), com o comprometimento organizacional (e.g., Aryee, Srinivas, & Tan, 2005), com a intenção de *turnover* (e.g., Grandey & Cropanzano, 1999), com o *burnout* (e.g., Fang, 2017; Smith, Hughes, DeJoy, & Dyal, 2018), com o absentismo (Kirchmeyer & Cohen, 1999) e, ainda, com o *stress* resultante do próprio contexto de trabalho, como indica Buonocore e Russo (2013).

Para Chinchilla e Moragas (2009) encontrar a devida harmonia entre as exigências dos três domínios - organização, família e sociedade - é essencial para a vida de qualquer indivíduo, pois só se podem desenvolver organizações, famílias e sociedades produtivas e mais saudáveis a partir de uma integração devidamente equilibrada. Face ao anteriormente exposto, delinearam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: As exigências profissionais influenciam o conflito trabalho-família.

H2: As exigências domésticas influenciam o conflito família-trabalho.

4. Síndrome de *Burnout*

Segundo Freudenberger (1974) a síndrome de *burnout* é um estado mental negativo resultante da atividade laboral, mas dependente das características pessoais. Para este investigador, esta doença laboral ocorre, por norma, após um ano de trabalho e caracteriza-se por uma perda progressiva de emoções, da motivação e do empenho profissional, decorrente de várias e distintas formas somáticas, mais concretamente ao nível físico (e.g., cansaço, constantes dores de cabeça, problemas gastrointestinais,

privação do sono, falta de ar, entre outros) e comportamental (e.g., raiva, irritabilidade e frustração). Mais tarde, em 1976, a psicóloga social Cristina Maslach, que se dedicava ao estudo das emoções em contexto de trabalho, constatou que existia uma relação direta entre as emoções e os comportamentos que os indivíduos desenvolviam no ambiente de trabalho, particularmente nas profissões que exigiam uma relação mais próxima e duradora entre o profissional e quem necessitava dos seus serviços.

Inspirados no trabalho de Maslach e Jackson (1981), Shirom e Melamed (2006) apresentaram uma nova conceitualização de *burnout* denominada Medida de Esforço Shirom-Melamed (SMBM). Teoricamente, o SMBM foi baseado na teoria da Conservação de Recursos (Conservation of Resources – COR) de Hobfoll (1989, 1998). De acordo com a esta teoria (Hobfoll, 1989, 1998), o stress no trabalho ocorre quando indivíduos se sentem ameaçados em relação à perda de recursos, quando os perdem ou quando não os conseguem recuperar. Segundo estes autores o *burnout* é um estado afetivo caracterizado por um sentimento de esgotamento físico, emocional e de energias cognitivas (Shirom & Melamed, 2006). É uma consequência da exposição prolongada ao *stress* crónico, manifestando-se pelo esgotamento gradual ao longo do tempo de recursos energéticos intrínsecos dos indivíduos, levando a sentimentos de exaustão emocional, cansaço físico e cansaço cognitivo. O *burnout* representa, portanto, uma combinação de fadiga física, exaustão emocional e cansaço cognitivo, três fatores estreitamente interrelacionados (Hobfoll & Shirom, 2000) que podem ser representados por um único *score* de *burnout*. A fadiga física refere-se a sentimentos de cansaço e baixos níveis de energia na realização de tarefas diárias no trabalho. A exaustão emocional ocorre quando os indivíduos se sentem sem forças para mostrar

empatia a clientes ou colegas de trabalho e sem a energia necessária para investir em relacionamentos com outras pessoas no trabalho. O cansaço cognitivo corresponde a uma reduzida agilidade mental e capacidade de pensamento mais lenta (Shirom & Melamed, 2005). Vários estudos debruçaram-se sobre a relação existente entre a síndrome de *burnout* e o conflito TF e FT (e.g., Fang, 2017; Mete, Ünal, & Bilen, 2014; Smith, Hughes, DeJoy, & Dyal, 2018), observando-se que o conflito TF e FT é um dos preditores do *burnout*, na medida em que ao vivenciarem esse conflito, os indivíduos - independentemente do género - encontram-se numa situação de esgotamento de recursos, o que proporcionará o aumento dos níveis de stress e de exaustão, sendo o aumento da exaustão emocional o sintoma mais eloquente desta problemática (Bianchi, Laurent, Schonfeld, Verkuilen, & Berna, 2018). Não obstante, se os indivíduos experienciarem um equilíbrio entre as exigências e os recursos sociais e familiares irão conseguir responder adequadamente a cada papel, observando-se, por conseguinte, um menor conflito entre cada um deles, assim como menores níveis de *burnout*. Deste modo, são avançadas as seguintes hipóteses:

H3: As variáveis exigências profissionais e exigências domésticas influenciam o *burnout*.

H4: O conflito trabalho-família e família-trabalho influencia o *burnout*.

