



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**A ALIANÇA, O RELÓGIO E
A BALANÇA:
ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS
POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS DE
CONCILIAÇÃO E DA GESTÃO DO TEMPO
NA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA.**

Marina da Conceição Figueiredo Bértolo

Orientação: Prof. Doutora Carla Santarém Semedo

Co-Orientação: Prof. Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Mestrado em Psicologia

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

Universidade de Évora

Departamento de Psicologia

A aliança, o relógio e a balança: estudo sobre a importância das políticas organizacionais de conciliação e da gestão do tempo na relação trabalho-família.

Marina da Conceição Figueiredo Bértolo

Orientação: Prof. Doutora Carla Semedo

Co-Orientação: Prof. Doutor Nuno Santos

Mestrado em Psicologia

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

Évora, 2010

Agradeço...

... À professora Carla, não só pelo acompanhamento, incentivo e apoio ao longo do trabalho, mas também porque me ensinou, através do seu exemplo que somos sempre capazes de fazer aquilo a que nos propomos.

... Ao professor Nuno Santos pela disponibilidade, sempre que foi necessário.

... À instituição que gentilmente permitiu a recolha dos dados. Obrigada a todos os que me ajudaram na recolha dos questionários, especialmente à Dra. Margarida Ascensão pelo enorme empenho e simpatia.

... A todos os colaboradores que aceitaram participar neste estudo.

... Aos meus pais que são uma “claque” indispensável para todos os projectos. Obrigada por estarem sempre presentes e por comemorarem até as mais pequenas vitórias.

... À minha irmã e à [muito] pequena Beatriz por me mostrarem que devemos sempre acreditar que tudo é possível.

... Ao Luís por partilhar comigo a sua serenidade e optimismo e por ser sempre uma excelente companhia.

... A todos os amigos com que sempre posso contar para a partilha e a aprendizagem. Um especial obrigada às amigas de sempre e aos colegas de trabalho.

“Toda a arte é um problema de equilíbrio entre dois opostos.”

Cesare Pavese

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xv
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
1.1. Direcção e interacções entre Trabalho e Família	7
1.2. Teorias explicativas	11
1.2.1. Teorias explicativas da importância das Políticas Organizacionais de Conciliação	12
1.2.2. Teorias explicativas da importância da Gestão do Tempo	14
1.3. Relação Trabalho-Família	15
1.3.1. Antecedentes	18
1.3.1.1. <i>Antecedentes relacionados com o papel profissional e familiar</i>	18
1.3.1.2. <i>Antecedentes relacionados com o contexto de trabalho</i>	19
1.3.1.3. <i>Antecedentes relacionados com características pessoais</i>	20
1.3.2. Consequências.....	21
1.3.2.1. <i>Consequências profissionais</i>	21
1.3.2.2. <i>Consequências pessoais</i>	23
1.4. Políticas Organizacionais de Conciliação (POC)	23
1.4.1. Políticas Organizacionais de Conciliação Formais	27
1.4.1.1. <i>Organização Flexível do Trabalho (OFT)</i>	27
1.4.1.2. <i>Licenças Parentais e Serviços de Apoio à Família</i>	32
1.4.2. Políticas Organizacionais de Conciliação Informais.....	34
1.4.2.1. <i>Suporte organizacional e das chefias</i>	34

1.5. Gestão do Tempo (GT)	36
1.5.1. Multidimensionalidade da Gestão do Tempo.....	37
1.5.2. Consequências da Gestão do Tempo e implicações na relação Trabalho-Família	38
1.6. Variáveis Sociodemográficas	39
1.6.1. Género.....	39
1.6.2. Idade	41
1.6.3. Estado Civil.....	41
1.6.4. Filhos.....	41
1.7. Hipóteses de Estudo e Modelo de Análise	42
2. MÉTODO	45
2.1. Participantes	45
2.2. Instrumentos	50
2.2.1. Escala de Interferência Trabalho-Família.....	50
2.2.2. Questionário de Gestão do Tempo.....	52
2.2.3. Políticas Organizacionais de Conciliação.....	53
2.3. Procedimento	55
3. RESULTADOS	57
3.1. Análise Factorial	57
3.1.1. Escala de Interferência Trabalho-Família	57
3.1.2. Escala de Percepção de Gestão do Tempo	60
3.1.3. Políticas Organizacionais de Conciliação.....	61
3.2. Estatística descritiva	63
3.3. Estudo de Correlações	69
3.4. Comparação de Médias	71
3.5. Regressão	77
3.5.1. Regressão Linear: modelo 1.....	77
3.5.2. Regressão Linear: modelo 2	79
3.5.3. Regressão Linear: modelo 3.....	82

4. DISCUSSÃO	85
5. CONCLUSÃO	95
6. REFERÊNCIAS	101
ANEXOS	I

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição da amostra por número e idade dos filhos.	50
Tabela 2: Escala de Interferência Trabalho-Família: dimensões e análise factorial.	59
Tabela 3: Questionário de Gestão do Tempo: análise factorial.	61
Tabela 4: Políticas Organizacionais de Conciliação: análise factorial.	62
Tabela 5: Assimetria e achatamento das dimensões que compõem a Escala de Interferência Trabalho-Família	63
Tabela 6: Médias e desvios-padrão das variáveis em estudo.	64
Tabela 7: Correlações entre as variáveis em estudo.	70
Tabela 8: Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face ao nível de Eficácia (GT) percebida.	74
Tabela 9: Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face ao nível de Planeamento (GT) percebido.	74
Tabela 10: Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face às políticas de Parentalidade (POC) identificadas.	75
Tabela 11: Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face às políticas de Saúde e Apoio Social (POC) identificadas.	75
Tabela 12: Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face ao Suporte Organizacional e das Chefias (POC) identificado.	76

Tabela 13: Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face ao Número de Horas Extra realizadas.	77
Tabela 14: Regressão Linear: ETF e variáveis independentes.	78
Tabela 15: Regressão Linear: CTF e variáveis independentes.	79
Tabela 16: Modelo sumário: GT (Variável dependente: ETF).	80
Tabela 17: Modelo sumário: POC (Variável dependente: ETF).	80
Tabela 18: Modelo sumário: GT (Variável dependente: CTF).	81
Tabela 19: Modelo sumário: POC (Variável dependente: CTF).	81
Tabela 20: Modelo sumário (Variável dependente: ETF).	82
Tabela 21: Modelo sumário (Variável dependente: CTF).	83

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1: Distribuição dos participantes da amostra por género e idade.	46
Figura 2: Distribuição dos participantes da amostra por habilitações académicas.	46
Figura 3: Distribuição dos participantes da amostra por função desempenhada.	47
Figura 4: Distribuição dos participantes da amostra por antiguidade na organização.	48
Figura 5: Distribuição dos participantes da amostra por estado civil.	48
Figura 6. Distribuição dos participantes da amostra por número de filhos. ..	49
Figura 7: Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de ETF percebido.	64
Figura 8: Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de CTF percebido.	65
Figura 9: Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de gestão eficaz do tempo percebida.	65

Figura 10: Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de planeamento do tempo percebido.	66
Figura 11: Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de flexibilização do horário de trabalho percebido.	66
Figura 12: Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de políticas de parentalidade percebidas.	67
Figura 13: Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de políticas de saúde e apoio social percebidas.	67
Figura 14: Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de suporte organizacional e das chefias percebidas.	68
Figura 15: Distribuição dos participantes da amostra pelo número de horas médias trabalhadas por dia (inclui as horas trabalhadas além da jornada de trabalho e as horas dedicadas ao trabalho em casa).	68

RESUMO

Neste estudo desenvolve-se uma análise sobre a relação entre o contexto familiar e o profissional, mais concretamente sobre o Equilíbrio Trabalho-Família (ETF) e o Conflito Trabalho-Família (CTF). Foi estruturado um modelo de antecedentes em que se prevê que o ETF pode ser potenciado pela existência de Políticas Organizacionais de Conciliação (POC) e pela percepção de determinadas competências individuais, como a Gestão do Tempo (GT) e que o CTF pode ser predito pela realização de horas extra e pela percepção ineficaz de GT. Através da aplicação de um questionário a 322 participantes, medindo estas variáveis, constatou-se que a existência de algumas POC (parentalidade, saúde e apoio social e suporte organizacional e das chefias) e a percepção de GT predizem o ETF, enquanto a realização de horas extra prediz o CTF. São discutidos os resultados encontrados de acordo com as contribuições para o desenvolvimento teórico e as potenciais implicações para a prática profissional.

Palavras-Chave: Equilíbrio Trabalho-Família (ETF); Conflito Trabalho-Família (CTF); Políticas Organizacionais de Conciliação (POC); Gestão de Tempo (GT).

The alliance, the watch and the balance: a study on the importance of conciliation and time management organizational policies for the work-family relationships.

ABSTRACT

This study develops an analysis of the relationship between family and professional background, more concretely on the Work-Family Balance (WFB) and the Work-Family Conflict (WFC). We built a model of precedents which predicts that the WFB can be enhanced by the existence of Organizational Policies for Reconciling Work-Family Life (OPR) and the perception of certain individual skills such as Time Management (TM), and that the WFC can be predicted by the performance of overtime and the perception of ineffective TM. We administered a questionnaire to 322 participants, measuring these variables; we found that the existence of some OPR (parenting, health and social support and organizational support and leadership) and the perception of TM predict the WFB, whilst working overtime predicts the extra WFC. The results are discussed according to the contributions to theoretical development and the potential implications for professional practice.

Key-Words: Work-Family Balance (WFB); Work-Family Conflict (WFC); Organizational Policies for Reconciling Work-Family Life (OPR); Time-Management (TM).

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas foram várias as transformações ocorridas, que passaram não só pelas profundas alterações sociais e demográficas, como também pelo incremento das exigências organizacionais, que resultaram do desenvolvimento económico e de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

No que respeita às transformações sociais, em Portugal, como nos demais países, as principais alterações deveram-se sobretudo: à progressiva entrada das mulheres no mercado de trabalho, que constituem neste momento mais de 67% da população activa (Guerreiro & Pereira, 2006); ao investimento cada vez mais acentuado na formação e na progressão de carreira, e à constituição de família cada vez mais tardia, que está igualmente associada à diminuição da taxa de nupcialidade e de natalidade. Contudo, a alteração que mais impacto teve na família, foi principalmente a emancipação da mulher no mercado de trabalho (Barnett, 1998), pois os papéis de género sempre categorizaram o homem enquanto responsável pelo sustento económico, e a mulher como encarregada pelas tarefas domésticas e o cuidado da família e dos filhos, o que torna evidente a dificuldade em conciliar a vida profissional e familiar após a sua entrada no mercado de trabalho.

Por outro lado, também as mudanças organizacionais e económicas foram muito aceleradas. A concorrência global, o serviço cada vez mais especializado e os avanços tecnológicos contribuíram para o aumento da necessidade de cada pessoa dar mais de si e se envolver mais com o trabalho (Grant-Vallone & Donaldson, 2001). Aspectos como o aumento da competitividade, a emergência da inovação e a necessidade de adaptação das organizações às exigências dos mercados, têm conduzido as empresas a um maior enfoque no seu capital humano, valorizando-o através de práticas de gestão de Recursos Humanos que visam em simultâneo, incrementar a qualidade de vida e conseguir um maior envolvimento dos colaboradores com os valores, missão e objectivos da organização.

Tendo em conta estes novos paradigmas económicos e organizacionais, o capital humano é impreterivelmente o recurso mais importante, e por isso, a promoção do seu bem-estar deve ser alvo de necessário desenvolvimento para que os colaboradores tenham uma participação activa no cumprimento das metas organizacionais (Milliken, Martins & Morgan, 1998) e possam ao mesmo tempo ter uma vida saudável e equilibrada, que passa pela harmonia entre todos os domínios da

vida, sobretudo entre o profissional e o familiar, que são apontados como os dois mais importantes na vida da maioria das pessoas (Debeljuh & Jáuregui, 2004).

Neste sentido, é generalizada a aceitação que as questões de conciliação têm uma grande importância para a economia das organizações e para o bem-estar das famílias (Barnett, 1998; Dionízio & Schouten, 2007), pois a promoção do equilíbrio entre os vários domínios da vida é agora encarado como uma condição indispensável para a manutenção de uma vida mais saudável.

O Equilíbrio Trabalho-Família (ETF), pode assim caracterizar-se, pela medida em que as pessoas se encontram envolvidas e igualmente satisfeitas com o papel profissional e o familiar, o que lhes permite por sua vez, fazer uma melhor avaliação global dos recursos e exigências nos dois domínios e usufruir dos benefícios mútuos e situações favoráveis que advêm desta relação (Bardoel, Tharenou & Moss, 1999; Halpern, 2005), o que permite participar de forma mais activa e produtiva em ambos (Voydanoff, 2005).

Esta é uma visão optimista da relação Trabalho-Família (TF) e também mais ajustada pois as pessoas procuram equilíbrio ou uma aproximação ao equilíbrio entre a sua vida familiar e profissional e não o conflito, tão fortemente debatido na literatura sobre este tema. O trabalho e a família não devem competir, mas sim complementar-se, criando sinergias (Balmforth & Gardner, 2006; Hill et al., 2007), assegurando assim a partilha de recursos, indispensável à integração dos dois domínios, dando origem a um todo unificado.

Sobretudo no actual contexto socioeconómico, em que o desenvolvimento pessoal e profissional é indispensável e em que a conciliação entre o trabalho e a família é apontada como um dos pontos centrais para a promoção da qualidade de vida, as organizações devem também adoptar uma postura proactiva e apostar no desenvolvimento de um conjunto de práticas (comumente designadas de Políticas Organizacionais de Conciliação Trabalho-Família), que permitam ao colaborador uma maior flexibilidade na organização do trabalho e maior apoio nas questões familiares, o que por sua vez possibilita um melhor ajustamento entre a vida profissional e a vida familiar (Grzywacz & Marks, 2000; Kóvacs, 2004; Paschoal & Tamayo, 2005; Zedeck & Mosier, 1990).

A escolha das Políticas Organizacionais de Conciliação (POC) mais adequadas, depende das especificidades da organização e do sistema de trabalho, bem como das necessidades apresentadas pelos colaboradores (MacDermid & Wittenborn, 2007), mas normalmente consistem na adopção de medidas que

promovam por exemplo a flexibilização dos horários de trabalho, a existência e cumprimento das licenças de parentalidade, a existência de serviços e apoios à família e o suporte organizacional e das chefias.

A existência e promoção destas POC permite que o colaborador consiga ajustar as suas necessidades pessoais aos objectivos exigidos pela organização, potenciando desta forma a progressão e desenvolvimento para ambas as partes, o que do ponto de vista da gestão estratégica de Recursos Humanos, pode ser o ponto de partida para o comprometimento e cidadania organizacional e para a iniciativa e proactividade (Thorntwaite, 2004) que vão reflectir-se não só na quantidade dos objectivos atingidos, mas também na sua qualidade.

Contudo, existem outros factores que podem potenciar o Equilíbrio Trabalho-Família (ETF), ou que aliados às POC permitem aos colaboradores uma melhor organização das responsabilidades e uso dos seus recursos disponíveis. Existem competências individuais, como a Gestão do Tempo (GT), que não só potenciam o ETF, como podem inclusivé contribuir para a promoção do bem-estar e de uma relação mais saudável e positiva entre os dois domínios (Dionízio & Schouten, 2007). A própria cultura organizacional apela para a valorização do tempo e para a importância da sua gestão eficaz como meio indispensável de otimizar o trabalho realizado e permitir aos colaboradores usufruir de ganhos profissionais, familiares e pessoais que advêm do uso construtivo e produtivo do tempo.

A GT, pode ser útil, como uma forma de estabelecer limites temporais entre os dois domínios, o que normalmente é uma tarefa muito exigente (O’Laughlin & Bischoff, 2005), mas necessária, e que não passa por fazer uma divisão arbitrária de tempos ou espaços, até porque, conceptualizar o trabalho e a família como domínios estanques, com barreiras claramente definidas, não é mais do que um idealismo teórico (Barnett, 1998).

As competências de GT, são desta forma, essenciais não só num plano profissional, para maximizar os benefícios do dia de trabalho, mas também no plano pessoal e familiar porque permitem a dedicação a outras pessoas e actividades (Tietze & Musson, 2005).

Nesta mesma lógica, a GT e as POC parecem ser aspectos muito importantes para a promoção e manutenção de uma relação saudável e equilibrada entre o trabalho e a família, pelo que o objectivo deste estudo será testá-las enquanto antecedentes do ETF.

Assim, o modelo proposto visa, desta forma, comprovar que para a existência de equilíbrio entre o trabalho e a família, não somente é necessário apoio organizacional, mas também é importante a existência e uso de competências e recursos pessoais.

Esta conceptualização apresenta pertinência teórica porque embora o ETF seja um factor omnipresente na sociedade e nas organizações contemporâneas, a verdade é que o seu desenvolvimento teórico e conceptual, não se tem desenvolvido a par do seu interesse crescente (Bardoel et al., 1999), pelo que é muito importante estudar quais as estratégias para o promover (Anderson, Coffey & Byerly, 2002; Brough, Holt, Bauld, Biggs & Ryan, 2008; Frone, Russel & Cooper, 1992b; Frone & Yardley, 1996; Grzywacz e Marks, 2000; Kossek & Ozeki, 1998), ou simplesmente desenvolver um conhecimento e compreensão mais abrangentes sobre o tema dando ênfase a uma nova corrente de psicologia positiva nas organizações (Frone, 2002). Ou seja, é necessário desenvolver teorias para compreender as dinâmicas e inter-relações existentes entre trabalho e família (Grzywacz, Carlson, Kacmar & Wayne, 2007), mas desde uma perspectiva mais optimista.

Por outro lado, na vasta bibliografia sobre a relação Trabalho-Família, existe ainda um conjunto de tendências de estudo ou enviesamentos que devem ser colmatados como é o caso: a) da maior propensão para o estudo exclusivo do conflito, quando a verdadeira necessidade é pensar em políticas, programas e práticas que permitam o estabelecimento e promoção do equilíbrio (Grzywacz & Marks, 2000; Zedeck & Mosier, 1990); b) da realização de estudos apenas com amostras femininas, o que reflecte o estereótipo social de género e impossibilita estudos comparativos (Barnett, 1998); c) da existência de défices no tamanho da amostra, na heterogeneidade e conseqüentemente na representatividade (Frone, Russel & Cooper, 1992a) e d) das diferenças existentes nos estudos, nomeadamente ao nível da conceptualização, da medida e do tratamento dos dados o que conduz a resultados discrepantes e a um conhecimento insuficiente sobre a relação Trabalho-Família (Carlson, Kacmar & Williams, 2000; Huffman, Youngcourt, Payne & Castro, 2007), pois ainda que alguns constructos pareçam ter características similares (Trabalho-Família; Trabalho-Lar; Trabalho-Casamento; Trabalho-Vida Pessoal), e sejam utilizados sem distinção, existem diferenças significativas entre eles, que devem ser cuidadosamente analisadas.

Tendo em conta todos estes aspectos, a exploração de outros modelos conceptuais reveste-se de grande importância (Grzywacz & Carlson, 2007), pelo que

tentar compreender a importância das POC (Behson, 2002; Grzywacz & Butler, 2005; Thomas & Ganster, 1995) e da GT enquanto antecedentes do ETF, pode dar novas direcções e abrir horizontes no estudo dos factores que poderão contribuir para harmonizar os dois domínios. Além do mais, apesar de vários estudos incidirem sobre as relações Trabalho-Família, poucos são os que se dedicam a compreender a influência destes antecedentes nesta ligação (Major, Klein, & Ehrhart, 2002; Valcour, 2007).

Já em termos práticos esta investigação pode revelar-se interessante, porque o ETF e as medidas para a sua promoção são aspectos com implicações a diferentes níveis e muito transversais a todos os cenários sociais (Dionízio & Schouten, 2007). Primeiro porque o seu grau de abrangência é muito amplo, tendo efeitos não só a nível micro (indivíduo e família), mas também a nível macro, dado que influencia também as organizações e a economia nacional (taxas de natalidade, oferta de mão de obra, sistema de segurança social). Segundo, porque se manifesta em diferentes políticas, desde as de carácter social (políticas de protecção familiar e cuidados à criança, políticas de emprego e trabalho, políticas de promoção da igualdade) até às de carácter público e urbanístico (habitação, acessibilidades, transportes), o que lhes confere um interesse e valor acrescidos.

Mas apesar de ser um tema multidimensional, são as organizações que detêm neste momento muito do poder para apoiar e fomentar o ETF, pelo que apostar no desenvolvimento e conhecimento sobre esta relação e sobre quais as formas mais efectivas de promover boas práticas de Recursos Humanos pode ser muito vantajoso não só para as empresas, que vêem os objectivos organizacionais facilitados (Balmforth & Gardner, 2006; Bardoel et al., 1999; Grzywacz & Carlson, 2007), mas também para os trabalhadores que experimentam um aumento significativo na qualidade de vida (Aryee, Srinivas & Tan, 2005).

Investigar quais os antecedentes do ETF é especialmente importante para que as organizações compreendam o comportamento dos colaboradores e possam negociar as suas necessidades implícitas ou explícitas ou gerir os recursos pessoais que os ajudem a satisfazer as suas expectativas profissionais (Grzywacz & Carlson, 2007). Isto permite o envolvimento e participação activa dos colaboradores neste processo (Behson, 2002; Lambert, 2000), e um retorno significativo dos investimentos no desenvolvimento de políticas de Recursos Humanos adequadas à promoção do equilíbrio (Behson, 2002; Duxbury & Higgins, 2001; Grzywacz & Butler, 2005; Grzywacz & Carlson, 2007; Halpern, 2005).

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Direcção e interacções entre Trabalho e Família

Por ser um tema de importância e interesse crescente, o vínculo entre o trabalho e a família é alvo de muitos e variados estudos; contudo é imprescindível compreender que tipo de relações podem de facto unir estes dois domínios, de maneira a definir com precisão a área de estudo e evitar enviesamentos de partida (Carlson et al., 2000; Huffman et al., 2007).

Importa antes de mais salientar, que esta é uma relação bidireccional (Adams, King & King, 1996; Aryee et al., 2005; Balmforth & Gardner, 2006; Frone et al., 1992a; Grzywacz et al., 2007; Grzywacz & Marks, 2000; Gutek, Searle & Klepa, 1991; Kossec & Ozeki, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996), o que significa que a ligação pode ter duas direcções, ou seja, o trabalho pode dar origem a alterações familiares (Trabalho→Família), mas a família também pode influenciar o trabalho (Família→Trabalho).

Mas, existem também diferentes tipos de interacção entre trabalho e família, que têm sido muito estudados, numa tentativa de desenvolver constructos teóricos causais para explicar a relação entre os dois domínios. Os mecanismos de interacção mais referidos na literatura são: 1) a influência ou *spillover*; 2) a compensação; 3) a segmentação; 4) o conflito; 5) a canalização de recursos; e 6) o equilíbrio.

1) A influencia ou *spillover* é um tipo de relação que defende que apesar das fronteiras entre o trabalho e a família, as emoções e comportamentos transitam entre os dois, o que origina uma partilha de afectos, valores, competências e comportamentos (Edwards & Rothbard, 2000) entre os dois domínios que pode por sua vez ser positiva ou negativa, dado que um contexto pode facilitar e ajudar o outro (*spillover* positivo) ou tornar a conciliação mais difícil e problemática (*spillover* negativo), (Grzywacz et al., 2007; Sumer & Knight, 2001). Por exemplo, os colaboradores que têm um dia muito bom no trabalho, estão mais propensos a regressar a casa de bom humor (Clark, 2000), pois a satisfação profissional está positivamente relacionada com a satisfação familiar (Frone, Russell & Cooper, 1994).

2) A compensação caracteriza uma relação antagónica entre o trabalho e a família, em que a pessoa responde à insatisfação num domínio com maior envolvimento no outro (Edwards & Rothbard, 2000; Sumer & Knight, 2003). Este tipo

de relação pode ocorrer quando a pessoa diminui o envolvimento no domínio que menos a satisfaz e aumenta a dedicação no domínio em que se sente mais satisfeita ou então quando a insatisfação num domínio é compensada recorrendo aos aspectos positivos e às experiências do outro.

3) A segmentação consiste na separação do trabalho e da família, em dois domínios estanques, sendo que não existe influência entre ambos (Sumer & Knight, 2003). Na verdade, como anteriormente referido, a possibilidade de tornar os dois domínios estanques, é apenas uma probabilidade teórica (Barnett, 1998), pois sabemos que ambos se influenciam e se relacionam mutuamente (Perrewé & Hochwarter, 2001), pelo que a segmentação se traduz, no esforço em manter os dois domínios separados, para que um não se veja afectado pelo outro (Edwards & Rothbard, 2000). Existem evidências que demonstram que este tipo de situação não ocorre naturalmente, mas que advém de um esforço pessoal para que o trabalho não prejudique a vida familiar (Geurts & Demerouti, 2003).

4) O conflito ocorre quando as exigências de um ou ambos os papéis se apresentam como excessivas (Greenhaus & Beutell, 1985; Edwards & Rothbard, 2000) e a pessoa sente dificuldade em responder às expectativas, responsabilidades, requerimentos, deveres e obrigações associados aos diferentes contextos (Netemeyer et al, 1996). Assim, segundo esta perspectiva, o trabalho e a família apresentariam normas e exigências diferentes, que podem conduzir a uma relação incompatível entre ambos que muitas vezes se expressa por maior dedicação ou investimento de recursos num domínio em detrimento do outro (Bagger, Li & Gutek, 2008; Zedeck & Mosier, 1990).

5) A canalização de recursos consiste na transferência de recursos finitos, como tempo, atenção e energia de um domínio para o outro (Edwards & Rothbard, 2000). Embora se assemelhe com a compensação, este tipo de relação não existe para compensar níveis de insatisfação, mas sim para transferir recursos (efeitos positivos, energia, capacidades) entre o âmbito familiar e o profissional (Valcour, 2007). Um exemplo de canalização de recursos é a facilitação Trabalho-Família que é conceptualizada como a utilização sinérgica de recursos (Geurts & Demerouti, 2003), em que se pressupõe que a participação em diferentes papéis pode trazer maiores oportunidades e potenciar o desempenho e a participação das pessoas nos dois contextos (Balmforth & Gardner, 2006; Hill et al., 2007; Thornthwaite, 2004; Voydanoff, 2004). A facilitação representa assim a medida em que a participação num contexto é

mais fácil em virtude das experiências, capacidades e oportunidades desenvolvidas no outro (Frone, 2002; Valcour, 2007).

6) Por último, o equilíbrio refere-se à capacidade de gerir os dois domínios de uma forma eficaz (Valcour, 2007), permitindo que as pessoas se envolvam e se sintam satisfeitas com os dois domínios em simultâneo. O ETF possibilita a realização das expectativas de papel (Grzywacz & Carlson, 2007), permitindo que as pessoas beneficiem por combinar os dois contextos (Grzywacz et al., 2007). Derivadas do equilíbrio existem outras interacções também muito comentadas na literatura, que são a congruência, o ajustamento e o enriquecimento.

A congruência refere-se à semelhança entre família e trabalho que é devida a uma terceira variável (traços de personalidade, estilos comportamentais, forças sociais ou culturais) que funciona como denominador comum (Edwards & Rothbard, 2000) e que potencia o equilíbrio entre o trabalho e família.

O ajustamento por sua vez, implica um sentimento global de conforto e satisfação na relação Trabalho-Família, que não assenta na ausência de conflito, mas sim na capacidade de adequar as diferentes exigências, recursos e possibilidades de interacção entre os dois domínios, com o objectivo de atingir uma relação sustentável entre os diferentes contextos (Barnett, 1998; Voydanoff, 2002). Este tipo de interacção permite responder às exigências profissionais, pessoais e familiares, potenciando desta forma a adaptação entre os dois domínios e originando consequências positivas nas relações (Clark, Koch & Hill, 2004).

Por fim, o enriquecimento é outro conceito que perspectiva também o lado positivo da relação Trabalho-Família e que normalmente está associado à estabilidade e harmonia entre os dois domínios (Clark, Koch & Hill, 2004). Existe enriquecimento quando, tal como a palavra indica, a participação num dos contextos enriquece a participação no outro, o que antecipa que, ter diversos papéis, além de não dificultar a conciliação, pode até contribuir para uma participação mais positiva em todos (Greenhaus & Powell, 2006) e para a melhoria da performance individual e da qualidade de vida (Grzywacz et al, 2007).

Como se pode constatar, são muitos os tipos de interacção possíveis, e além dos supracitados, existem muitos outros que pela menor relevância não foram apresentados. Mas apesar da diversidade de conceptualizações para as interacções entre o trabalho e a família, é possível agrupá-las em duas categorias de maior relevância: o equilíbrio e o conflito (Voydanoff, 2004).

Pode-se então concluir que na relação entre o trabalho e a família podem existir duas direcções possíveis (Trabalho→Família e Família→Trabalho) e dois principais tipos de interacção (Equilíbrio e Conflito), o que por conseguinte dá origem a quatro dimensões diferentes que são o Equilíbrio Trabalho-Família (ETF), o Equilíbrio Família-Trabalho (EFT), o Conflito Trabalho-Família (CTF) e o Conflito Família-Trabalho (CFT), (eg. Adams et al., 1996; Aryee et al., 2005; Balmforth & Gardner, 2006; Frone et al., 1992a; Grzywacz et al., 2007; Grzywacz & Marks, 2000; Gutek, et al., 1991; Netemeyer et al., 1996).

Nesta investigação, apenas se incidirá sobre o Conflito Trabalho Família (CTF) e sobre o Equilíbrio Trabalho-Família (ETF), porque segundo a literatura analisada, é mais comum ser o trabalho a interferir na vida familiar do que a vida familiar no trabalho (Frone, 2000; Grzywacz & Marks, 2000; Gutek et al., 1991). Frone, Russel e Cooper (1992b) demonstraram inclusivé que o trabalho interfere três vezes mais com a família do que a família com o trabalho (60% vs 22%), o que sugere que as barreiras entre os dois domínios são assimetricamente permeáveis. Isto ocorre, porque actualmente as pessoas, dão muita importância às questões profissionais e porque os assuntos familiares normalmente não têm uma exigência temporal tão explícita, sendo menos formalizados e estruturados e por isso mais permeáveis a interferências (Adams & Jex, 1999; Gutek et al., 1991). Além do mais, a razão pela qual as exigências organizacionais assumem uma maior importância na distribuição de prioridades, deve-se sobretudo ao facto de ser delas que advém o sustento económico da família (Burke, 2003), pelo que não podem ser colocadas em segundo plano.

Contudo, como anteriormente referido, o principal enfoque prevalecerá sobre o ETF uma vez que é o estudo das relações positivas que permite aprofundar novas estratégias para promover a conciliação entre os dois domínios (Geurts et al. 2005; Grzywacz & Marks, 2000)

Definida e justificada a escolha dos principais conceitos do estudo, importa compreender que teorias poderão fundamentar o modelo de antecedentes previamente proposto.

1.2. Teorias explicativas

Existem precedentes teóricos que comprovam a possibilidade de desenvolver uma relação positiva entre o trabalho e a família sendo várias as perspectivas que defendem que a ligação entre os dois domínios não tem que necessariamente ser conflituosa, podendo pelo contrário dar origem a ganhos significativos não só em termos de bem-estar pessoal, mas também em termos de crescimento e desenvolvimento profissional. A teoria do Enriquecimento Trabalho-Família (Greenhaus & Powell, 2006) e a teoria da Expansão de Recursos (Aryee et al., 2005; Voydanoff, 2002) são dois bons exemplos desta visão mais optimista.

A primeira foi desenvolvida por Greenhaus e Powell (2006) e surgiu de um estudo abrangente sobre toda a investigação realizada acerca do enriquecimento Trabalho-Família que deu origem a um modelo explicativo sobre a possibilidade da sua existência.

O que esta teoria pressupõe é que as experiências no papel A (trabalho ou família) podem aumentar a qualidade de vida e a performance no papel B (família ou trabalho), tendo por isso um efeito positivo. Contudo, a grande novidade trazida por este modelo, foi a identificação de seis recursos que potenciam o enriquecimento entre os dois papéis e que são: as competências, as perspectivas, os recursos físicos e psicológicos, o capital social, a flexibilidade e os recursos materiais.

As *competências* são os conhecimentos sobre as tarefas, mecanismos de *coping*, capacidades cognitivas e interpessoais derivadas das experiências de papel; a *perspectiva* é neste modelo, a capacidade de compreender as situações, o respeito pelas diferenças individuais e a compreensão dos problemas das outras pessoas; os *recursos físicos e psicológicos* dizem respeito a auto-avaliações, auto-eficácia e auto-estima positivas; o *capital social* reporta para as relações interpessoais no trabalho e na família que ajudam os sujeitos a atingir os seus objectivos; a *flexibilidade* é a capacidade de determinar o momento, ritmo e localização nos quais os requisitos de papel devem ser realizados, e por fim os *recursos materiais* dizem respeito ao dinheiro e vantagens obtidas nos papéis profissional e familiar e dos quais advêm benefícios para os dois contextos.

Similarmente, a teoria da Expansão de Recursos (Aryee et al., 2005; Voydanoff, 2002) defende uma visão positiva dos ganhos adquiridos pelo envolvimento em vários papéis. Nesta perspectiva defende-se que em vez do esgotamento psicológico e físico de recursos, o envolvimento em vários papéis pode

trazer mais benefícios que custos e por esta razão existe uma redução da tensão entre os dois domínios.

As duas teorias defendem que os recursos, as oportunidades de aprendizagem e o suporte obtido no trabalho, podem ser utilizados para melhorar o desempenho na família, e assim, surge uma visão optimista da relação entre os dois domínios, demonstrando a possível transferência dos recursos positivos entre os vários papéis desempenhados (Aryee et al., 2005; Greenhaus & Powell, 2006).

1.2.1. Teorias explicativas da importância das Políticas Organizacionais de Conciliação

Demonstrada a existência de ETF, existe a necessidade de compreender um pouco melhor como funcionam determinados recursos na sua promoção, e acima de tudo testar diferentes modelos de antecedentes de forma a averiguar a sua efectividade. Neste sentido a Teoria do Esforço/Recuperação (Bakker & Geurts, 2004), o Modelo das Exigências/Recursos Profissionais (Voydanoff, 2004) e a Teoria da Fronteira Trabalho-Família (Clark, 2000) apresentaram-se como fortes indicadores de que as POC podem funcionar como um recurso de suma importância nesta relação.