5. Satisfação com o trabalho

Nas últimas décadas, as organizações têm-se adaptado, aos poucos, à nova realidade, a chamada “sociedade do conhecimento”, a qual se caracteriza por valorizar as competências e os conhecimentos dos indivíduos e não somente o produto final ou a matéria-prima. Assim, emerge a preocupação de que se deve valorizar, reconhecer e desenvolver o capital humano, pois é - mais do que nunca - necessário pensar o homem

na sua totalidade (trabalho, família, saúde e lazer) (Rueda, Lima, & Raad, 2014). A satisfação com o trabalho é considerada um fenômeno subjetivo que pode variar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância, além de que pode estar sujeita a um conjunto de influências internas e externas ao próprio contexto de trabalho (Martinez & Paraguay, 2003). Segundo esta perspectiva, esta variável depende, por um lado, da capacidade para se diminuir o que incomoda o colaborador e, por outro lado, maximizar o que lhe dá prazer e que lhe possibilitará, por conseguinte, sentir-se realizado e motivado (Ferreira, 2011). A satisfação com o trabalho é a variável que mais se relaciona com o conflito TF, visto que é influenciada pela conciliabilidade entre as várias exigências advindas do trabalho e as exigências oriundas de outros múltiplos papéis, particularmente o familiar (March & Simon, 1958). Esta situação surge a partir do momento em que o trabalho - ao ser perspectivado como um fator preponderante que concentra para si recursos de tempo e de energia - pode conduzir a estados de elevada tensão, dando origem a atitudes e comportamentos negativos relativamente à atividade laboral (Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005). Segundo o descrito, e de acordo com Bruck, Allen e Spector (2002), emerge, assim, uma relação negativa entre as duas variáveis – conflito TF e a satisfação com o trabalho – sendo expectável que a segunda diminua com o aumento da primeira. Em termos de consequências da ausência de satisfação no trabalho, Martinez (2002) apresenta, ao longo da sua pesquisa, algumas consequências acerca da ausência de satisfação no trabalho, nomeadamente o absentismo, a rotatividade, os atrasos constantes ou longas pausas, reivindicações ou greves, diminuição do nível de produtividade e o desagrado com a própria vida. Outros estudiosos (Appelbaum, Lee, Amendola, Dodson, & Kaplan, 2018; Cheng & O-Yang, 2018; Jardim, Silva Filho, & Ramos, 2004; Tarcan, Hikmet, Schooley, Top, & Tarcan, 2017)

destacam a associação existente entre a satisfação profissional e a síndrome de *burnout*, uma vez que a insatisfação com o trabalho é um forte preditor para esta problemática, a qual prejudica profissionais que estão submetidos diariamente a um elevado nível de pressão, constituindo uma resposta ao *stress* laboral crónico. Assim, e face ao exposto, delinearam-se as seguintes hipóteses:

H5: As variáveis exigências profissionais e exigências domésticas influenciam a satisfação profissional.

H6: O conflito trabalho-família e família-trabalho influencia a satisfação profissional.

H7: O *burnout* influencia a satisfação profissional.

6. Metodologia

6.1. Amostra

A amostra recolhida é composta por 200 participantes, dos quais 130 (65%) são do género feminino e 70 (35%) são do género masculino, com idades compreendidas entre os 21 e os 66 anos ($M = 40.61$; $DP = 10.66$). Quanto ao estado civil, 54 (27%) participantes são solteiros, 19 (9.5%) são divorciados e 127 (63.5%) são casados ou vivem em união de facto. Em relação às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos (51%) possuem o ensino secundário, 63 (31.5%) são licenciados, 13 (6.5%) têm um mestrado e os restantes 11% possuem uma pós-graduação. No que concerne à atividade profissional, os dados revelam que 78 (39%) inquiridos são técnicos ou exercem uma profissão de nível intermédio, 40 (20%) pertencem ao pessoal administrativo, 26 (13%) são trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança, 16 (8%) são especialistas em atividades intelectuais e científicas, 8 (4%) são agricultores e trabalhadores

qualificados, 7 (3.5%) são representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, 4 (2%) são empresários, 3 (n = 1.5%) são estudantes, e apenas 1 (n = 0.5%) participante exerce uma profissão das forças armadas.

6.2. Instrumentos

Exigências Profissionais (Job Demands) – Foram utilizadas 3 dimensões do *Questionnaire on the Experience and Assessment of Work* (QEEW2.0) de van Veldhoven, Prins, van der Laken e Dijkstra (2015). Estas três dimensões são compostas por 25 itens, cotados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) e dizem respeito a: 1) Ritmo e quantidade de trabalho (11 itens, e.g., item 1 “*Tem que trabalhar com rapidez?*”); 2) Sobrecarga de trabalho mental (7 itens, e.g., item 12 “*O seu trabalho requer muita concentração?*”); e 3) Sobrecarga de trabalho emocional (7 itens, e.g., item 19 “*O seu trabalho requer muito de si em termos emocionais?*”).

Exigências Domésticas (Home Demands) – Foi utilizada a escala de Peeters et al. (2005), composta por 10 itens, avaliados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) e 3 dimensões: 1) Quantidade de exigências domésticas (3 itens, e.g., item 3 “*Considera que tem que fazer demasiadas tarefas em casa (cuidar da casa e dar assistência à família)?*”); 2) Exigências domésticas emocionais (3 itens, e.g., item 5 “*Com que frequência no seu trabalho doméstico é confrontado com situações que o afetam emocionalmente?*”); e 3) Exigências domésticas mentais (4 itens, e.g., item 8 “*Tem que se lembrar de muitas coisas no que diz respeito à sua vida doméstica?*”).

Escala de Conflito Trabalho-família e Família-trabalho – As escalas de CTF e CFT, adaptadas para a população Portuguesa por Santos e Gonçalves (2014), foram

originalmente desenvolvidas em inglês por Netemeyer, Boles, & McMurrian (1996). Esta escala composta por 10 itens, cotados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) é um instrumento bidimensional que avalia as duas dimensões do conflito: conflito trabalho-família (5 itens, e.g., item 1: *“As exigências do meu emprego interferem na minha vida familiar”*) e conflito família-trabalho (5 itens, e.g., item 7: *“Prescindo de realizar tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa”*).

Burnout – Foi avaliado através da escala de Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM) de Shirom e Melamed (2006), traduzida para a população Portuguesa através de um processo de tradução-retradução. É uma escala composta por 14 itens e três subescalas: 1) cansaço físico (6 itens; e.g., item 3 *“Sinto-me fisicamente esgotado”*); 2) cansaço cognitivo (5 itens; e.g., item 10 *“Sinto que não consigo concentrar-me”*); e 3) exaustão emocional (3 itens; e.g., item 13 *“Sinto-me incapaz de investir emocionalmente nos colegas de trabalho e clientes”*). Os itens são respondidos numa escala tipo Likert de 7 pontos (1 = Nunca; 7 = Sempre).

Satisfação com o Trabalho – Foi aplicada a escala de Lima, Vala e Monteiro (1994), composta por 8 itens, que avaliam a satisfação relativamente a vários aspetos do trabalho (e.g., item 2 *“Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:”*). Os itens são avaliados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – extremamente insatisfeito a 7 – extremamente satisfeito).

No que concerne à consistência interna das escalas (Tabela 2) todas apresentam valores aceitáveis.

6.3. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de um questionário online, cujo link de acesso foi enviado, através do correio eletrónico, a diversas pessoas empregadas. Os participantes foram informados da liberdade de participação, do anonimato e confidencialidade dos dados. Não foi oferecida compensação.

6.4. Análise dos dados

A análise quantitativa dos dados recolhidos realizou-se com recurso ao *Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 25.0. Foram realizados testes *t* para observar diferenças entre géneros, e análises de correlação e análises de regressão para verificar as hipóteses em estudo.

7. Resultados

7.1. Estatística descritiva

Na tabela 1 é possível observar as médias e desvios-padrão das variáveis em estudo. A satisfação profissional é uma das variáveis que apresenta a média mais elevada ($M = 4.32$; $DP = 1.19$). Em relação ao conflito TF-FT este apresenta uma média de 3.20 ($DP = 1.19$), cuja dimensão correspondente ao conflito TF é a que apresenta uma média mais alta ($M = 3.80$; $DP = 1.36$), comparativamente ao conflito FT que apresenta uma média de 2.60 ($DP = 1.21$), o que indica que os inquiridos consideram que existe uma maior influência das exigências do trabalho na vida familiar, dando origem ao conflito na família. A variáveis exigências profissionais e domésticas apresentam médias mais elevadas ($M = 4.42$ e $M = 4.09$, respetivamente). Relativamente à variável *burnout*, apresenta uma média de 3.36 ($DP = 1.18$).

Tabela 1.

Médias e desvios-padrão (amostra total e por género)

	M			DP		
	<i>Amostra Total</i>	<i>Mulheres</i>	<i>Homens</i>	<i>Amostra Total</i>	<i>Mulheres</i>	<i>Homens</i>
Satisfação Profissional	4.32	4.25	4.46	1.19	1.18	1.20
Conflito TF - CFT	3.20	3.20	3.20	1.08	1.10	1.03
Conflito TF	3.80	3.83	3.76	1.36	1.40	1.29
Conflito FT	2.60	2.58	2.63	1.21	1.27	1.08
Exigências Profissionais	4.42	4.44	4.39	0.89	0.87	0.93
Exigências Domésticas	4.09	4.39	3.53	1.30	1.26	1.19
<i>Burnout</i>	3.36	3.52	3.05	1.18	1.19	1.11
Cansaço físico	3.97	4.17	3.58	1.44	1.43	1.40
Cansaço cognitivo	3.08	3.25	2.76	1.38	1.39	1.31
Exaustão emocional	2.60	2.68	2.46	1.19	1.29	0.98

7.1.1. Diferenças de género

Para verificar a existência de diferenças entre as variáveis em estudo e o género foram realizados testes-*t*. Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas variáveis exigências domésticas e *burnout*. Em relação à variável exigências domésticas, as mulheres apresentam uma média mais elevada comparativamente aos homens (tabela 1) sendo esta diferença estatisticamente significativa ($t_{(198)} = 4.697, p = .000$). Em relação ao *burnout*, também se verifica que os participantes do género feminino apresentam níveis mais elevados de *burnout*, sendo estes níveis estatisticamente significativos, quando comparados com os valores do género masculino, nomeadamente: *burnout* ($t_{(198)} = 2.754, p = .006$), cansaço físico ($t_{(198)} = 2.807, p = .005$) e cansaço cognitivo ($t_{(198)} = 2.425, p = .016$). Embora na dimensão exaustão emocional

as mulheres apresentem uma média superior ($M = 2.64$, $DP = 1.29$) aos homens ($M = 2.46$, $DP = .98$), esta não é estatisticamente significativa ($p > .05$).