Num primeiro patamar, a teoria do Esforço/Recuperação (Bakker & Geurts, 2004), chama a atenção para o problema que ocorre quando não existem oportunidades para recuperar os esforços realizados ou quando os períodos de recuperação são insuficientes (Bakker & Geurts, 2004; Geurts et al., 2005). É comum que isto ocorra em trabalhos onde as exigências são muito elevadas (quer em termos quantitativos, quer qualitativos) e o trabalhador não tem o menor controlo sobre elas (Geurts et al., 2005) podendo no limite, conduzir ao esgotamento de energias ou exaustão (Bakker & Geurts, 2004). Por conseguinte, quem não recupera convenientemente faz um maior esforço para manter a sua performance, o que aumenta mais o cansaço e pode afectar a saúde e o bem-estar (Bakker & Geurts, 2004; Geurts et al., 2005). Este modelo pode explicar o impacto das características do trabalho no comportamento profissional, na saúde e no bem-estar e, ainda que não seja um modelo sobre a relação Trabalho-Família, é interessante pois demonstra que a existência de um conjunto de recursos profissionais e o controlo sobre eles é crucial para o desempenho do trabalhador.

Já o modelo das Exigências/Recursos Profissionais (Voydanoff, 2004) prevê que as exigências relacionadas com o trabalho podem conduzir ou potenciar o conflito enquanto os recursos poderão conduzir ou potenciar o equilíbrio. As exigências profissionais são conceptualizadas pela autora como os aspectos físicos, psicossociais e organizacionais do trabalho que estão associados aos requisitos, expectativas e normas associadas aos papéis, aos quais as pessoas respondem ou se adaptam fazendo um esforço que tem consequências a diferentes níveis. Os recursos são habilidades utilizadas para facilitar a performance, reduzir as exigências ou gerar novas potencialidades físicas, psicossociais e organizacionais que podem ser úteis na realização das tarefas, na redução dos custos associados e no desenvolvimento pessoal.

Esta teoria oferece-nos assim a visão de que percepção de conflito ou equilíbrio depende dos recursos e exigências que as pessoas associam aos diferentes papéis (Grzywacz & Butler, 2005; Voydanoff, 2004), mas que também as empresas, a sociedade e as pessoas têm uma grande importância na promoção destes recursos.

Existe uma perspectiva relacionada com esta teoria que defende que as pessoas têm uma quantidade de recursos físicos e psicológicos para gastar nas suas obrigações de papel e que o envolvimento em vários papéis esgota esses recursos, o que em casos extremos poderia prejudicar o desempenho no contexto pessoal ou profissional (Edwards & Rothbard, 2000; Voydanoff, 2002). Contudo esta visão da escassez de recursos parece ser pouco ajustada à realidade, pois além dos recursos não serem limitados, podem mesmo ser produzidos e trocados entre os dois domínios.

Já na teoria da Fronteira Trabalho-Família (Clark, 2000), a ideia central é que a família e o trabalho apresentam limites que têm diferentes níveis de permeabilidade e flexibilidade, o que por sua vez tem diferentes impactos no equilíbrio ou conflito entre os dois domínios. Clark (2000) defende que as organizações podem alterar as fronteiras de forma a aumentar o ETF, fazendo uso de uma organização flexível do trabalho e apelando ao suporte das chefias que é um aspecto fundamental para (des)encorajar o uso de políticas de conciliação. Do mesmo modo, também aspectos mais individuais como a proactividade dos empregados e o nível de comunicação que estabelecem entre os dois domínios parecem ser aspectos que promovem a satisfação e o bom funcionamento entre os diferentes papéis.

Este modelo permite assim, compreender a importância das POC, (licenças parentais, organização flexível do trabalho, suporte organizacional e das chefias), mas

consagra também o papel dos recursos pessoais como aspectos fulcrais para a promoção do equilíbrio.

1.2.2. Teorias explicativas da importância da Gestão do Tempo

Existem também estudos como a Teoria do Conflito Trabalho-Família (Greenhaus & Beutell, 1985) e o Modelo SOC – Selecção, Optimização e Compensação – (Baltes & Heydens-Gahir, 2003) que destacam a importância de recursos pessoais específicos no desenvolvimento do CTF ou na promoção do ETF.

Segundo Greenhaus e Beutell (1985) o CTF é um tipo de stresse inter-papel que surge em resposta a pressões simultâneas e frequentemente incompatíveis entre a vida familiar e profissional de uma pessoa e que pode ser originado por três aspectos: o tempo, a tensão ou *distress* e o comportamento.

Do ponto de vista dos autores, o trabalho poderá interferir com a vida familiar através do *tempo* que este consome ao indivíduo e que pode, de alguma forma, competir com o tempo destinado aos papéis familiares; através da *tensão*, ansiedade e cansaço que o trabalho pode gerar no indivíduo e que pode interferir com o seu desempenho na vida familiar; ou ainda, através dos *padrões comportamentais* que estão associados ao papel que o indivíduo desempenha no seu local de trabalho e que podem, de alguma forma, colidir com as expectativas associadas aos papéis que o indivíduo desempenha na esfera familiar.

Embora tenha sido um dos primeiros modelos teóricos a ser desenvolvido sobre a relação Trabalho-Família, a verdade é que nos revelou três dos principais aspectos que continuam a ter um grande peso na promoção do ETF e que se prendem com a capacidade de gerir o tempo, com o controlo de tensões e diminuição do stresse diário e a capacidade de ajustar o comportamento aos distintos papéis nos quais estamos envolvidos.

Foi sobretudo este modelo, verificado também noutros estudos (Frone & Rice, 1987; Netemeyer et al., 1996) que nos sugeriu que a GT pode ser um aliado importante para que o tempo dedicado a um domínio não interfira com as responsabilidades do outro.

Por fim, o Modelo SOC (Seleção, Otimização e Compensação), defende que utilizando estas três estratégias haverá uma maior probabilidade de atingir o sucesso na vida pessoal e profissional (Baltes & Heydens-Gahir, 2003).

A *selecção*, neste modelo está relacionada com a identificação e estabelecimento de objectivos, o que é importante para dirigir o comportamento face a determinado fim; a *optimização* refere-se à aquisição, clarificação e uso dos meios para atingir os objectivos (persistência, prática, aprendizagem, gestão do tempo e energia) e a *compensação* compreende meios que permitam manter o funcionamento, sobretudo em situações de sobrecarga ou quando os recursos pareçam escassear ou ser insuficientes.

Em todas as fases deste modelo se incita de alguma forma à realização de uma boa gestão do tempo, quer em termos da definição de prioridades (selecção), da utilização de estratégias para retirar o máximo partido de todas as situações (optimização) ou da necessidade de gerir da melhor forma os recursos disponíveis (compensação).

Estas duas teorias, demonstraram que os recursos pessoais são também de grande importância e utilidade para a promoção do equilíbrio, ou diminuição do conflito, pois permitem que cada pessoa gire de forma eficaz o tempo disponível.

Todas as teorias apresentadas nos permitiram (ainda que de forma indirecta), identificar o ETF como uma variável passível de estudo, e conceptualizar as POC e a GT como antecedentes de interesse a avaliar no estudo. Vejamos agora, cada um destas variáveis em pormenor.

1.3. Relação Trabalho-Família

Apesar da possibilidade do equilíbrio entre o trabalho e família ser para alguns investigadores, algo mais utópico que real (Caproni, 2004), a verdade é que o equilíbrio entre os dois papéis pode ser alcançado desde que existam as condições e recursos necessários (Balmforth & Gardner, 2006; Hill et al., 2007; Thompson & Bunderson, 2001).

Durante os últimos 50 anos muitas têm sido as propostas para uma definição de equilíbrio, mas nem sempre é fácil explicar ou definir o que significa, até porque a

percepção de ETF é bastante idiossincrática (Grzywacz & Carlson, 2007; Thompson & Bunderson, 2001).

Para alguns autores, o equilíbrio assenta numa relação harmoniosa entre trabalho, família e lazer, que permite a dedicação a todos os papéis sem ter que dividir a vida em vários segmentos, assegurando assim que estas dimensões se encontram entrelaçadas como um todo (Thompson & Bunderson, 2001).

Para outros, o equilíbrio é a medida em que as pessoas estão envolvidas e satisfeitas com os dois domínios ou seja, ocorre quando a satisfação e eficácia nos papéis familiar e profissional são compatíveis com as prioridades pessoais de cada indivíduo (Grzywacz & Carlson, 2007). Nesta última definição, o ETF surge como a realização das expectativas de papel que são negociadas e partilhadas entre cada pessoa e os dois contextos (Grzywacz & Carlson, 2007).

Existe ainda a visão, que o ETF é a ausência de conflito e a existência de enriquecimento ou facilitação (Frone, 2002; Frone, et al, 1992b; Grzywacz & Carlson, 2007). Segundo esta descrição, o ETF não se expressa apenas na ausência de conflito, mas também na facilitação entre os dois domínios, isto é, na entreaajuda entre o papel profissional e o familiar (Frone, 2002; Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Marks, 2000). Contudo esta definição pode ser controversa, uma vez que por não existir conflito, não significa necessariamente que exista ETF.

Embora, as conceptualizações de ETF apresentem alguns conceitos distintos, a verdade é que todas encerram a noção que é possível integrar a vida profissional e familiar e que apesar das responsabilidades dos dois contextos serem por vezes muito exigentes, podem ser compensadas com os benefícios sociais e psicológicos que também deles advêm (Barnett, 1998; Greenhaus & Powell, 2006). Algumas investigações sugerem mesmo que quando uma pessoa se sente satisfeita com os seus papéis profissional e familiar, apresenta um maior bem-estar, qualidade de vida e satisfação do que as pessoas que apenas se dedicam a um dos papéis (Greenhaus & Powell, 2006).

Contudo, é um facto que a conciliação do trabalho e da família não é propriamente um objectivo fácil de alcançar, o que se deve em parte a um conjunto de acontecimentos sociais que colidiram para dificultar a muitos trabalhadores a harmonia entre os dois contextos.

Como anteriormente referido, um fenómeno que contribuiu para a origem desta situação foi a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, o que conduziu a uma dedicação menor ao contexto familiar, do qual se ocupavam quase que de

forma integral (Menezes, 2002; Nogueira, 2005). Esta reorganização do trabalho levou a uma distribuição diferente de responsabilidades e de prioridades, o que penaliza em muitas ocasiões o contexto familiar, que deixou de ser o único papel na vida das mulheres. Porém isto não significa que actualmente não se dediquem à família, pois apesar de muitos anos passados, este é ainda um papel de grande saliência para a maioria das mulheres (Quimby & DeSantis, 2006) e continua a ser sobre elas que recaem a quase totalidade das responsabilidades familiares (Lima, 2001).

Por outro lado a sobrecarga de trabalho, o número excessivo de horas trabalhadas, as organizações inflexíveis e a própria precariedade laboral que existe nos nossos dias, dificulta a dedicação a outros aspectos (Guerreiro & Pereira, 2006) e leva muitas vezes à secundarização do contexto familiar que se vê privado da atenção e dedicação que necessita (Davis & Kalleberg, 2006; Ilies et al., 2007).

Por último e ainda que de forma indirecta, também os novos padrões familiares se apresentam como uma dificuldade para a conciliação. A família foi precisamente um dos contextos que mais transformações tem sofrido, pois a par com a redução significativa das taxas de nupcialidade e de natalidade, ocorreu um aumento da taxa de divórcio e de novos tipos de conjugalidade, como é o caso das famílias recompostas ou as famílias monoparentais (Taveira & Nogueira, 2004). Todas estas alterações podem ter um peso elevado para os membros da família que se vêem obrigados a reformular o seu estilo de vida e a preocupar-se mais com o seu trabalho, dado que é a única fonte de rendimento (Davis & Kalleberg, 2006).

Mas apesar destas dificuldades, é necessário realçar a possibilidade de conciliar o trabalho e a família, mesmo que muitas vezes se encontrem divididos por normas, regras, padrões de comportamento e pressões temporais rígidos e inflexíveis (Lewis & Cooper, 1999). O trabalho e a família podem não competir entre si, mas sim interagirem de forma complementar e sinérgica (Debeljuh & Jáuregui, 2004; Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Butler, 2005; Voydanoff, 2005) dado que são duas realidades centrais na vida das pessoas.

O ETF tem efectivamente uma grande importância para o bem-estar das pessoas, das famílias e das organizações (Barnett, 1998; Dionízio & Schouten, 2007) e esta preocupação crescente com o papel da família na sociedade, é notória mesmo em diversas medidas governamentais. Por exemplo, os “100 compromissos para uma política da família”, documento aprovado pelo Conselho de Ministros, em 2004, defende um conjunto de medidas para o desenvolvimento e valorização da família e entre as quais se inclui a promoção da conciliação entre as responsabilidades

familiares e profissionais, que é aqui considerada um factor chave e imperioso para salvaguardar o equilíbrio social e em especial o familiar. Por sua vez, também a Comunidade Europeia apelou em vários regulamentos para a protecção da família (CE, 2000a) e incentivou o desenvolvimento de medidas de conciliação que permitam a todos os cidadãos participar de forma activa na vida profissional e familiar (CE, 1992; 2009).

Precisamente pelo facto de se associar o ETF a inúmeros benefícios físicos, psicológicos e profissionais é necessário aumentar o conhecimento acerca dos factores pessoais e contextuais intervenientes no seu desenvolvimento (Grzywacz & Carlson, 2007), de forma a encontrar soluções viáveis para a sua implementação generalizada nas políticas governamentais, na cultura organizacional e na vida de todas as famílias, pois é sem dúvida um dos aspectos centrais para o desenvolvimento de uma sociedade saudável e funcional (Halpern, 2005).

De seguida serão apresentados os antecedentes e as consequências do ETF e do CTF anteriormente estudadas e que deixam antever alguns dos principais factores que potenciam e que resultam da sua existência.

1.3.1. Antecedentes

Os antecedentes, podem genericamente ser divididos em três principais grupos: antecedentes relacionados com o papel profissional e familiar; antecedentes relacionados com o contexto de trabalho, e antecedentes relacionados com as características pessoais.

1.3.1.1. Antecedentes relacionados com o papel profissional e familiar

O primeiro grupo de antecedentes está relacionado com a saliência de papel, ou seja, com a importância que as pessoas dão a cada domínio e a possibilidade efectiva de corresponderem às expectativas exigidas. A saliência de papel refere-se assim a um envolvimento psicológico que representa o grau em que as pessoas se identificam com um papel e a importância que lhe atribuem para o seu auto-conceito, pelo que quanto mais envolvida estiver uma pessoa com um dos papéis menos disponível estará para os outros (Adams et al, 1996; Carlson et al., 2000; Frone et al., 1992a). Desta forma, se uma pessoa se encontra muito motivada e envolvida no

desempenho de um papel, pode naturalmente acontecer que descuide outros contextos (Adams et al., 1996; Greenhaus & Beutell, 1985).

Mas curiosamente, este tipo de interferência entre os contextos profissional e familiar, não ocorre se a identidade familiar for elevada (Bagger et al., 2008), pois nestas situações, ainda que a saliência do papel profissional seja superior, a pessoa não permite que o contexto familiar seja penalizado quer em termos de envolvimento, quer de dedicação.

Contudo, também o conflito, a ambiguidade e a elevada exigência de papéis, podem conduzir ao CTF (Carlson & Perrewé, 1999; Frone et al., 1992a; Grzywacz & Marks, 2000) uma vez que o descontentamento ou tensão a eles associados causam preocupações e podem reduzir os níveis de energia física e psicológica, o que tem consequências negativas na capacidade ou disposição para cumprir as obrigações de outros papéis (Frone, 2002).

1.3.1.2. Antecedentes relacionados com o contexto de trabalho

Relativamente a estes antecedentes, é possível afirmar, que o equilíbrio é facilitado quando nos espaços de trabalho existe respeito pela vida pessoal e familiar dos trabalhadores, mantendo-se um nível adequado de comunicação entre os dois domínios (Clark et al., 2004).

As características do trabalho como a sobrecarga (Ilies et al, 2007; Netemeyer et al., 1996), a pressão (Grzywacz & Marks, 2000), o excesso de horas de trabalho (Grzywacz & Marks, 2000, Gutek et al, 1991; O'Driscoll, Ilgen & Hildreth, 1992), e os stressores profissionais (Frone et al., 1992a; Montenegro, 2007) são factores frequentemente relacionados com o CTF. Contudo, existem um conjunto de recursos que quando disponibilizados pela organização podem ter efeitos positivos na motivação, energia, competência, ou nas atitudes profissionais, o que por sua vez pode facilitar o funcionamento no contexto familiar (Geurts & Demerouti, 2003; Grzywacz & Butler, 2005).

Estes recursos podem traduzir-se no enriquecimento das tarefas, de forma a torná-las mais complexas e variadas ou expressar-se através da autoridade, controlo e autonomia, visíveis por exemplo na possibilidade de ser o trabalhador a decidir o seu horário de trabalho ou na possibilidade de ajustá-lo conforme as suas necessidades (Grzywacz & Butler, 2005; Keene & Reynolds, 2005). Estes aspectos, além de

enriquecerem o trabalho em si, contribuem para um maior envolvimento profissional, que é também um dos factores que pode potenciar o ETF (Aryee et al., 2005).

Mas também as políticas e práticas de conciliação são recursos importantes para o desenvolvimento do ETF, pois permitem aos trabalhadores desenvolver estratégias adaptativas (Barnett, 1998; Dallimore & Mickel, 2006) que podem expressar-se através de formas alternativas de organização do trabalho (Ruijter & Lippe, 2007) ou através de apoio social (Feldman, Vivas, Lugli & Gómez, 2008; Lambert, 2000; O’Laughlin & Bischoff, 2005) e que conduzem ao envolvimento profissional e organizacional.

1.3.1.3. Antecedentes relacionados com características pessoais

Por fim, os antecedentes relacionados com as características pessoais prendem-se com competências individuais (Grzywacz & Butler, 2005) e traços de personalidade que influenciam a relação entre os dois contextos.