7.2. Correlações

Na tabela 2 é possível observar os valores de correlação entre as variáveis em estudo. Segundo os dados obtidos, podemos constatar que a satisfação profissional se correlaciona negativamente com todas as variáveis, principalmente com o *burnout* ($r = -.493$, $p = .000$) e com a dimensão cansaço físico ($r = -.479$, $p = .000$). O conflito TF-FT correlaciona-se de modo positivo com a maior parte das variáveis: exigências profissionais ($r = .511$, $p = .000$); exigências domésticas ($r = .466$, $p = .000$); *burnout* ($r = .449$, $p = .000$), e com dimensão correspondente à exaustão emocional ($r = .408$, $p = .000$). Em relação à variável exigências profissionais, esta apresenta correlações positivas com o conflito TF-FT ($r = .511$, $p = .000$), com a dimensão conflito TF ($r = .569$, $p = .000$), com a variável exigências domésticas ($r = .469$, $p = .000$) e, ainda, com a dimensão cansaço físico ($r = .461$, $p = .000$). A variável exigências domésticas apresenta uma correlação moderada com o *burnout* ($r = .408$, $p = .000$) e com a dimensão respeitante ao cansaço físico ($r = .435$, $p = .000$). A variável *burnout* apresenta uma correlação negativa somente com a satisfação profissional ($r = -.493$, $p = .000$). Importa explicitar que o *burnout* apresenta uma correlação positiva e moderada com a maioria das restantes variáveis, uma vez que os valores de correlação variam entre $r = .408$ ($p = .010$) e $r = .450$ ($p \leq .010$).

Tabela 2.

Correlações entre as variáveis em estudo

	1	2	2.1	2.2	3	4	5	5.1	5.2	5.3
1. Satisfação Profissional	(.91)									
2. Conflito TF - CFT	-.235**	(.88)								
2.1. Conflito TF	-.256**	.860**	(.88)							
2.2. Conflito FT	-.131	.816**	.406**	(.91)						
3. Exigências Profissionais	-.260**	.511**	.569**	.269**	(.92)					
4. Exigências Domésticas	-.315**	.466**	.444**	.331**	.469**	(.94)				
5. <i>Burnout</i>	-.493**	.449**	.438**	.307**	.397**	.408**	(.95)			
5.1. Cansaço físico	-.479**	.391**	.447**	.194**	.461**	.435**	.905**	(.94)		
5.2. Cansaço cognitivo	-.379**	.374**	.323**	.304**	.274**	.323**	.891**	.663**	(.96)	
5.3. Exaustão emocional	-.387**	.408**	.324**	.364**	.194**	.215**	.720**	.492**	.594**	(.93)

7.3. Análise de Regressão

As hipóteses em estudo foram analisadas através da realização de análises de regressão múltiplas. Para avaliar o efeito das variáveis exigências profissionais e exigências domésticas no conflito trabalho-família foram realizados 2 modelos. No primeiro modelo a variável exigências profissionais explica cerca de 32.4% do conflito trabalho-família e 7.3% do conflito família-trabalho. No segundo modelo foi acrescentada a variável exigências domésticas. O valor de predição aumentou 4% na explicação do conflito TF ($F(2, 197) = 53.31, p = .000$) e 5.3% na explicação do conflito FT ($F(2, 197) = 14.21, p = .000$). Em relação ao *burnout* é possível observar, na tabela 3, que o modelo que contempla as quatro variáveis é aquele que apresenta um maior efeito preditivo sobre o *burnout* e respectivas dimensões. O modelo 4 é responsável por cerca de 27.2%

da explicação do *burnout* ($F(4,195) = 18.21, p = .000$). Neste modelo, as variáveis com contributo estatisticamente significativo são as exigências domésticas ($\beta = .206; t_{(199)} = 2.846, p = .005$) e o conflito TF ($\beta = .218; t_{(199)} = 2.740, p = .007$). Este modelo explica ainda 17.1% da dimensão exaustão emocional e cansaço cognitivo (contribuindo para tal, o conflito TF ($\beta = .203; t_{(199)} = 2.384, p = .018$) e conflito FT ($\beta = .271; t_{(199)} = 3.737, p = .000$), e as exigências domésticas ($\beta = .173; t_{(199)} = 2.237, p = .026$) e conflito TF ($\beta = .173; t_{(199)} = 2.377, p = .018$), respetivamente). Em relação ao cansaço físico, o modelo 4 apresenta um valor de predição de 30.4%, salientando-se as variáveis exigências profissionais ($\beta = .231; t_{(199)} = 3.04, p = .003$), exigências domésticas ($\beta = .240; t_{(199)} = 3.386, p = .001$) e conflito TF ($\beta = .225; t_{(199)} = 2.887, p = .004$).