As competências individuais são aptidões que podem ser inerentes à própria pessoa, como é exemplo a motivação, a capacidade de manter a satisfação, envolvimento e interesse nos diferentes papéis (Adams et al., 1996; Grzywacz & Butler, 2005), ou então que podem ser exercitadas ou desenvolvidas, como é o caso do estabelecimento de prioridades e da organização e gestão do tempo, que estudaremos mais detalhadamente (Williams, Pocock & Skinner, 2008).

Por sua vez, os traços de personalidade como o elevado neuroticismo, a tendência para a depressão e a elevada ansiedade foram associados a relações negativas entre o trabalho e a família (Aryee et al., 2005; Rijswijk, Bekker, Rutte & Croon, 2004; Grzywacz & Marks, 2000), enquanto o optimismo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Tennant & Sperry, 2003) e o humor positivo (Balmforth & Gardner, 2006) contribuem para uma relação positiva entre os dois contextos o que leva o trabalhador a sentir-se mais satisfeito e envolvido com ambos.

Vistos os três principais tipos de antecedentes, resta ainda ter em atenção que os factores macroeconómicos, estruturas sociais e factores atitudinais têm igualmente uma grande importância para a relação trabalho-família, pois a possibilidade dos trabalhadores encontrarem um equilíbrio entre os dois sistemas depende directamente das políticas públicas (de saúde, segurança, cuidados infantis) bem como dos estereótipos culturais (sucesso profissional, comportamento esperado segundo a

idade e género...), pelo que estes factores macrossociais afectam impreterivelmente os trabalhadores, ao nível das práticas e políticas utilizadas pela organização.

1.3.2. Consequências

Por sua vez, as consequências resultantes dos diferentes tipos de relação entre o trabalho e a família podem igualmente ser subdivididas em dois grandes grupos: consequências profissionais e consequências pessoais. Contudo, serão apresentadas as consequências resultantes do conflito e do equilíbrio de forma diferenciada, pois se por um lado e como vimos anteriormente, os dois tipos de relação apresentam antecedentes semelhantes, o mesmo não se verifica para as consequências, que podem ser distintas (Balmforth & Gardner, 2006; Grzywacz & Butler, 2005; Grzywacz & Carlson, 2007).

1.3.2.1. *Consequências profissionais*

As consequências profissionais têm sido amplamente estudadas e aquelas que com mais frequência aparecem relacionadas com o CTF são a insatisfação profissional (Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000; Lu, Kao, Chang, Cooper, 2008; Netemeyer et al., 1996; Perrone, Ægisdóttir, Webb & Blalock, 2006; Thomas & Ganster, 1995); o stresse, conflito e ambiguidade de papel profissional (Netemeyer et al., 1996); a intenção de abandonar o trabalho (Allen et al., 2000; Anderson et al., 2002; Balmforth & Gardner, 2006; Huffman et al., 2007; Netemeyer et al., 1996); o aumento do absentismo (Allen et al., 2000; Dallimore & Mickel, 2006); a elevada rotatividade (Frone et al., 1992b; Geurts & Demerouti, 2003; Keene & Reynolds, 2005); a diminuição do bem-estar e da saúde (Grant-Vallone & Donaldson, 2001; Frone, 2000; Major et al., 2002) e a diminuição da performance (Butler & Skattebo, 2004; Gilboa, Shirom, Fried & Cooper, 2008; Allen et al., 2000; Kossek & Ozeki, 1998), do envolvimento e do compromisso organizacional (Brown, 1996; Frone, 2000).

Num estudo longitudinal realizado por Duxbury e Higgins (2001), os autores chegaram à conclusão que entre 1991 e 2001 o CTF aumentou, a saúde mental decresceu (stresse percebido, humor depressivo e satisfação com a vida), a atitude face ao trabalho é mais negativa (menor comprometimento organizacional e satisfação profissional, maior rotatividade e absentismo), as pessoas trabalham mais horas quer no trabalho quer em casa e todo um conjunto de alterações demográficas se

intensificou (diminuição da natalidade, casamentos tardios, maior número de divórcios).

Por sua vez Paschoal e Tamayo, (2005) concluíram que o CTF está positivamente relacionado com o stresse ocupacional, o que frequentemente conduz a problemas com as chefias, a dificuldades nas relações interpessoais no trabalho, à sobrecarga quantitativa e qualitativa, à ansiedade e humor negativo, bem como a outras consequências que podem deteriorar a qualidade de vida.

Um pouco em contraposição ao anteriormente referido, o ETF está por sua vez associado à satisfação profissional, (Adams et al., 1996; Allen et al., 2000; Forsyth & Polzer-Debruyne, 2007; Gordon, Whelan-Berry & Hamilton, 2007), à menor rotatividade de colaboradores (Forsyth & Polzer-Debruyne, 2007), a maiores benefícios económicos para as empresas (Forsyth & Polzer-Debruyne, 2007), à percepção de suporte organizacional (Aryee et al., 2005), também contemplado neste estudo, ao comportamento de cidadania organizacional (Balmforth & Gardner, 2006) e ao compromisso e envolvimento organizacionais (Aryee et al., 2005; Balmforth & Gardner, 2006).

O envolvimento organizacional provém de um sentimento de troca social em que o trabalhador percepção suporte organizacional (Aryee et al., 2005). Quando os trabalhadores atribuem o equilíbrio entre os seus papéis profissionais e familiares à ajuda da organização para o bem-estar, é comum um sentimento de obrigação e devolução, que se traduz normalmente neste envolvimento (Aryee et al., 2005; Netemeyer et al., 1996; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Desta forma, incentivar a conciliação entre os dois domínios pode trazer vantagens efectivas para o trabalhador no que respeita ao nível de motivação, à redução dos conflitos laborais, à melhoria da relação com as chefias e ao aumento do interesse pelos objectivos e cultura organizacionais. Mas pode trazer também vantagens para a empresa dado que pode indirectamente contribuir para o aumento da produtividade, a redução do absentismo e da rotatividade e para a melhoria global da imagem da empresa o que não só permite uma maior visibilidade social, como é uma forma de atrair colaboradores que se interessem por usufruir de maior equilíbrio entre o trabalho e a família (Guerreiro & Pereira, 2006).

1.3.2.2. Consequências pessoais

As consequências do CTF, a nível pessoal, são sobretudo a diminuição da satisfação, da realização pessoal e da qualidade de vida (Bakker & Geurts, 2004; Allen, et al., 2000), a diminuição da performance familiar (Allen et al., 2000; Frone et al., 1992b), a insatisfação conjugal (Anderson et al., 2002), a auto-percepção de pouca saúde física (Grzywacz & Marks, 2000), o aumento de queixas psicossomáticas (Anderson et al., 2002) e a dependência de substâncias, nomeadamente de álcool (Frone, 2000).

A um nível mais psicológico, está demonstrado que o CTF origina ainda o aumento do *distress* psicológico (Kirchmeyer & Cohen, 1999; O'Driscoll et al., 1992), da depressão e da ansiedade (Feldman et al., 2008; Frone, 2000; Keene & Reynolds, 2005; Netemeyer et al., 1996; Thomas & Ganster, 1995; Zamarripa, Wampold & Gregory, 2003) e que suscita desordens do humor (Frone, 2000), o aumento dos níveis de stresse e burnout (Ádám, Györffy & Susánszky, 2008; Major et al., 2002) e a diminuição da auto-estima (Bakker & Geurts, 2004).

Por sua vez, a existência de ETF permite um aumento do bem-estar e da auto-estima e diminui sintomas psicológicos, como a depressão e a ansiedade (Feldman et al., 2008) ao mesmo tempo que está associado a um conjunto de capacidades, comportamentos e humor positivo (Balmforth & Gardner, 2006).

Por todas estas razões, parece evidente que o ETF deve ser uma questão central no desenvolvimento de uma gestão estratégica de Recursos Humanos, pois estas conclusões demonstram, implícita ou explicitamente, que quando é contemplado pelas políticas implementadas nas empresas, pode ser um poderoso instrumento para promover a eficácia pessoal e organizacional (Grzywacz & Carlson, 2007). A relação entre o ETF e as POC será pois, uma das questões que iremos analisar.

1.4. Políticas Organizacionais de Conciliação (POC)

O termo conciliação diz respeito ao esforço que cada pessoa faz para conseguir gerir o tempo que dedica ao seu trabalho, às responsabilidades familiares e à vida pessoal e as POC representam o apoio organizacional para a promoção desta mesma conciliação entre os diferentes domínios.

Assim, às organizações cabe o importante papel de potenciar o desenvolvimento familiar e profissional das pessoas (Bruening & Dixon, 2007; Debeljuh & Jáuregui, 2004), ajudando de forma proactiva os seus colaboradores a conciliarem os dois contextos e a evitarem os conflitos que deles possam advir, através da inserção das POC (Dallimore & Mickel, 2006; Hall, 1990; Thomas & Ganster, 1995; Voydanoff, 2002).

O desenho de programas que impulsionam o suporte nas relações de trabalho tem-se demonstrado uma estratégia eficaz na redução do CTF (Grzywacz & Marks, 2000) uma vez que funcionam com um recurso profissional, e como anteriormente referido os recursos disponíveis tanto no trabalho como na família facilitam a relação entre os dois domínios (Grzywacz & Butler, 2005). Contudo estas políticas não devem focar-se na redução do CTF, mas sim na promoção do equilíbrio entre os dois domínios (Aryee et al., 2005).

As POC, são uma forma de conceder mais controlo e autonomia aos trabalhadores o que pode contribuir para uma melhor e mais fácil gestão das obrigações familiares e profissionais, sem que o trabalhador tenha que escolher ou abdicar de algum dos papéis (Halpern, 2005). Deste modo, o facto da organização permitir um controlo e autonomia do colaborador é importante para o ETF (Grzywacz & Butler, 2005; Keene & Reynolds, 2005), o que se prende não só com as características inerentes ao próprio trabalho (Lippe, 2007; Ruijter & Lippe, 2007), mas também com as competências individuais, como a gestão do tempo (Grzywacz & Carlson, 2007).

Por sua vez a implementação destas políticas e práticas, pode dar origem a atitudes positivas face à qualidade e ambiente de trabalho (MacDermid & Wittenborn, 2007), nomeadamente aumentando a percepção de suporte profissional/familiar (Cook, 2009) e permitindo a melhoria do bem-estar físico e psicológico (Halpern, 2005; Thomas & Ganster, 1995), o aumento da satisfação profissional (Cook, 2009; Zedeck & Mosier, 1990), o aumento da lealdade para com a organização (Wax, 2004; Davis & Kalleberg, 2006), o aumento da motivação extrínseca (Aryee et al., 2005) e a redução significativa da rotatividade (Cook, 2009; Davis & Kalleberg, 2006) e do absentismo (Cook, 2009; Zedeck & Mosier, 1990).

Contudo, a existência de programas que ajudem a conciliar a família e o trabalho, não significa que a produtividade e o desempenho sofram um decréscimo quantitativo ou qualitativo (Brough et al., 2008; Davis & Kalleberg, 2006; MacDermid & Wittenborn, 2007), pois pelo facto do trabalhador ter mais tempo para os assuntos familiares, pode até mesmo contribuir para que o tempo dedicado ao trabalho seja

mais proveitoso (Behson, 2002) e exista uma melhor gestão das responsabilidades (Barnett, 1998). O intuito final das políticas é encontrar novos modelos de interacção trabalho-família, permitindo um retorno dos investimentos tanto para os empregadores como para os colaboradores (Halpern, 2005).

Além do mais, as POC tornam a empresa mais competitiva e inovadora, dado que estas reestruturações ao nível da performance e práticas de trabalho dão uma enorme visibilidade à organização como um todo (Davis & Kalleberg, 2006), o que é muito vantajoso ao nível da retenção dos colaboradores, mas também ao nível das políticas de recrutamento e selecção (Healy, 2004; MacDermid & Wittenborn, 2007), dado que neste caso funcionam também como uma forma de atrair novos colaboradores, interessados em trabalhar num ambiente positivo e onde a conciliação seja uma realidade.

Perry-Smith e Blum (2000, cit. por MacDermid & Wittenborn, 2007) são os autores de um importante estudo sobre as vantagens das POC, uma vez que conseguiram demonstrar, através de medidas objectivas e subjectivas, que a sua existência aumenta a performance organizacional. O estudo foi realizado em empresas onde eram a) oferecidas poucas ou nenhuma facilidade; b) ofereciam férias pagas e ajudas tradicionais no cuidado de dependentes; c) ofereciam férias pagas e ajudas no cuidado de dependentes um pouco mais desenvolvidas (apoios financeiros, apoio a idosos, etc.) e onde d) ofereciam verdadeiros programas de apoio à família (serviços de creche, apoio económico, políticas de flexibilização da organização do trabalho, etc.). Para medir a performance, os autores utilizaram medidas objectivas (percentagem no aumento de vendas) e medidas subjectivas (percepção por parte dos colaboradores). O resultado foi uma verdadeira prova do poder destas políticas, pois ficou demonstrado que os quatro tipos de organizações apresentavam diferentes níveis de performance, sendo que os mais elevados se associavam às que ofereciam um maior apoio à família e além disso, foi a medida objectiva (aumento das vendas) que mais comprovou esta diferenciação.

Mas apesar da importância comprovada das POC, muitas organizações consideram que apoiar os seus colaboradores no ETF não é responsabilidade sua, sendo ainda comum o pensamento que a constituição de família é decisão do colaborador, pelo que conciliar os dois contextos é algo que apenas a ele compete (Duxbury & Higgins, 2001). Mas por vezes, ainda que os colaboradores se esforcem por reduzir o conflito ou promover o equilíbrio, isto só se torna possível quando a

organização cria ou adota políticas que ajudem os indivíduos nesta difícil tarefa (Dallimore & Mickel, 2006; Kossek & Ozeki, 1999).

Existe ainda um enorme défice no que respeita à implementação das POC, sobretudo a nível formal, o que se pode dever a uma falha não só das organizações, como também da legislação existente nalguns países (Guerreiro, Abrantes & Pereira, 2004; Guerreiro & Pereira, 2006; Wax, 2004).

A Comunidade Europeia, publicou algumas directrizes sobre a importância dos Estados Membros incentivarem a modernização da organização do trabalho, concretizada por exemplo ao nível da flexibilização dos horários, da implementação do sistema de trabalho a tempo parcial, da redução das horas extra e do desenvolvimento de serviços de apoio à infância e à família (CE, 2000b). Estas medidas deveriam ser ainda implementadas a diferentes níveis (nacional, regional e local) e ajustadas por cada país, consoante as necessidades dos colaboradores e das suas famílias (CE, 1992) e teriam como objectivo primordial melhorar as estruturas e organização do trabalho e tornar as empresas mais flexíveis e competitivas (CE, 2000b).

Mas apesar da existência destas sugestões, o estudo realizado por Lewis e Smithson (2001) sobre as POC em diversos países europeus, conclui que Portugal é um dos países com o estado providência mais deficitário, uma maior taxa de trabalho precário, salários mais baixos, pelo que conseqüentemente as POC estão pouco incutidas e enraizadas. Neste estudo foi ainda demonstrado que nos países que existem menos apoios às POC, os trabalhadores esperam menos do estado e sentem que devem ser os responsáveis pela promoção das mesmas.

É essencial que as organizações realizem um levantamento de necessidades, desenho de planos de acção e implementação das POC, o que passa não só por formalizar estas medidas, mas também por informar da sua existência e incentivar a sua utilização.

Por um lado as organizações devem ter cuidado quando escolhem as políticas a implementar, pois podem não se adequar a todos os trabalhadores e por outro os colaboradores devem ter um papel activo na sua promoção porque eles participam (activa ou passivamente) na negociação social das expectativas (Grzywacz & Carlson, 2007).

O papel das organizações, da família e do próprio colaborador é por isso de grande saliência para o ETF. Por exemplo, a ajuda na resolução de problemas, o suporte das chefias e dos grupos, a existência de aconselhamento (Tennant & Sperry, 2003) ou mesmo o treino prático e a formação através de exercícios, *role-play's* e

discussão entre grupos de trabalho (Thompson, 2002) podem ajudar os trabalhadores a enriquecer e desenvolver competências (auto-consciência, proactividade, compreensão sobre as exigências e normas de cada papel) indispensáveis para o equilíbrio entre os dois domínios (Greenhaus & Powell, 2006; Hill et al., 2007).

De seguida serão contempladas de forma mais detalhada as POC integradas neste estudo e que de modo geral se podem subdividir em formais e informais (Anderson et al., 2002; Thomas & Ganster, 1995).

As políticas de conciliação formais prendem-se sobretudo com as formas de organização flexível do trabalho, as licenças parentais, a assistência a dependentes e a existência de outros serviços de assistência à família (Burchielli, Bartram & Thanacoody, 2008; Frone, 2002; Facer & Wadsworth, 2008; Ruijter & Lippe, 2007; Voydanoff, 2002), enquanto que as medidas informais, estão relacionadas com o apoio social que a organização disponibiliza aos colaboradores, como é o caso do suporte organizacional e das chefias para a conciliação entre os dois domínios (Burchielli et al., 2008; Thomas & Ganster, 1995).

Mas tanto as medidas formais como as informais, representam um esforço da organização para ajudar os colaboradores na gestão das suas responsabilidades familiares e por vezes a importância das segundas pode até revelar-se superior (Anderson et al., 2002), pois mesmo que exista um conjunto de POC previamente definidas e estabelecidas, se não existir um modelo social de apoio à sua utilização, em nada poderão ajudar na conciliação entre o trabalho e a família (Kossek, Noe & DeMarr, 1999; Lambert, 2000; Lyness & Kropf, 2005).

1.4.1. Políticas Organizacionais de Conciliação Formais

1.4.1.1. *Organização Flexível do Trabalho (OFT)*

As novas formas de organização do trabalho passam por providenciar estruturas mais inovadoras e flexíveis orientadas para a eficiência e que oferecem uma maior autonomia ao trabalhador, conferindo-lhe um papel central na gestão do seu trabalho, do seu tempo e da sua carreira (Kovács, 2006). Esta nova organização privilegia o cumprimento de objectivos, mais do que o cumprimento de um horário de trabalho rígido e inflexível (Behson, 2002; Halpern, 2005), o que impreterivelmente traz inúmeras vantagens para a conciliação entre o trabalho e a família.

As principais modalidades de OFT são: 1) o trabalho a tempo parcial; 2) a semana de trabalho comprimida; 3) a jornada de trabalho contínua; 4) o banco de horas; e 5) o teletrabalho (Debeljuh & Jáuregui, 2004; Faria & Rachid, 2007; Guerreiro & Pereira, 2006):

1) O trabalho a tempo parcial corresponde a uma redução efectiva das horas de trabalho realizadas. Nesta modalidade, o colaborador trabalha menos horas do que as estabelecidas pela jornada convencional, devendo idealmente auferir um salário e benefícios proporcionais ao trabalho desempenhado. O número de horas realizadas varia consoante a legislação de cada país e o posterior acordo realizado entre a entidade empregadora e o colaborador (Burchielli et al., 2008).

A forma mais comum de trabalho a tempo parcial é o designado de trabalho em part-time e este é considerado uma das estratégias mais eficazes para reduzir a interferência trabalho-família (Forsyth & Polzer-Debruyne, 2007) e aumentar a satisfação em relação aos dois domínios, dado que aumenta o controlo, ou a percepção de controlo sobre a situação de trabalho (Barnett & Gareis, 2000; Gutek et al., 1991; Rijswijk et al., 2004).

O trabalho a tempo parcial enquanto forma de organização flexível, pode ser utilizado como estratégia de *coping* para reduzir a tensão e por conseguinte tem efeitos benéficos na qualidade de vida dos trabalhadores (Voydanoff, 2002) pois permite que dediquem mais tempo à sua família e conseqüentemente se sintam mais envolvidos com os dois papéis (Grzywacz et al., 2007; Lyness & Kropf, 2005; Perenista, 1999).

2) A semana de trabalho comprimida, conforme consta no Artigo 209.º, nº 1 do Código do Trabalho (Rebelo, 2009) consiste em aumentar a jornada de trabalho até quatro horas diárias, sendo o objectivo ter uma semana de trabalho mais curta (quatro dias ou quatro dias e meio) e podendo o trabalhador negociar com a entidade patronal qual a situação ideal para ambas as partes. Este tipo de ajustamento, ao conceder um aumento do tempo livre, permite diminuir o CTF e ao mesmo tempo aumentar a percepção de produtividade por parte dos colaboradores (Facer & Wadsworth, 2008).

3) A jornada contínua de trabalho é um sistema em que o colaborador tem autonomia para chegar mais cedo ou mais tarde ao trabalho, desde que cumpra a carga horária diária previamente estabelecida (Guerreiro & Pereira, 2006). Este tipo de flexibilização permite um maior ajuste entre o horário laboral e as necessidades emergentes de outros contextos (Carneiro & Ferreira, 2007; Debeljuh & Jáuregui,

2004) que muitas vezes deixam de ser atendidas quando o horário de trabalho é demasiado rígido.

4) O banco de horas consiste na acumulação de várias horas ou dias de trabalho, sendo que as horas trabalhadas a menos do que o previsto pela jornada estabelecida são colocadas em débito e as trabalhadas a mais são consideradas créditos, que podem ser utilizados quando necessário para cuidar de assuntos pessoais ou familiares (Debeljuh & Jáuregui, 2004). O banco de horas está previsto no Artigo 209º, do Código do Trabalho (Rebelo, 2009) e surge como uma das possibilidades para cada empresa ajustar o seu período normal de trabalho às necessidades apresentadas, sempre e quando se respeitem os limites legais.

5) Por fim, o teletrabalho, enquanto política de flexibilização do espaço de trabalho, consiste na possibilidade do colaborador poder trabalhar através de casa, utilizando os meios informáticos e electrónicos para se manter em contacto com a empresa. O teletrabalho é uma forte possibilidade de conciliar o trabalho e a família (Tietze & Musson, 2005), uma vez que permite a união física dos dois contextos, o que confere ao trabalhador maior poder na gestão das responsabilidades inerentes a cada domínio.

Contudo esta experiência pode ser ambivalente, pois se por um lado proporciona mais autonomia, flexibilidade, controlo, satisfação e conciliação familiar, por outro também pode tornar difícil a gestão do tempo, dado que as barreiras físicas entre os dois domínios deixam de existir e pode haver uma tendência para a pessoa não saber quando deve dedicar-se a um ou a outro domínio (Zedeck & Mosier, 1990) o que pode de alguma forma aumentar o CTF.

Uma das possibilidades apontadas é utilizar esta medida apenas nalguns dias da semana ou do mês, pois desta forma o trabalhador pode manter as suas redes sociais de apoio profissional, evitando o isolamento, ao mesmo tempo que garante maior autonomia e a gestão facilitada do contexto familiar e profissional.

Após a análise das políticas de OFT supracitadas, é evidente que são um ponto de partida para um maior ajuste entre a vida familiar e profissional (Carneiro & Ferreira, 2007; Dulk, Doorne-Huiskes & Schippers, 1999), pelo que as empresas devem incentivar o seu treino e desenvolvimento (Clark, 2000; Huffman et al., 2007; Mitchell, 2007; Thomas & Ganster, 1995), como forma de promover a qualidade de vida (Hill et al., 2007; Keene & Reynolds, 2005), melhores resultados profissionais e aumentar os níveis de retenção (Albion, 2005).

Associada à melhoria dos resultados, uma das maiores vantagens da flexibilização é que os custos para a organização são muito reduzidos e podem mesmo prevenir questões relacionadas com o absentismo ou atrasos, pois os colaboradores são livres de organizar melhor o seu tempo, respondendo a todas as exigências diárias (Zedeck & Mosier, 1990). Está demonstrado que a OFT está relacionada positivamente com o compromisso organizacional, a satisfação profissional e pessoal, e o ETF (Hill, 2005).

Por sua vez, a organização tradicional do trabalho, pode trazer problemas para a conciliação pois ter um horário rígido e muitas vezes sobrecarregado não permite que os trabalhadores dediquem o tempo suficiente à família (Perenista, 1999; Zedeck & Mosier, 1990), o que origina o aumento do CTF (Greenhaus & Beutell, 1985; Major et al., 2002). Para muitas pessoas, trabalhar o número de horas pré-estabelecidas é uma experiência muito rara, dado que na maioria das vezes os colaboradores se vêem obrigados a fazer horas extra ou trabalhar em casa (Williams et al., 2008). Nestes casos, é compreensível que quando os colaboradores fazem demasiadas horas a conciliação seja um objectivo difícil, pois o tempo é um recurso limitado e a concentração e energia dispensada ao trabalho são desviadas da atenção necessária à família (O'Laughlin & Bischoff, 2005).

Em Portugal num estudo realizado em 2005 (Torres, Silva, Monteiro & Cabrita, 2005), verificou-se que 53,2% dos inquiridos trabalhavam entre 21 e 40 horas semanais e que 36,1% trabalhavam entre 41 e 60 horas, o que demonstra que uma elevada percentagem da população trabalha mais do que as horas estabelecidas por lei.

São vários os autores que demonstraram que o número de horas trabalhadas está efectivamente relacionado com o CTF (Batt & Valcour, 1992; Debeljuh & Jáuregui, 2004; Duxbury & Higgins, 2001; Hughes & Parks, 2007; Lippe, 2007; Lu et al., 2008; Lyness & Kropf, 2005; Major et al., 2002; Thompson & Bunderson, 2001; Wanrooy & Wilson, 2006), pois estes dois domínios competem um com o outro por tempo e energia (Baltes & Heydens-Gahir, 2003; Greenhaus & Beutell, 1985; O'Driscoll et al., 1992).

Desta forma, quando os colaboradores trabalham um número excessivo de horas sentem menor satisfação profissional (Valcour, 2007), mal-estar físico (cansaço, fadiga), psicológico (stresse, burnout) e social (sensação de isolamento), (Williams et al., 2008). Esta sobrecarga impede os colaboradores de se dedicarem de forma equilibrada aos dois papéis (Aryee et al., 2005; Burchielli et al., 2008; Gutek et al.,

1991; Montenegro, 2007), dado que ao oferecer mais tempo ao domínio profissional, reduz a disponibilidade para responder às obrigações familiares e o relacionamento familiar saudável (Grzywacz & Marks, 2000; Major et al., 2002; O'Driscoll et al., 1992; Voydanoff, 2004).

Desta forma é necessário um esforço das organizações para que se cumpra o horário estabelecido, ou que idealmente as políticas de flexibilização da organização do trabalho sejam uma ferramenta de promoção de melhorias, tanto para os colaboradores, como para as entidades empregadores. Mas na verdade, o que acontece muitas vezes é que estas medidas são utilizadas unicamente em benefício da organização e não como forma de ajudar os trabalhadores a fazer um melhor uso do seu tempo (Guerreiro & Pereira, 2006).

Um aspecto importante a reter é que o trabalho flexível que pode favorecer a conciliação, não é de todo, o relacionado com baixas competências, baixo salário, aumento do volume de trabalho, poucas oportunidades profissionais e de carreira ou instabilidade, mas sim aquele em que o indivíduo mantém a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, tendo acesso a todas as vantagens de um trabalho a tempo inteiro (Barnett, 1998; Kóvacs, 2004; Faria & Rachid, 2007; Guerreiro, Abrantes & Pereira, 2004; Zedeck & Mosier, 1990).

Contudo, no panorama actual é muito vulgar que as organizações utilizem estas modalidades de trabalho apenas para reduzir custos com salários, benefícios e encargos sociais, bem como outros custos administrativos, de recrutamento e contratação. Um exemplo flagrante, é o do trabalho a tempo parcial, em que apesar do trabalho produzido ser o mesmo e o nível de produtividade por vezes mais elevado (Halpern, 2005), existe sempre uma redução dos benefícios, o que torna esta política inacessível a algumas famílias.

Um estudo realizado por Faria e Rachid (2007) demonstrou que para alguns trabalhadores a jornada de 30 horas está associada a algumas desvantagens, como o ritmo de trabalho mais intenso, actividades mais repetitivas, perdas financeiras e dificuldade em progredir na carreira, pelo que muitos dos colaboradores preferiam manter-se na jornada de 40 horas semanais, embora se tornasse mais difícil conciliar a vida pessoal e profissional.

Muitas empresas nacionais, limitam-se a cumprir o legalmente estabelecido ou a implementar as políticas que melhor se ajustam ao seu sistema produtivo (ex: trabalho por turnos, trabalho a tempo parcial) ou às necessidades da organização (Dionízio & Schouten, 2007; Kovács, 2004; 2006), porém isto pode originar ou estar

ligado a situações de precariedade laboral o que além de não promover o ETF pode ainda contribuir para um aumento das dificuldades a este nível.

É importante divulgar os benefícios da OFT, pois é ainda uma política mal gerida por muitas organizações que não perspectivam como um ambiente de trabalho flexível pode melhorar a produtividade e o envolvimento dos trabalhadores, conduzindo a uma maior vantagem para o negócio (Halpern, 2005).

Assim, a ideia que deve prevalecer, é que quando a OFT não é utilizada em usufruto da organização, mas sim dos trabalhadores, é sem dúvida uma mais-valia para a conciliação do domínio profissional e familiar (Thornthwaite, 2004; Wax, 2004), o que é muito valorizado, sobretudo quando cada vez mais pessoas concordam que negligenciar a família é um custo demasiado elevado para o sucesso profissional.

1.4.1.2. *Licenças Parentais e Serviços de Apoio à Família*

As licenças parentais, bem como alguns serviços de apoio (serviços de saúde extensíveis à família, subsídios de apoio à infância, subsídios escolares) são também benefícios que contribuem para o ETF, pois podem ajudar os colaboradores a fazer uma melhor gestão das exigências familiares, ao mesmo tempo que mantêm ou melhoram a performance profissional (Anderson et al., 2002).

A Comunidade Europeia, incentiva todos os Estados Membros a assegurar o cumprimento das licenças parentais e a encorajar outro tipo de serviços que permitam dar assistência e apoio no crescimento e desenvolvimento das crianças (CE, 1992). É importante pensar em todas as estratégias para que o apoio à infância e as licenças de parentalidade sejam cumpridas, permitindo desta forma que os trabalhadores conciliem as suas responsabilidades familiares e educativas com as ambições profissionais (CE, 1992).

Em Portugal, foi recentemente aprovada a nova Lei da Parentalidade, que constou da revisão do Código do Trabalho de 12 de Fevereiro de 2009. Esta actualização facultou o alargamento dos direitos parentais e tem como objectivo a possibilidade de prestar mais assistência à família, nomeadamente através do aumento da licença parental e do subsídio atribuído durante a ausência profissional.

Anteriormente, na licença de maternidade (agora designada de parental) apenas quatro meses eram pagos a 100% do salário auferido e caso se optasse pelos cinco meses de licença, o subsídio sofria uma redução de 20% (Ramalho, Duarte, Borges & Monteiro, 2009). Porém esta revisão trouxe a possibilidade de usufruir de seis meses de licença, subsidiados a 83%, ou de cinco meses, subsidiados a 100%,

caso exista a partilha entre a mãe e o pai, em que este goze um período de 30 dias ou dois períodos de 15 em exclusividade (Ramalho et al., 2009).

Este novo regime de protecção social elege como prioridades a igualdade de género pois não só reforçou os direitos do pai, como também incentivou a partilha da licença, permitindo aos dois progenitores uma maior conciliação entre a vida profissional e familiar e a possibilidade de prestarem mais apoio aos filhos na primeira infância.

Outra alteração relevante, é que o pai pode agora ficar 20 dias úteis em casa, completamente pagos pela Segurança Social, sendo que 10 são obrigatórios e outros 10 facultativos. Existe ainda a possibilidade dos pais (alternadamente) poderem prolongar a licença parental inicial por mais seis meses adicionais, subsidiados a 25% pela Segurança Social (Ramalho et al., 2009).

Nas situações de assistência a filhos com deficiência ou doentes crónicos foi duplicado o limite máximo do subsídio prestado e o regime de adopção foi equiparado ao regime de protecção da parentalidade (Ramalho et al., 2009), sendo desta forma corrigida uma grave injustiça social de que eram vítimas os pais adoptivos, à luz da anterior normativa.

Também com o objectivo de melhorar os cuidados às crianças na primeira infância, o trabalho a tempo parcial para acompanhamento de filho durante os 12 primeiros anos de vida é contado em dobro para efeitos de atribuições de prestações de Segurança Social, com o limite da remuneração correspondente ao tempo completo.

Os trabalhadores dispõem agora de 60 dias por ano de faltas justificadas para prestarem assistência à família e também os direitos dos avós foram revistos, sendo desta forma reconhecido o importante papel da família alargada no apoio aos menores (Ramalho et al., 2009).

Mas apesar da normativa Europeia, e das alterações introduzidas pela revisão do Código do Trabalho, Portugal continua a ser um dos países onde a duração das licenças parentais são mais curtas e onde as infraestruturas de apoio e cuidado às crianças são mais deficitárias, mesmo sendo um dos países da União Europeia com maior taxa de actividade de mães com filhos pequenos (Guerreiro & Pereira, 2006; Torres et al., 2005). Acrescendo a este facto existe ainda a percepção que as responsabilidades familiares existem apenas aquando do nascimento e primeiros anos de vida (Sorj, Fontes & Machado, 2007), pois este período continua a ser o mais contemplado pelas políticas estabelecidas.

Por outro lado, quase todas as empresas se limitam a cumprir o estabelecido por lei e pior que isso é que muitas vezes exercem pressões para o não cumprimento total das licenças, sobretudo junto dos homens (Guerreiro & Pereira, 2006).

Contudo, existem algumas empresas que não só permitem o acesso a todos os direitos, como também oferecem benefícios superiores aos estabelecidos por lei, nomeadamente licenças parentais superiores às legalmente estabelecidas, pagamento total do salário durante as licenças alargadas, permissão de horários de trabalho mais flexíveis ou mesmo a extensão dos serviços de saúde a toda a família e a atribuição de subsídios de apoio para fazer face às despesas acrescidas durante a primeira infância (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2004). São empresas como estas que devem ser referência, pois o cumprimento das obrigações legais pode não ser o suficiente para ajudar os colaboradores a conciliar a sua vida pessoal, familiar e profissional.

O direito a usufruir das licenças parentais é irrevogável (CE, 2000a) e por isso cabe ao governo em parceria com as empresas, o importante papel de proporcionar a todas as pessoas o seu acesso e flexibilidade na sua utilização (CE, 1992). Por este motivo, as entidades empregadoras devem assumir um papel activo, incutindo na cultura organizacional a importância e o respeito pelas medidas de parentalidade e a necessidade de conceder outros benefícios que permitam aos colaboradores participar no crescimento, apoio e educação dos seus filhos.

1.4.2. Políticas Organizacionais de Conciliação Informais

1.4.2.1. *Suporte organizacional e das chefias*

O suporte organizacional e das chefias é neste modelo, considerado como uma POC pois sem ele, provavelmente nenhuma outra política pode ser alcançada, porque por vezes os ajustamentos necessários (alteração ou redução horária, recusa a trabalhar horas extra, sair para resolver assuntos pessoais) podem ter consequências profissionais muito negativas, se a chefia não tiver a abertura e sensibilidade necessárias para os assuntos de cariz familiar ou se desincentivar o uso ou o acesso às políticas formais de conciliação (Batt & Valcour, 1992; Brough et al., 2008; Debeljuh & Jáuregui, 2004; Keene & Reynolds, 2005; Lyness & Kropf, 2005; Major et al., 2002; Tucker & Rutherford, 2005).