Tabela 3.

Regressão hierárquica para a predição do Burnout

Modelos	Burnout			Exaustão Emocional			Cansaço Cognitivo			Cansaço Físico		
	r^2	ΔR^2	p	r^2	ΔR^2	p	r^2	ΔR^2	p	r^2	ΔR^2	p
1. EP	.158	.158	.000	.038	.038	.006	.075	.075	.000	.213	.213	.000
2. EP+ED	.221	.063	.000	.057	.019	.003	.124	.049	.000	.274	.061	.000
3. EP+ED +CTF	.261	.04	.000	.111	.054	.000	.147	.023	.000	.303	.029	.000
4. EP+ED +CTF+CFT	.272	.011	.000	.171	.06	.000	.171	.024	.000	.304	.001	.000

Nota: EP – Exigências Profissionais; ED – Exigências Domésticas; CTF – Conflito Trabalho-Família; CFT - Conflito Família-Trabalho

Para observar o efeito das variáveis em estudo sobre a satisfação profissional foram efetuados 4 modelos. De modo semelhante, é o modelo que contempla todas as variáveis aquele que apresenta um valor preditor mais elevado. Este modelo explica cerca de 26.2% da satisfação profissional ($F(5,194) = 13.71, p = .000$), sendo que apenas o *burnout* apresenta um contributo estatisticamente significativo ($\beta = -.438; t_{(199)} = -6.065, p = .000$).

8. Discussão

O presente estudo objetivou analisar de que modo as exigências profissionais e domésticas influenciam o conflito trabalho-família, e quais as consequências dessas variáveis no *burnout* e na satisfação com o trabalho. Foi ainda objetivo deste estudo observar a existência de diferenças nas variáveis em estudo, de acordo com o gênero. Com base numa amostra constituída por 130 mulheres e 70 homens, maioritariamente ativos profissionalmente, podemos constatar que a primeira hipótese (H1), as exigências profissionais influenciam o conflito trabalho-família, se confirma, na medida em que a variável exigências profissionais apresenta uma correlação moderada e positiva com a dimensão conflito TF. Também os dados da análise de regressão múltipla demonstraram que o resultado da variável exigências profissionais é preponderante aquando da emergência do conflito TF. Estes dados são expectáveis e correspondem ao descrito na literatura, pelo que podemos afirmar que as exigências profissionais estão diretamente relacionadas com a saúde e o bem-estar dos indivíduos e, conseqüentemente, com o bom funcionamento de qualquer organização, pelo que se constituem como principais preditores para o desenvolvimento de várias problemáticas a nível pessoal, nomeadamente a emergência do conflito entre o trabalho e a vida pessoal (Guenette & Smith, 2018). A segunda hipótese (H2), as exigências domésticas influenciam o conflito família-trabalho, pode ser confirmada, uma vez que a variável exigências domésticas se correlaciona positivamente com a dimensão conflito FT apresentando um valor preditivo de cerca de 13% desse conflito. É importante realçar, quanto ao gênero, que os dados atentam que são evidentes desigualdades entre homens e mulheres relativas às exigências domésticas. Esta realidade pode ser explicada pelo facto de, ao longo das

últimas décadas, as mulheres se terem dedicado mais às exigências domésticas, enquanto que os homens se incumbiram da “missão” de sustentar financeiramente a família. De acordo com os resultados alcançados conseguimos depreender que as mulheres apresentam uma maior dificuldade aquando do equilíbrio entre os múltiplos papéis, uma vez que existe uma maior sobrecarga de responsabilidades do contexto da casa pertencentes a estas. No entanto, e como revela a literatura mais recente (e.g., Gonçalves et al., 2018), apesar desta desigualdade quanto à partilha das responsabilidades domésticas estar a mudar progressivamente, na medida em que os homens estão, a pouco e pouco, a participar mais ativamente no domínio que outrora era unicamente desempenhado pelas mulheres - o doméstico - a verdade é que o género feminino continua a assumir uma maior responsabilidade e preocupação a esse nível, resultando, conseqüentemente, em altos níveis de conflito em relação ao equilíbrio entre o domínio laboral e pessoal e a uma conseqüente sobrecarga entre o trabalho, a casa e os filhos (Watts, 2009). A terceira hipótese (H3) foi igualmente confirmada, dado que a variável exigências profissionais apresenta uma correlação fraca, mas positiva com a variável *burnout*, enquanto que a variável exigências domésticas se correlaciona moderadamente com o *burnout*. Esta situação revela que as exigências do contexto da casa são mais preeminentes ao surgimento da síndrome de *burnout*. Ainda que os dados indiquem não existir uma forte correlação entre as variáveis em estudo, e embora as exigências domésticas não estejam diretamente relacionadas com a saúde dos indivíduos, Peeters e colaboradores (2005) comprovaram no seu estudo que tanto as exigências profissionais como as exigências domésticas tiveram efeito direto no surgimento de níveis elevados de *burnout*, como se verificou nos resultados por nós obtidos. Além destes dados correlacionais, a análise de regressão demonstra que as