A organização e as chefias directas do trabalhador podem desta forma ser cruciais para a implementação e gestão das POC, pois não basta existirem medidas

para a conciliação, é também necessário incuti-las na cultura organizacional (Gordon et al., 2007) e fazer uma boa gestão da sua utilização (Feldman et al., 2008; Wood, 1999), ou seja, a adoção de POC é ineficaz se não existir um apoio dos superiores hierárquicos na sua implementação (Duxbury & Higgins, 2001).

Por outro lado também a percepção de suporte organizacional é valorizada pelos colaboradores como forma de preenchimento das suas necessidades sócio-emocionais, servindo como indicador de que a organização recompensa o esforço desenvolvido (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Hill et al., 2007). A percepção de suporte refere-se à crença dos colaboradores, de que os seus superiores valorizam as suas contribuições e se preocupam com o seu bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002). Deste modo, os colaboradores identificam o tratamento de que são alvo, por parte dos seus supervisores, como um indicador do suporte organizacional (Eisenberger, Stinglhamber, Vanderberghe, Sucharski & Rhoades, 2002).

Segundo esta teoria, os colaboradores que percebem elevados níveis de suporte organizacional sentem uma obrigação para com o bem-estar da organização e mantêm a crença de que um bom desempenho será reconhecido e recompensado pela organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Deste modo o suporte organizacional promove um ambiente de trabalho onde o colaborador se sente apoiado, o que por sua vez vai contribuir para o ETF (Batt & Valcour, 1992; Boles, Johnston & Hair, 1997; Behson, 2002; Clark, 2000; Dallimore & Mickel, 2006; Geurts et al., 2005; Lambert, 2000) ou pelo menos para a redução do conflito ou interferência entre os dois domínios (Adams et al., 1996; Carlson & Perrewé, 1999; Grzywacz & Marks, 2000; Hill, 2005; Kirchmeyer & Cohen, 1999; Thomas & Ganster, 1995), já que este suporte pode ajudar os colaboradores a criar sinergias e a utilizarem e gerirem com mais sucesso as competências e conhecimentos desenvolvidos nos diversos contextos (Gordon et al., 2007; McManus, Korabik, Rosin & Kelloway, 2002).

A existência de suporte organizacional e das chefias tem inúmeras vantagens, estando a sua existência associada, à melhoria da saúde (Thomas & Ganster, 1995), à redução dos sintomas físicos nas pessoas que trabalham muitas horas (Tucker & Rutherford, 2005); à menor intenção de deixar o trabalho (Batt & Valcour, 1992), à diminuição dos *stressores* de papel (conflito, ambiguidade e sobrecarga), (Carlson & Perrewé, 1999), ao aumento do compromisso organizacional (Hill, 2005) e do comportamento de cidadania organizacional (Lambert, 2000), o que demonstra que é

uma aspecto importante na promoção de um ambiente de trabalho marcado pelo companheirismo e a entreatajuda.

O suporte no trabalho pode ainda influenciar reacções afectivas, incluindo o humor e ambiente de trabalho mais positivo e saudável (Anderson et al., 2002; Carlson & Perrewé, 1999), pois se os colaboradores percebem suporte por parte da organização, pode ocorrer um incremento significativo da sua satisfação global (Rhoades & Eisenberger, 2002), o que poderá conduzir a associações emocionais positivas com a organização, aumentando assim a sua implicação afectiva (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001) a satisfação profissional e a qualidade de vida familiar (Forsyth & Polzer-Debruyne, 2007; Frone et al., 1994; Grzywacz & Marks, 2000, Hill, 2005).

São assim várias as evidências que demonstram e comprovam os benefícios do suporte organizacional e das chefias na relação Trabalho-Família, pelo que as empresas devem prestar mais atenção ao apoio informal (redes sociais de apoio, equipas funcionais, hierarquias que apoiam os colaboradores) pois este pode ser tão ou mais importante que as medidas e políticas formais (Hill et al., 2007; MacDermid & Wittenborn, 2007) implementadas pelas organizações (licenças, atribuição de ajudas de custo, flexibilização do horário de trabalho, etc.).

1.5. Gestão do Tempo (GT)

Antes de começar esta discussão há um aspecto que importa salientar e que se prende com o significado individual de tempo e com o facto deste, ser afinal de contas, uma experiência subjectiva (Thompson & Bunderson, 2001). Aquilo que é feito com o tempo é uma questão de significado, de valores, de prioridades até porque, quando se fala de tempo, quantidade não é qualidade. Associado a este facto, sabemos que o tempo é um recurso finito e que a cada momento só pode ser canalizado numa direcção, o que implica que quando nos dedicamos a uma actividade, impreterivelmente deixamos de nos dedicar a outra (Barnett, 1998; Kaufman, Lane, & Lindquist, 1991; Lippe, Jager, & Kops, 2006), o que muitas vezes torna difícil a gestão das exigências profissionais e familiares.

Além do mais, no mundo competitivo do trabalho, as organizações pragmatizam um aumento da produtividade e diminuição dos custos do que advêm

consequências negativas para os colaboradores, como a sobrecarga de trabalho, o excesso de horas e pressões temporais, que dificultam a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Face a esta nova organização do trabalho existe a necessidade de os colaboradores trabalharem de forma inteligente ao invés de trabalharem arduamente (Green & Skinner, 2005), o que só é possível se desenvolverem a capacidade de gerir o tempo de uma forma eficaz.

1.5.1. Multidimensionalidade da Gestão do Tempo

Neste estudo, a GT será perspectivada como um constructo multidimensional, pois são várias as investigações que sugerem que este conceito pode facilmente ser subdividido em várias dimensões (Britton & Tesser, 1991; Macan, 1994; Macan, Shahani, Dipboye, & Phillips, 1990).

Britton e Tesser (1991) sugeriram que esta subdivisão pode ser realizada consoante o tipo de planeamento realizado, podendo assim a GT agrupar três dimensões: o planeamento a curto-prazo, o planeamento a longo-prazo e as atitudes temporais. O *planeamento a curto-prazo* foi definido como as actividades de GT para períodos diários ou semanais, onde a pessoa tem um ideia clara sobre os objectivos que deseja alcançar e por isso estabelece, planeia e determina as actividades prioritárias através de listas com o que deve fazer; o *planeamento a longo-prazo* refere-se à definição de objectivos temporais mais alargados e à existência de hábitos de trabalho bem organizados; e por fim as *atitudes temporais* referem-se à percepção e atitudes da pessoa sobre a GT, nomeadamente a percepção de controlo sobre o mesmo, a percepção da sua gestão efectiva e percepção do seu uso construtivo.

Outros autores sugeriram que a percepção de GT, pode antes dever-se a comportamentos individuais como o estabelecimento de objectivos e prioridades, ter didácticas de gestão do tempo e preferir a organização (Macan, 1994; Macan et al., 1990). *Estabelecer prioridades e objectivos* está relacionado com a decisão sobre o que é mais importante a cada dia; as *didácticas de gestão do tempo* referem-se a determinados procedimentos incutidos no comportamento, como a realização de listas ou memorandos; a *preferência pela organização* é ter metodologias organizadas de trabalho.

O estabelecimento de objectivos e prioridades é indispensável para que cada pessoa decida o que é para si mais importante, por isso se uma pessoa decidir que as

tarefas relacionadas com o trabalho são mais importantes que as relacionadas com a família (ou o inverso), pode reduzir os níveis de interferência pois está a utilizar o seu tempo em actividades que afirmam a sua identidade e o seu bem-estar e que correspondem às suas próprias expectativas (Thompson, & Bunderson, 2001). Por outro lado os comportamentos associados às didácticas de gestão do tempo e à preferência pela organização podem ajudar as pessoas a conciliar melhor as exigências profissionais e familiares e a reduzir o impacto dos factores negativos que advêm desta relação (Jex & Elacqua, 1999).

Segundo as anteriores abordagens teóricas, a GT não pode assim ser objectivada como um conceito único, pois são vários os comportamentos que estão na sua origem e distintas as consequências que lhe estão associadas.

1.5.2. Consequências da Gestão do Tempo e implicações na relação Trabalho-Família

No que se refere às consequências da GT, alguns dos principais efeitos são a maximização dos resultados do dia de trabalho (Tietze & Musson, 2005), o aumento da performance profissional (Barling, Kelloway, & Cheung, 1996; Macan, 1994) e o desenvolvimento de competências chave, como o planeamento, o estabelecimento de prioridades e o desenvolvimento de assertividade (Green & Skinner, 2005).

O facto de permitir que a pessoa tenha uma maior percepção de controlo sobre o seu tempo possibilita por um lado a redução do stresse, da insatisfação, de doenças somáticas (Adams & Jex, 1999; Jex & Elacqua, 1999; Macan, 1994), de depressão e de ansiedade (Bond & Feather, 1988) e facilita por outro, o aumento da auto-estima, da percepção de saúde, do optimismo (Bond & Feather, 1988), da motivação e da eficiência e conduz ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo não só para os colaboradores, como também para os seus responsáveis (Green & Skinner, 2005).

Mas também ao nível da relação Trabalho-Família, a percepção de GT parece ter consequências importantes, uma vez que pode contribuir para a diminuição da interferência negativa entre os dois contextos (Adams & Jex, 1999; Behson, 2002; Jex & Elacqua, 1999; Tavares, Caetano, & Silva, 2007), o que pode ser utilizado pelos colaboradores e pelas organizações como uma excelente forma de conciliação (Valcour, 2007).

Por outro lado, como o conflito temporal é uma das principais causas do CTF (Greenhaus & Beutell, 1985), uma das características pessoais que mais pode amenizar este problema é precisamente a GT (Adams & Jex, 1999; Baltes & Haldens-Gahir, 2003; Jex & Elacqua, 1999), uma vez que permite uma adequada distribuição de recursos para que um domínio não tenha que competir com o outro (Faria & Rachid, 2007; Thompson & Bunderson, 2001). Esta forma de estabelecer limites, permite controlar a interferência e possibilita reorganizar o tempo para que se cumpram todas as exigências e responsabilidades existentes nos dois contextos (Frone, 2002).

Este recurso pessoal ganha assim especial ênfase, não apenas porque permite que o colaborador contribua proactivamente para a conciliação dos diversos papéis, mas também porque nem todas as empresas se preocupam com a família, pelo que muitas vezes, o que resta é fazer uso de estratégias pessoais (Kossek et al., 1999). Por este motivo, a GT é desta forma introduzida no modelo porque (a par com as POC anteriormente referidas), se apresenta como uma possibilidade de definir prioridades, organizar e planear as actividades profissionais e familiares, o que nos nossos dias é um aspecto fundamental para a conciliação entre os dois papéis (Burchielli et al., 2008).

1.6. Variáveis Sociodemográficas

A influencia das características demográficas na relação Trabalho-Família, continua a ser um tema controverso e de grande debate pois não existe um consenso entre os diversos estudos que defina objectivamente a importância do género, idade, estado civil ou número de filhos na relação Trabalho-Família (Thomas & Ganster, 1995).

1.6.1. Género

É sobretudo, nas questões relativas ao género que as divergências se acentuam, pois se por um lado alguns autores defendem que as mulheres percebem níveis mais elevados de CTF (Ádám et al., 2008; Bagger et al., 2008;

Batt & Valcour, 1992; Behson, 2002; Keene & Reynolds, 2005), outros demonstraram que a relação entre o trabalho e a família não difere consoante o género (Balmforth & Gardner, 2006; Duxbury & Higgins, 1991; Frone et al., 1992b; Gutek et al., 1991; Grzywacz & Butler, 2000; Zamarripa et al., 2003).

Socialmente, continua a existir o estereótipo que para as mulheres o ETF é mais difícil (Butler & Skattebo, 2004), pois são elas que dedicam mais tempo ao trabalho não remunerado e ao cuidado dos filhos, enquanto os homens se dedicam quase que exclusivamente ao trabalho remunerado (Aryee et al., 2005; Duxbury & Higgins, 2001; Hill, 2005; Thornthwaite, 2004).

Normalmente no caso das mulheres existe uma maior expectativa no que respeita à prioridade da família face ao trabalho, o que muitas vezes se expressa na sobrecarga do papel familiar que desempenham (Ilies et al., 2007; Aryee et al., 2005). Os papéis de género, conduzem a diferentes opções para homens e mulheres, pelo que tradicionalmente os homens tendem a priorizar o trabalho ao invés da família, enquanto que com as mulheres ocorre o oposto, o que tem implicações em termos de recursos e tempo dispendido em ambos os papéis (Aryee et al., 2005; Duxbury & Higgins, 2001; Lewis & Cooper, 1999; Parcel, 1999).

Mas cada vez mais se defende o direito das mulheres mostrarem o seu contributo para a vida organizacional e económica, permitindo-lhes experimentar o sentimento de eficácia e realização, o que por sua vez pode melhorar o seu empenho e dedicação familiar. Esta alteração trouxe consequências também para os homens, que deixaram de ser os exclusivos responsáveis pelo sustento da família e por conseguinte têm sido cada vez mais chamados a participar nas tarefas domésticas (Faria & Rachid, 2007).

Contudo o problema da conciliação não é algo estritamente feminino, uma vez que as mulheres se debatem com o problema de serem consideradas más mães (caso privilegiem o trabalho) ou de más profissionais (caso privilegiem a família) e os homens por sua vez são acusados de mau profissionalismo caso tentem dedicar mais do seu tempo à família, o que ainda lhes é muito negado, tanto em termos de legislação como de cultura organizacional e familiar (Guerreiro & Pereira, 2006). Nestas situações é muito frequente que os trabalhadores abdicuem de direitos legalmente instituídos para não serem negligenciados no trabalho, o que consequentemente aumenta a dificuldade em conciliar os dois domínios (Guerreiro & Pereira, 2006). Assim, é muito importante que se proceda ao desenvolvimento das políticas de conciliação para que as mulheres possam dedicar-se mais à carreira

profissional e os homens à vida familiar (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2004; Parcel, 1999).

1.6.2. Idade

A idade não é uma variável de especial realce no estudo da relação entre o trabalho e a família, porque o que realmente parece interferir são as diferentes fases do ciclo de vida, mais do que propriamente a idade que a pessoa tem (Gordon et al., 2007). Este tipo de abordagem parece pertinente, porque as dificuldades em ajustar o contexto profissional e familiar não dependem exactamente da idade da pessoa, mas sim da fase da vida e do número de papéis em que se encontra envolvida em determinado momento. Assim é comum que as pessoas que se encontram no ciclo de vida em que constituem família, tenham mais dificuldade em conciliar o trabalho e a família (Gordon et al., 2007), não só pela diversidade de papéis em que se encontram envolvidas, mas também pela exigência dos mesmos (ex: vida conjugal, nascimento dos filhos, consolidação da carreira profissional).

1.6.3. Estado Civil

No que respeita ao estado civil continua a existir uma diferença nos resultados obtidos havendo estudos que indicam que esta variável não tem qualquer relevância para o aumento ou diminuição da interferência Trabalho-Família (McManus et al., 2002), enquanto outros afirmam que para os casais é mais difícil a gestão dos dois contextos, dado que sofrem um aumento de exigências de papel (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer et al., 1996). Porém Grzywacz e Marks (2000), constataram que menor CTF não ocorre apenas quando a pessoa é solteira, mas também quando apresenta satisfação conjugal elevada.

1.6.4. Filhos

Por fim, a maternidade/paternidade também está relacionada com o CTF, pois os casais que têm filhos passam a ser responsáveis pela prestação de assistência,

apoio e educação (Faria & Rachid, 2007; Keene & Reynolds, 2005; Lippe, 2007) o que pode aumentar significativamente as exigências de papel (Duxbury & Higgins, 2001), enquanto as pessoas sem filhos são relativamente independentes no que concerne a horários e responsabilidades familiares.

Por tudo o referido, apresenta-se como pertinente explorar a importância das variáveis socio-demográficas, pois ainda que não exista um consenso relativamente aos seus efeitos, na verdade poderão mostrar-se relevantes no presente estudo.

1.6. Hipóteses de Estudo e Modelo de Análise

Face ao anteriormente exposto, pretende-se com o presente estudo compreender se a existência de POC e a GT se relacionam com o ETF. Assim, e face à problemática apresentada o que se espera comprovar é que para a existência de equilíbrio entre o trabalho e a família, não somente são necessárias medidas de apoio à conciliação (organização flexível do trabalho, licenças parentais e suporte organizacional e das chefias), mas também é importante a existência e uso de competências e recursos pessoais, como é o caso da GT.

Com base neste problema, foram formuladas um conjunto de hipóteses que seguidamente se apresentam:

Como teoricamente defendido, a existência de POC ajuda os colaboradores a conciliar o trabalho e a família (Dallimore & Mickel, 2006; Hall, 1990; Thomas & Gunster, 1995; Voydanoff, 2002), pois funcionam como um importante recurso profissional (Voydanoff, 2004) que concede um maior controlo e autonomia ao trabalhador o que lhe permite uma melhor e mais fácil gestão das suas obrigações, sem ter que abdicar do seu envolvimento e dedicação nos dois contextos (Halpern, 2005). Tendo como base este conhecimento pretendeu-se verificar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A percepção de existência de POC prediz positiva e significativamente o ETF.

Contudo, existem uma série de factores que a par com as POC devem ser alvo de atenção por parte das organizações, para minimizar os conflitos que possam advir

do desempenho dos papéis familiar e profissional. O excesso de horas de trabalho é um dos factores que vários autores têm identificado como potenciador do CTF (eg. Batt & Valcour, 1992; Debeljuh & Jáuregui, 2004) uma vez que os dois contextos competem por tempo e energia (Baltes & Heydens-Gahir, 2003; O'Driscoll et al., 1992). Desta forma, a sobrecarga induzida pelo elevado número de horas dedicadas ao trabalho, impede que os colaboradores se dediquem de forma equilibrada aos dois papéis (Aryee et al., 2005; Burchielli et al., 2008; Gutek et al., 1991; Montenegro, 2007).

Hipótese 2: O número de horas de trabalho prediz positiva e significativamente o CTF.

Por outro lado, se uma das principais causas do CTF é o tempo (Greenhaus & Beutell, 1985), existem também competências pessoais que podem minimizar a interferência entre o trabalho e a família. A GT, como supracitado, apresenta-se neste contexto como um recurso importante na redução do CTF (Adams & Jex, 1999; Behson, 2002; Jex & Elacqua, 1999; Tavares, Caetano, & Silva, 2007) pois permite definir prioridades e organizar e planear as actividades profissionais e familiares potenciando desta forma o equilíbrio entre os dois domínios (Frone, 2002). Assim, a GT poderá ser um recurso pessoal que permite potenciar a relação entre o trabalho e a família.

Hipótese 3a: A percepção de uma adequada GT prediz positiva e significativamente o ETF.

Hipótese 3b: A percepção de uma adequada GT prediz negativa e significativamente o CTF.

Por último serão ainda contempladas as variáveis socio-demográficas (género, idade, estado civil, número de filhos), pois embora a sua relação ao contexto de estudo não seja unanimemente verificada noutras investigações (Thomas & Gunster, 1995), poderão ser relevantes para a relação desenvolvida entre os dois contextos.

Hipótese 4a: As mulheres apresentam maior CTF do que os homens.

Hipótese 4b: Os colaboradores entre os 30 e os 40 anos¹ apresentam maior CTF do que os colaboradores nas restantes faixas etárias.

¹ Fase do ciclo de vida em que as pessoas constituem família.

Hipótese 4c: Os colaboradores casados ou em união de facto apresentam maior CTF que os colaboradores solteiros.

Hipótese 4d: O número de filhos está positiva e significativamente correlacionado com o CTF.

2. MÉTODO

2.1. Participantes

A amostra em estudo é constituída por 322 colaboradores de uma Instituição Bancária Portuguesa. Com o intuito de assegurar a maior taxa de retorno possível, foi utilizado, para o efeito, um processo de amostragem do tipo não-probabilístico (pelo que a probabilidade relativa de um qualquer elemento ser incluído na amostra é desconhecida) e optou-se pelo método de amostragem por conveniência, que se baseia em critérios de escolha intencional em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população-alvo (Hill & Hill, 2008).

Contudo, a escolha desta população assentou também no facto destes trabalhadores serem alvo de grandes expectativas profissionais que se devem não só aos elevados objectivos, mas também aos padrões socioeconómicos alterados, que obrigam a uma maior dedicação ao trabalho (Faria & Rachid, 2007). Muito embora estas alterações económicas tenham sido transversais a qualquer contexto profissional, o sector bancário foi um dos mais afectados - e conseqüentemente os seus colaboradores - o que impreterivelmente se reflecte também a nível pessoal e familiar.

Na amostra em estudo, 45,3% dos participantes são do género masculino e 53,4% do género feminino. A média de idades situa-se nos 38 anos ($dp=9$), sendo a amplitude situada entre a idade mínima de 21 anos e a máxima de 60 anos.

Como podemos verificar na figura 1, a pirâmide etária das mulheres é mais jovem comparativamente à dos homens e o escalão mais representativo é o dos 31 aos 35 anos. Nesta figura é ainda notório o progressivo crescimento do número de mulheres na Instituição, o que é visível sobretudo entre os 26 e os 40 anos.

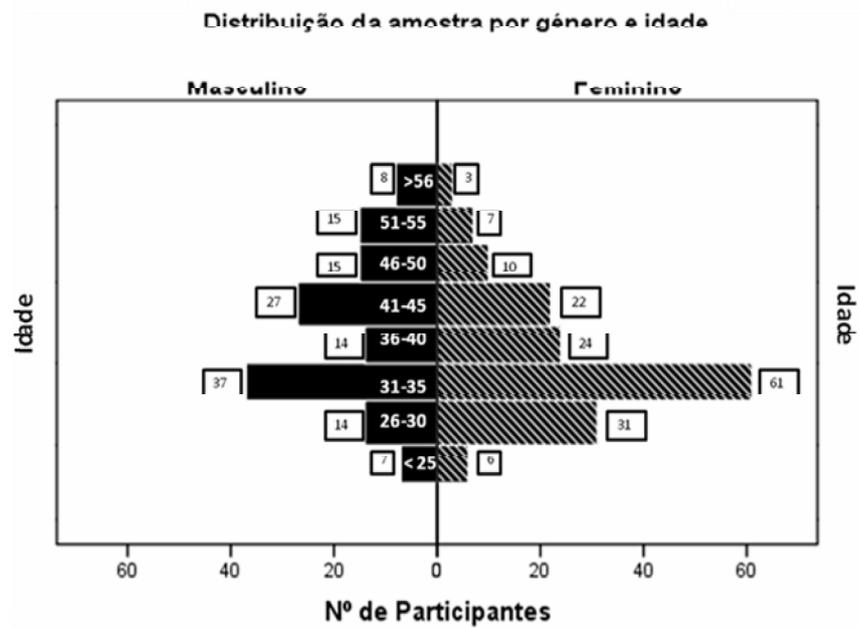


Figura 1. Distribuição dos participantes da amostra por género e idade.

No que diz respeito às habilitações académicas (Figura 2), 34,5% dos participantes possui o 12º ano de escolaridade, 52,8% são licenciados e 6,8% possui mestrado ou pós-graduação. Apenas 0,6% tem habilitações ao nível do 9º ano.

Distribuição da amostra por habilitações académicas

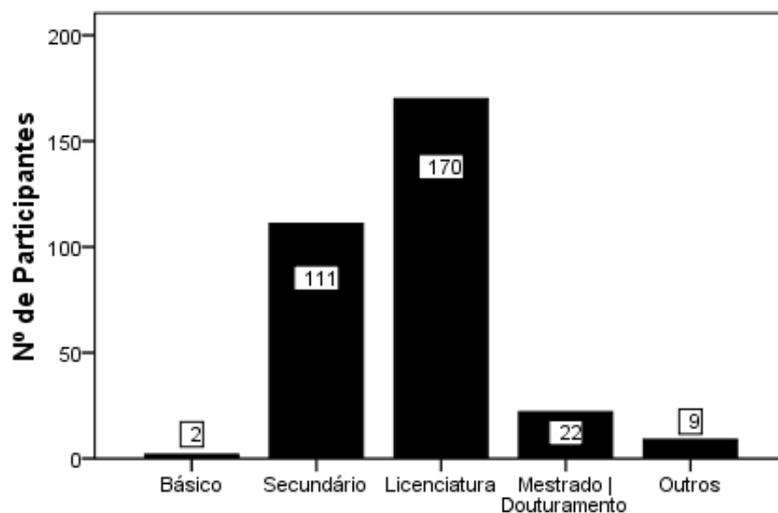


Figura 2. Distribuição dos participantes da amostra por habilitações académicas.

Quanto à função desempenhada (Figura 3) a maioria dos participantes exerce funções administrativas (38,5%), seguindo-se os técnicos (24,5%), os comerciais (14,3%) e por último os quadros directivos (8,7%).

De referir que os técnicos englobam todos os profissionais que desempenham funções especializadas; os comerciais englobam os assistentes de vendas, prospectores/dinamizadores de negócios, gestores de clientes e gestores de produto; os quadros directivos englobam coordenadores, gestores de quadros, assistentes de direcção, subdirectores e directores. A categoria residual engloba estafetas, estagiários e carteiros (2,2%).

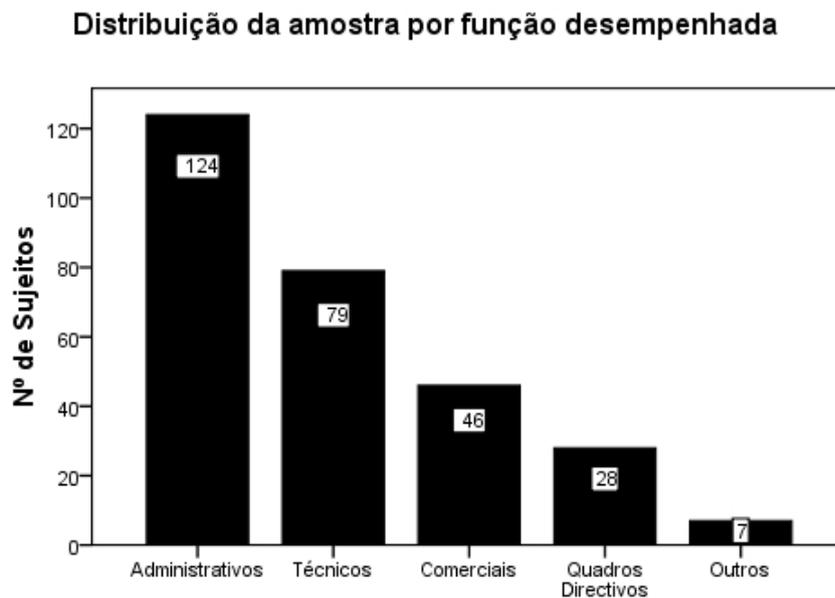


Figura 3. Distribuição dos participantes da amostra por função desempenhada.

No que respeita ao vínculo laboral, a maioria dos participantes tem um vínculo de efectividade à organização (75,2%) e apenas uma minoria é contratada a termo (8,7%), em trabalho temporário (1,6%) ou em prestação de serviços (0,3%).

Por sua vez, no que concerne à antiguidade (Figura 4), 20,2% dos participantes trabalha há mais de 21 anos na empresa; 22% trabalha há mais de 11 e há menos de 20 anos; 33,9% trabalha há mais de 3 e há menos de 10 anos, e por fim, 9,9% trabalha há menos de 2 anos na empresa.

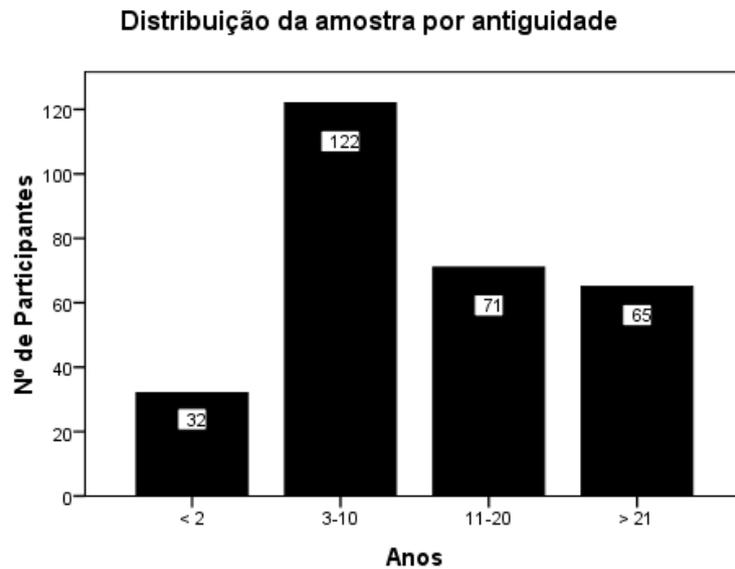


Figura 4. Distribuição dos participantes da amostra por antiguidade na organização.

Quanto ao estado civil (Figura 5), 24,8% dos participantes são solteiros; 64,9% são casados ou vivem em união de facto; 8,7% são divorciados e 0,3% são viúvos.

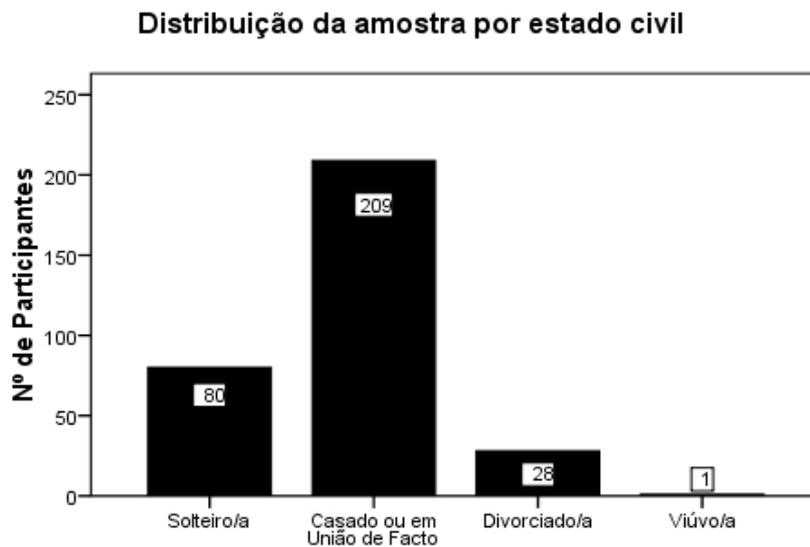


Figura 5. Distribuição dos participantes da amostra por estado civil.

A divisão da amostra no que respeita ao número de filhos é a seguinte:

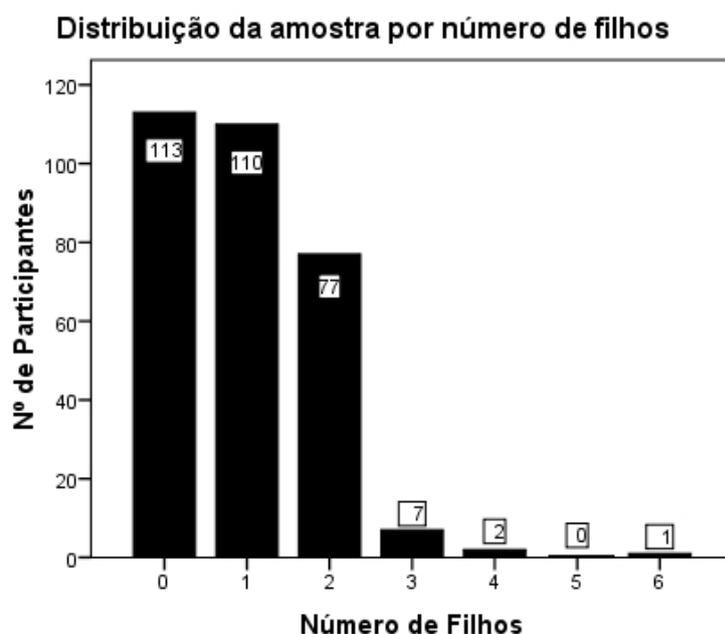


Figura 6. Distribuição dos participantes da amostra por número de filhos.

Podemos verificar que 35,1% dos participantes não têm filhos e que a tendência é terem um (34,2%) ou dois (23,9%). Apenas 3,1% dos participantes têm três ou mais.

Por fim, no que respeita à idade dos filhos (Tabela 1), podemos constatar que predominam os colaboradores que têm filhos em idade pré-escolar (36%) o que em termos familiares exige uma maior dedicação, não só devido à elevada dependência nesta idade, mas também porque é uma fase de grande importância para o desenvolvimento socioemocional das crianças (McManus, et al, 2002).

Contudo é difícil estabelecer o grau de dependência dos filhos tendo como indicador único a idade, pois por exemplo, é comum que os filhos entre os 19 e os 24 sejam autónomos, mas continuem financeiramente dependentes dos pais.

Tabela 1:
Distribuição da amostra por número e idade dos filhos.

Filhos								
Idade	1°	2°	3°	4°	5°	6°	Total	%
< 5 anos	61	35	5	1	-	1	103	36,0
6-9 anos	34	15	1	-	1	-	51	17,8
10-14 anos	28	11	1	2	-	-	42	14,7
15-18 anos	24	9	2	-	-	-	35	12,2
19-24 anos	18	5	2	-	-	-	25	8,7
> 25 anos	23	7	-	-	-	-	30	10,5

2.2. Instrumentos

Com o objectivo de operacionalizar as variáveis descritas na revisão teórica do estudo, foram utilizados instrumentos de medida que permitissem analisar a interferência trabalho-família, a GT e as políticas organizacionais de conciliação.

Além dos principais constructos acima referidos, foram ainda recolhidos dados demográficos indispensáveis à realização do estudo (idade, género, escolaridade, função desempenhada, estado civil, número de filhos e idade dos filhos).

Os itens de todas as escalas foram compilados num único questionário anónimo e de auto-resposta (Anexo 1).

Apresentam-se de seguida as escalas que constituem o questionário.

2.2.1. Escala de Interferência Trabalho-Família

A presente escala foi construída com base em itens de questionários previamente utilizados por outros autores.

Recorrendo aos questionários mais referenciados na literatura pesquisada (Barnett & Gareis, 2000; Beatty, 1996; Frone & Yardley, 1996; Geurts, et al., 2005; Gutek, Searle & Klepa, 1991; Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996; Sumer & Knight, 2001; Thomas & Ganster, 1995), foi inicialmente criada uma lista de 108 itens que englobavam todas as dimensões da relação Trabalho-Família.