variáveis exigências profissionais e domésticas apresentam um valor de predição significativo sobre o *burnout* (22.1%). Quanto à quarta hipótese (H4), o conflito trabalho-família e família-trabalho influencia o *burnout*, e à semelhança das hipóteses anteriores, pode ser confirmada, uma vez que o conflito TF-FT apresenta uma correlação positiva, significativa e moderada com o *burnout*. A inserção da variável conflito TF-FT, aquando da análise da regressão hierárquica para a predição do *burnout*, apresentou um contributo estatisticamente significativo, cujo valor de predição é de cerca de 27% sobre o *burnout*. Estes dados são os expectáveis de acordo com a literatura, uma vez que o conflito TF é promotor de situações de stress nos indivíduos e nos seus comportamentos, além de gerar consequências negativas e prejudiciais para as organizações onde os mesmos se inserem. Neste sentido, podemos explicitar que o conflito TF-FT está na origem do *burnout*, na medida em que ao vivenciar esse conflito, os indivíduos encontram-se numa situação de esgotamento de recursos, o que contribuirá para o aumento dos níveis de stress e de exaustão, sendo o aumento da exaustão emocional o sintoma mais eloquente desta síndrome (Bianchi et al., 2018). Não obstante, se os indivíduos experienciarem um equilíbrio entre as exigências e os recursos sociais e familiares irão conseguir responder adequadamente a cada papel, observando-se, por conseguinte, um menor conflito entre cada um deles, assim como menores níveis de *burnout*. É igualmente exequível confirmar a quinta hipótese (H5), as exigências profissionais e domésticas influenciam a satisfação profissional, correlacionando-se de forma negativa. Esta situação revela que conforme as exigências advindas do contexto de trabalho e do contexto doméstico aumentam, a satisfação com o trabalho diminui. Sobre a sexta hipótese (H6), o conflito trabalho-família e família-trabalho influencia a satisfação profissional, é possível afirmar que a mesma se confirma.

Os dados ilustram que a variável conflito TF-FT apresenta uma correlação negativa com a variável satisfação profissional, existindo uma influência significativa do conflito TF-FT sobre a satisfação com o trabalho. A sétima, e última, hipótese (H7), o *burnout* influencia a satisfação profissional, também se confirmou, dado que existe uma correlação negativa entre ambas as variáveis, ou seja, quanto mais *burnout*, menor a satisfação. Esta situação é, de facto, visível aquando da interpretação dos dados da análise de regressão que nos indicam que o valor de predição do *burnout* sobre a satisfação profissional é estatisticamente significativo (26.1%). O *burnout* é uma doença psicossocial de desgaste psicológico resultante de um aumento da exposição ao stress no local de trabalho, sobretudo quando existem situações de conflito, poucas recompensas emocionais e pouco reconhecimento e valorização a nível pessoal (Etzion & Pines, 1986; Queirós, 2005). Portanto, os dados indicam-nos que, sobretudo as mulheres, afirmam que se sentem cansadas fisicamente, sendo este cansaço uma das consequências decorrentes da síndrome de *burnout* que prejudica a saúde e, conseqüentemente, o bem-estar e a qualidade de vida. Assim, é perceptível que o ambiente de trabalho das organizações seja um fator que influencia diretamente a saúde física e mental dos indivíduos e que pode conduzir a graves repercussões não só sociais, como pessoais, pelo que é desejável que as organizações sejam capazes de proporcionar práticas de reconhecimento e valorização pessoal, assim como de responsabilidade social interna, com o propósito de diminuir o impacto resultante dos processos de trabalho ao nível da saúde física e mental dos indivíduos (Brito, Junior, & Ribas, 2009).

Importa ressaltar que este estudo sofreu de algumas limitações, por um lado, em relação ao tamanho da amostra e, por outro lado, em relação à diferença do número de participantes do género feminino e masculino que a constituem. Diferença esta que não nos permitiu obter resultados mais amplos e equitativos. Dadas estas limitações, em investigações futuras seria pertinente expandir este estudo de várias maneiras, especialmente através de estudos cross-cultural que permitirão compreender melhor qual o impacto das características culturais nos papéis de género, na conceptualização de família, na centralidade de ambos os domínios, de modo a que se consiga comparar, por exemplo, culturas feministas vs culturas masculinas e/ou culturas coletivistas vs culturas individualistas (Hofstede, 2001). Outra área de interesse para estudos e investigações futuras seria compreender meticolosamente o lado organizacional, ou seja, analisar as estratégias e as políticas “*amigas da família*” que são adotadas pelas organizações - ou não - com o objetivo de permitirem a conciliação dos múltiplos papéis desempenhados pelos indivíduos, e compreender como é que estas podem amenizar o conflito TF-FT. Só assim se poderá perceber quais são os verdadeiros benefícios, a médio e a longo prazo, da adoção das mesmas, não só para as próprias organizações, como para os indivíduos que delas usufruem.

9. Conclusão

Nos últimos 30 anos, embora se tivesse assistido a um desenvolvimento e a uma redefinição do conceito de conciliação trabalho-família, a verdade é que estes desenvolvimentos ainda não encontraram reflexo prático, generalizado e consensual no mundo laboral e, mais concretamente, na sociedade atual. Durante este processo de evolução constante, a ideia inicial de que o trabalho tinha um efeito negativo na esfera

familiar deu lugar a novos modelos que perspetivam ambos os papéis (familiar e profissional) como “aliados” e não como “opostos”, salientando o potencial das sinergias positivas existentes entre ambos (Cunha, 2018). Assim, o futuro de uma melhor e mais sólida conciliação de múltiplos papéis centra-se na necessidade de “deslocar” os conhecimentos académicos para a sociedade, introduzindo uma perspetiva integrada do trabalho e da família como partes completamente integradas da vida de qualquer indivíduo. As organizações devem centrar a sua atenção nesta problemática e promover - na relação entre a empresa e o colaborador - práticas de suporte que proporcionem o devido equilíbrio trabalho-família, nunca esquecendo que essa conciliação não pode ser entendida como um problema de solução única e universal. Isto é, o modo como cada indivíduo procura esse equilíbrio não difere somente de indivíduo para indivíduo, podendo diferir para o mesmo indivíduo consoante os vários ciclos da sua vida, pelo que a organização não pode estabelecer um modelo único de conciliação/equilíbrio (Leite & Chambel, 2018). Torna-se, assim, imprescindível pensar nestas estratégias à luz da realidade de cada organização empresarial e das necessidades individuais dos seus colaboradores, as quais possibilitam uma vivência mais equilibrada da vida laboral e, por conseguinte, uma melhoria da produtividade (Leite & Chambel, 2018). Em síntese, caberá às organizações e aos seus gestores de recursos humanos, construir, desenvolver e implementar um contexto e um clima de trabalho que proporcione um equilíbrio profissional e familiar aos seus colaboradores, contribuindo assim para um maior bem-estar, uma maior satisfação e conseqüentemente uma maior produtividade. As organizações dependem das pessoas, pelo que estas devem ser consideradas o recurso mais valioso de qualquer que seja a organização.

Referências

- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278-308. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Appelbaum, N., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: the role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research, 234*, 20-25. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035>
- Aryee, S., Srinivas, E., & Tan, H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 132-146. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>
- Bianchi, R., Laurent, E., Schonfeld, I. S., Verkuilen, J., & Berna, C. (2018). Interpretation bias toward ambiguous information in burnout and depression. *Personality and Individual Differences, 135*, 216-221. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.07.028>
- Bianchi, R., Laurent, E., Schonfeld, I., Verkuilen, J., & Berna, C. (2018). Interpretation bias toward ambiguous information in burnout and depression. *Personality and Individual Differences, 135*, 216-221. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.07.028>
- Brito, L., Junior, E., & Ribas, F. (2009). *A Relação Entre a Satisfação no Trabalho e a Síndrome de Burnout*. Retrieved from <http://www.domalberto.edu.br/wp-content/uploads/2009/07/A-RELAÇÃO-ENTRE-A-SATISFAÇÃO-NO-TRABALHO-E-A-SÍNDRO.pdf>.

Bruck, C., Allen, T., & Spector, P. (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *60*(3), 336-353. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1836>

Buonocore, F., & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, *23*(1), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00187.x>

Chambel, M., & Ribeiro, M. (2014). *A relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora RH.

Cheng, J., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, *72*, 78-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>

Chinchilla, N., & Moragas, M. (2009). *Senhores do nosso destino*. Lisboa: Aletheia Editores.

Cunha, M. (2018). Entendimento extremado do fenómeno. In Nova School of Business and Economics (Eds.), *Desafios à conciliação família-trabalho* (pp. 16-21). Retrieved from http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf.

Etzion, D., & Pines, A. (1986). Sex and culture in burnout and coping among human service professionals. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *17*(2), 191-209. <https://doi.org/10.1177/0022002186017002004>

Fang, Y. (2017). Burnout and work-family conflict among nurses during the preparation for reevaluation of a grade a tertiary hospital. *Chinese Nursing Research*, 4(1), 51-55. <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.03.010>

Ferreira, V. (2011). *A satisfação profissional dos enfermeiros em cuidados de saúde primários no distrito de Braga* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Gonçalves, G., Sousa, C., Santos, J., Silva, T., & Korabik, K. (2018). Portuguese mothers and fathers share similar levels of work-family guilt according to a newly validated measure. *Sex Roles*, 78(3-4), 194-207. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0782-7>

Grandey, A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>

Grandey, A., Cordeiro, B., & Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 305-323. <https://doi.org/10.1348/096317905X26769>

Greenhaus, J., & Beutell, N. (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>

Guenette, J., & Smith, S. (2018). Burnout: job resources and job demands associated with low personal accomplishment in United States radiology residents. *Academic Radiology, 25*(6), 739-743. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2017.12.002>

Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. <http://dx.doi.org/10.1037/0003066X.44.3.513>

Hobfoll, S. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum Press.

Hobfoll, S., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organization behavior* (2nd Revised Edition; pp. 57-81). New York: Dekker.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Jardim, S., Silva Filho, J., & Ramos, A. (2004). O diagnóstico de *burnout* na atenção em saúde mental dos trabalhadores. In R. Araújo, M. F. Alberto, M. Y. Neves, & M. Athayde (Orgs.), *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma* (pp. 73-87). Rio de Janeiro: DP&A.

Jones, F., & Fletcher, B. (1996). Job control and health. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 33-50). Chichester: Wiley.

Kirchmeyer, C., & Cohen, A. (1999). Different strategies for managing the work/non-work interface: A test for unique pathways to work outcomes. *Work & Stress, 13*(1), 59-73. <https://doi.org/10.1080/026783799296192>

Leite, A., & Chambel, M. (2018). Mercado de Trabalho. In Nova School of Business and Economics (Eds.), *Desafios à conciliação família-trabalho* (pp. 22-35). Retrieved from http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf.

Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M., Monteiro, M. e Lima, M., & Caetano, A. (Eds.) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas* (pp. 101-122). Lisboa: Celta Editora.

March, J., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Martinez, M. (2002). *As relações entre a satisfação com aspetos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102004000100008>.

Martinez, M., & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>

Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human behavior*, 5(9), 16-22.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. (2011). Diferenças de género no conflito trabalho-família: um estudo com famílias portuguesas de duplo-emprego com filhos em idade pré-escolar. *Psicologia*, 25(1), 9-32. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v25i1.277>

Mete, M., Ünal, Ö., & Bilen, A. (2014). Impact of work-family conflict and burnout on performance of accounting professionals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 264-270. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.115>

Netemeyer, R., Boles, J., & McMurrin, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work-conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>

Peeters, M., Montgomery, A., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43-61. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.43>

Queirós, P. (2005). *Burnout no trabalho e conjugal em enfermeiros portugueses*. Coimbra: Formasau.

Rueda, F., de Lima, R., & Raad, A. (2014). Qualidade de vida e satisfação no trabalho: relação entre escalas que avaliam os construtos. *Boletim de Psicologia*, 64(141), 129-141. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432014000200003.

Sagnier, L., & Morell, A. (cords.) (2019). *As mulheres em Portugal, hoje: Quem são, o que pensam e o que sentem*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Retrieved from <https://www.ffms.pt/publicacoes/grupo-estudos/3584/as-mulheres-em-portugal-hoje>.

Santos, J., & Gonçalves, G. (2014). Contribuição para a adaptação portuguesa das escalas de conflito trabalho-família e família-trabalho. *Revista Eletrónica de Psicologia, Educação e Saúde*, 3(2), 14-30.

Sheikh, M., Ashiq, A., Mehar, M., Hasan, A., & Khalid, M. (2018). Impact of Work and Home Demands on Work Life Balance: Mediating Role of Work Family Conflicts. *Journal of Business and Finance Management Research*, 4(5), 48-57. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327689374_Impact_of_Work_and_Home_Demands_on_Work_Life_Balance_Mediating_Role_of_Work_Family_Conflicts.

Shirom, A., & Melamed, S. (2005). Burnout and Health Review: Current Knowledge and Future Research Directions. In G. Hodgkinson & J. Ford, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 20, pp. 269-308). <https://doi.org/10.1002/0470029307.ch7>

Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>

Smith, T., Hughes, K., DeJoy, D., & Dyal, M. (2018). Assessment of relationships between work stress, work-family conflict, burnout and firefighter safety behavior outcomes. *Safety Science*, 103, 287-292. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.12.005>

Tarcan, M., Hikmet, N., Schooley, B., Top, M., & Tarcan, G. (2017). An analysis of the relationship between burnout, socio-demographic and workplace factors and job satisfaction among emergency department health professionals. *Applied Nursing Research*, 34, 40-47. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.02.011>

van Veldhoven, M., Prins, J., van der Laken, P., & Dijkstra, L. (2015). *QEEW2.0: Questionnaire and scoring instructions*. Amsterdam: SKB. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/286442533_QEEW20_42_short_scales_for_survey_research_on_work_well-being_and_performance.

Vieira, J., Matias, M., Lopez, F., & Matos, P. (2018). Work-family conflict and enrichment: An exploration of dyadic typologies of work-family balance. *Journal of Vocational Behavior, 109*, 152-165. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.007>

Watts, J. (2009). 'Allowed into a man's world': Meanings of work-life balance: Perspectives of women civil engineers as 'minority' workers in construction. *Gender, Work and Organization, 16*(1), 37-57. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00352.x>