Desta lista inicial, foram retirados todos os itens que apenas avaliavam Conflito Família-Trabalho (ex: “As exigências familiares interferem com as minhas actividades profissionais”), pois como referido na revisão da literatura esta é uma dimensão da relação Trabalho-Família que não será contemplada neste estudo; foram retirados os

itens repetidos ou com conteúdo aproximado (“Tenho que trabalhar tanto que não tenho tempo para os meus passatempos”; “No trabalho tenho tanto para fazer que sinto que não tenho tempo para mim.”) e foram ainda retirados itens cuja tradução prejudicaria o seu sentido original (“Making arrangements for my children while I work involves a lot of effort.”).

Acerca da tradução dos itens, importa referir que todos se encontravam na língua inglesa, pelo que foi necessário fazer uma tradução dos mesmos. Neste processo, tentou-se modificar o mínimo número de palavras, bem como o sentido das afirmações. Com a ajuda de uma aluna finalista do curso de Tradução, foi feita a retroversão de português para inglês, para garantir que após o primeiro processo de tradução não se perderia o sentido original das afirmações. Após esta colaboração foram feitos os ajustes considerados necessários.

Depois desta primeira triagem, restaram 50 itens, que voltaram a ser revistos, com o intuito de agrupar apenas os mais significativos para o estudo desenvolvido. Nesta fase foi pedida a opinião de outros investigadores acerca da clareza dos itens e tendo em conta as sugestões apresentadas, foram retirados aqueles que não reportavam para situações concretas (“Sinto que tenho mais coisas para fazer do que as que consigo suportar.”) ou cujo entendimento poderia ser ambíguo (“Eu sinto-me emocionalmente esgotado quando chego a casa do trabalho.”), pois nalgumas situações o estado físico e emocional do participante pode dever-se a outras situações profissionais que não se relacionam com o objectivo do estudo.

Desta nova avaliação, resultaram 26 itens finais que deram origem à *Escala de Interferência Trabalho Família* utilizada ($\alpha=.84$), que após análise factorial se subdividiu em duas subescalas denominadas *Conflito Trabalho-Família* ($\alpha=.93$) e *Equilíbrio Trabalho-Família* ($\alpha=.76$). A respectiva análise e tratamento dos itens será apresentada no capítulo dos resultados.

A escala de resposta é de tipo *Likert* e varia entre 1 (nunca) e 5 (sempre).

2.2.2. Questionário de Gestão do Tempo (*Time-Management Questionnaire*)

O Questionário de Gestão do Tempo utilizado neste estudo foi desenvolvido por Britton e Tesser (1991) com o objectivo de demonstrar que as práticas de GT podem efectivamente fazer a diferença na quantidade e sobretudo na qualidade do trabalho desenvolvido não só a nível académico, como profissional. Sublinham que quando existe a capacidade de seleccionar, priorizar e estabelecer os objectivos, as capacidades pessoais são potenciadas e é possível desenvolver projectos mais focalizados.

Este questionário original é composto por 18 itens ($\alpha=.70$) que se subdividem em três dimensões, que se apresentam de seguida:

- O *planeamento a curto prazo*, composto por sete itens, pretende aferir se a pessoa planeia, estabelece e define prioridades, através da realização diária/semanal de listas de tarefas e de objectivos (ex: “Despende tempo diariamente, na planificação dos seus objectivos?”);

- As *atitudes temporais* constituem a segunda dimensão, composta por seis itens. Tem como objectivo compreender as atitudes da pessoa sobre a gestão do tempo no que respeita à percepção de controlo e uso construtivo do tempo (ex: “Define e cumpro prioridades?”);

- O *planeamento a longo prazo*, última dimensão, é constituída por cinco itens, que reportam à definição de objectivos mais largados e a hábitos de trabalho mais organizado (ex: “Tem um conjunto de objectivos para um trimestre inteiro?”).

Destas três dimensões, apenas foram retirados itens das duas primeiras, pois além do conteúdo não ser o mais ajustado para o presente estudo, os autores do questionário constataram na sua investigação, que o planeamento a longo prazo, é aquele que têm em termos práticos um menor retorno, tendo por isso uma menor importância nas práticas de GT (Britton & Tesser, 1991).

Assim, da escala² utilizada no presente estudo constam dez itens dos quais: cinco pertencem à primeira dimensão original (*Planeamento a curto prazo*), cinco pertencem à segunda dimensão original (*Atitudes temporais*), sendo que um deles foi

² O instrumento passou a ser denominado escala ao invés de questionário uma vez que as questões foram transformadas em afirmações com resposta de tipo escalar.

adaptado para o presente contexto de estudo (“Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos”).

A escala resultante foi denominada de *Escala de Percepção de Gestão do Tempo* ($\alpha=.76$) uma vez que aquilo que mede efectivamente é a percepção dos participantes sobre a forma como acreditam gerir o seu tempo. Após análise factorial também esta escala deu origem a duas subescalas; a de *Eficácia* ($\alpha=.73$) e *Planeamento* ($\alpha=.70$).

Os itens utilizados foram transformados em afirmações, às quais os participantes deveriam responder numa escala de tipo *Likert* de 1 (nunca) a 5 (sempre), também utilizada pelos autores no seu estudo. Desta forma, os participantes que pontuam elevado nesta escala apresentam os comportamentos de gestão do tempo definidos para cada dimensão.

Também para esta escala, foi necessário proceder à tradução, uma vez que o mesmo não se encontrava traduzido nem aferido para a população portuguesa. Tal como para a escala anterior, este processo foi feito em parceria com a aluna finalista do curso de Tradução para desta forma salvaguardar o sentido original dos itens.

2.2.3. Políticas Organizacionais de Conciliação

As Políticas Organizacionais de Conciliação (POC) foram conceptualizadas, através do recurso a várias publicações da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – CITE (Guerreiro, Abrantes & Pereira, 2004; Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2004; Guerreiro & Pereira, 2006), onde constavam um conjunto de boas práticas organizacionais, que foram estudadas a nível nacional.

Era importante fazer um levantamento de práticas existentes, passíveis de pôr em prática e já anteriormente estudadas, para que não fossem apresentadas no questionário políticas completamente desfasadas daquela que é a nossa realidade e o nosso contexto profissional.

Assim, foram compiladas um conjunto de POC que se subdividem em: *Suporte Organizacional e das Chefias, Organização Flexível do Trabalho, Parentalidade e Saúde e Serviços Sociais*.

No caso do *Suporte Organizacional e das Chefias*, os itens foram conceptualizados tendo como base uma escala desenvolvida por Lambert (2000), uma

vez que se coadunava com o presente estudo e também com as conceptualizações realizadas pelo CITE. Esta escala (*Supervisor Support*) é composta, na sua versão original, por oito itens (ex: “Ajudam-me quando tenho um problema familiar ou um assunto pessoal para tratar”), dos quais foram retirados dois que apenas tinham aplicação prática para a organização onde o estudo foi realizado.

Como os itens se encontravam em inglês foi desenvolvida uma rigorosa tradução seguindo o procedimento descrito para os instrumentos anteriores.

Quanto às qualidades psicométricas, esta escala apresentou uma boa consistência interna no estudo original ($\alpha=.92$), que foi ligeiramente superior no presente estudo ($\alpha=.93$) (Lambert, 2000).

A dimensão *Organização Flexível do Trabalho* ($\alpha=.85$) é igualmente composta por 6 itens que contemplam diversas políticas organizacionais que foram desenhadas, não só para o trabalhador ter mais tempo para si e para a sua família, mas também para ter mais autonomia sobre o seu trabalho (ex: “Trabalho em Part-time.”).

Todos os itens desta dimensão, à excepção do anteriormente referido, possuem um pequeno descritivo, para evitar uma incorrecta interpretação, pois muitas vezes a mesma política pode ser apelidada de diferentes formas.

Por sua vez, a dimensão *Parentalidade* ($\alpha=.92$), é composta por quatro itens, que reportam sobretudo para direitos que se encontram legislados e aos quais todos os colaboradores devem ter acesso (ex: “Faltas para assistência a filhos menores”).

Por último a dimensão *Saúde e Apoio Social* ($\alpha=.78$), é constituída por três itens que se focam essencialmente na existência de subsídios escolares e cuidados de saúde extensíveis ao núcleo familiar (ex: “Subsídios de apoio à primeira infância.”).

Todas as políticas enunciadas no questionário foram construídas de forma a serem respondidas numa escala de tipo *Likert* com intervalo de 1 (nunca) a 5 (sempre). Todas as dimensões tinham um parágrafo introdutório para que este intervalo fosse facilmente compreendido.

2.3. Procedimento

Para obter o consentimento da Instituição Bancária para a realização do estudo, foi enviada uma breve descrição do mesmo para o Departamento de Recursos Humanos, com o intuito de apresentar os objectivos bem como as principais vantagens na participação no estudo.

Posteriormente e após compilado o questionário definitivo, foi enviado para a Directora de Recursos Humanos para aprovação e definição dos parâmetros de aplicação.

A aplicação foi autorizada, no entanto, para não transtornar o trabalho dos colaboradores e permitir a livre decisão de resposta, o questionário foi enviado por *email* para vários departamentos do Banco e para os Balcões da Direcção Regional do Sul.

Os colaboradores poderiam imprimir e enviar por correio interno (em envelopes fechados) para o Departamento de Recursos Humanos ou então, poderiam devolver preenchido por *email*, para o endereço criado para o efeito. O *email* referido foi criado não só para que as pessoas pudessem enviar os questionários respondidos, mas também para colocar questões relacionadas com o estudo desenvolvido.

Devido à impossibilidade do questionário ser distribuído presencialmente houve a necessidade de criar um descritivo anexado ao questionário (Anexo 2), onde constava resumidamente o âmbito do estudo, a apresentação das três partes do questionário (Equilíbrio e Conflito Trabalho-Família, Gestão do Tempo e Políticas Organizacionais de Conciliação), a garantia de confidencialidade dos dados e o apelo à total franqueza nas respostas.

Numa primeira fase, o número de questionários devolvidos foi baixo, pelo que a Técnica de Recursos Humanos que deu apoio durante todo o processo de envio e recolha dos questionários voltou a enviar um pedido de participação, desta vez com uma data limite à qual encerrámos a recolha de questionários.

Posteriormente, e para promover um maior retorno, foi ainda permitida a aplicação presencial no Departamento de Recursos Humanos, no Departamento de Formação, no Departamento de Marketing e no Departamento Administrativo.

Os questionários foram recolhidos semanalmente e desde o processo de envio do questionário para aprovação até à última recolha decorreram sensivelmente três meses.

3. RESULTADOS

Para realizar o tratamento dos dados recolhidos, foram utilizados procedimentos estatísticos que se apresentam de seguida.

3.1. Análise Factorial

3.1.1. Escala de Interferência Trabalho-Família

Para proceder à análise factorial da Escala de Interferência Trabalho-Família foram primeiramente verificadas as condições necessárias à sua realização, nomeadamente o teste de KMO (Keiser-Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett. Ambos indicam a adequação dos dados para a realização da análise factorial. O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma estatística que demonstra a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um factor comum, pelo que quanto mais próximo de 1 melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise factorial. O teste de esfericidade de Bartlett testa se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indicaria que não há correlação entre os dados, assim, para um nível de significância de 5% procura-se rejeitar a hipótese nula de matriz de correlação identidade (Maroco, 2007).

O teste KMO realizado para esta escala, obteve um valor de .92 que segundo alguns autores é um bom resultado para a realização da análise factorial (Maroco, 2007; Pereira, 2006). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um valor tendencialmente 0 ($p < .001$) pelo que se rejeita H_0 concluindo que as variáveis estão significativamente correlacionadas.

Foram extraídos dois factores com *eigenvalues* superiores ou iguais a 1, pelo que a *Escala de Interferência Trabalho Família* ($\alpha=.84$), deu origem a duas dimensões: uma de Conflito Trabalho→Família (itens a negrito) constituída por 11 afirmações ($\alpha=.93$) e outra de Equilíbrio Trabalho→Família constituída por 15 afirmações ($\alpha=.76$).

A variância explicada pelos dois factores foi 44,66%, explicando o 1º factor 31,73% da variância total e o 2º factor 12,93%.

A análise factorial, com a utilização da rotação *varimax*, permite constatar que todos os itens podem ser considerados ($>.40$). Cinco dos itens que saturaram no primeiro factor, apresentaram valores negativos, pelo que foram invertidos (itens a *itálico* na tabela 2). Após a reconversão dos itens, foi realizada nova análise factorial que se apresenta na tabela da página seguinte.

Tabela 2:
Escala de Interferência Trabalho-Família: dimensões e análise factorial.

Itens	Equilíbrio	
	Trabalho->Família	Trabalho<->Família
O meu trabalho ocupa-me tempo que eu gostaria de dedicar à minha família. 1	,817	
As exigências do meu trabalho interferem com a minha vida familiar e responsabilidades domésticas (ex: cozinhar, limpar, ir às compras, pagar contas ou cuidar das crianças). 2	,771	
Não desfruto da companhia da minha família por causa das minhas preocupações profissionais. 3	,752	
Por vezes deixo que os meus problemas profissionais afectem a minha vida familiar. 4	,752	
Não tenho energia para me envolver em actividades de lazer com a minha família por causa do meu trabalho. 3	,741	
No trabalho tenho tanto para fazer que sinto que não tenho tempo para mim. 1	,732	
O meu trabalho ocupa-me tempo que eu gostaria de dedicar à minha família. 1	,728	
Estou irritado/a em casa por causa das minhas exigências profissionais. 3	,723	
As minhas obrigações profissionais impedem que me sinta relaxado/a em casa. 3	,713	
Consigo dedicar-me mais à minha família porque tenho uma vida profissional bem organizada. 3	,702	
Mantenho um bom equilíbrio entre a vida familiar e profissional. 5	,673	
Devido às obrigações profissionais, tenho que fazer alterações nos meus planos de actividades familiares. 2	,668	
Depois do trabalho, regresso a casa demasiado cansado/a para fazer coisas que gostaria de fazer. 1	,573	
Consigo arranjar tempo suficiente para a minha família. 5	,562	
Quando regresso a casa esqueço todos os problemas relacionados com o trabalho. 4	,541	
Deixo a minha vida profissional e familiar completamente separadas. 4	,526	
Quando dedico tempo à minha família, vou para o trabalho com bom humor, afectando positivamente a ambiente de trabalho. 3		,696
A qualidade da minha performance no trabalho melhora se eu estiver satisfeito com a minha vida familiar. 5		,666
Depois de passar um fim-de-semana agradável com a minha família divirto-me mais no trabalho. 3		,647
Tenho melhores resultados no trabalho porque tenho a minha vida familiar bem organizada. 3		,624
Depois de um agradável dia/semana de trabalho sinto-me com mais humor para me envolver em actividades com a minha família. 3		,612
A minha vida familiar dá-me tanta energia que eu consigo agarrar os desafios do meu trabalho. 5		,607
Giro o tempo em casa mais eficientemente, como resultado da forma como o faço no meu trabalho. 5		,491
Chego a casa animado/a depois de um dia de sucesso no trabalho, afectando positivamente a ambiente familiar. 3		,434
A qualidade da minha vida familiar melhora se eu estiver satisfeito com o meu trabalho. 5		,418
A minha família dá-me o suporte que necessito para enfrentar as dificuldades no trabalho. 5		,406

1. (Gutek, Searle, & Klepa, 1991)

2. (Netemeyer, Boles, & McMurrin, 1996)

3. (Geurts, Taris, Kompier, Dikkers, Hooff, & Kinnunen, 2005)

4. (Sumer, & Knight, 2001)

5. (Thomas, & Ganster, 1995)

Foi ainda testada a assimetria e o achatamento para ambos os factores de forma a verificar se os itens têm distribuição normal e se a amplitude dos dados apresentam os valores ideais. Para o factor *Equilíbrio Trabalho Família* $g1=-.426$ e $g2=1.527$ e para o factor *Conflito Trabalho Família* $g1=.172$ e $g2=-.013$. Como todos os valores apresentam valores absolutos próximos de 0, podemos concluir que existe distribuição normal e boa amplitude de dados (Maroco, 2007).

3.1.2. Escala de Percepção de Gestão do Tempo

Também para o *Escala de Percepção de Gestão do Tempo* foi testado o KMO e a esfericidade de Bartlett. O teste KMO obteve um valor de .79, que embora sendo um resultado mediano, permite a realização da análise factorial (Maroco, 2007; Pereira, 2006). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um valor tendencialmente 0 ($p<.001$) pelo que rejeitamos H_0 concluindo que as variáveis estão significativamente correlacionadas.

Tomando como critério para a extracção de factores, o *eigenvalue* superior a 1, obtivemos 3 dimensões, que explicaram 57,32% da variância. Contudo após análise da consistência interna da escala total foi retirado o último item constante na tabela 3, pois o valor do *alpha* subia de .67 para .72. Foi repetido este procedimento e também o penúltimo item fazia subir o valor do *alpha* total e o da subescala onde foi agrupado, subindo o *alpha* total de .72 para .76 e o da subescala de .62 para .70 razão pela qual foi retirado.

Desta forma, foi efectuado uma nova análise factorial (Anexo 3) com a utilização da rotação *varimax*, excluindo os dois itens supracitados e que deu origem a dois factores. O primeiro denominado de *Eficácia* ($\alpha=.73$) é composto por cinco itens e o segundo designado de *Planeamento* é composto por três itens ($\alpha=.70$). A variância explicada pelos dois factores foi de 55,96%, explicando o 1º factor 29,16% da variância total e o 2º factor 26,80%.

Tabela 3:
Questionário de Gestão do Tempo: análise factorial.

Itens	Eficácia	Planeamento
Faço um uso construtivo do meu tempo. ¹	.73	
Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos. ²	.71	
Sinto que controlo o meu próprio tempo. ¹	.68	
Defino e cumpro prioridades. ²	.63	
Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente. ²	.54	
Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar. ²		.83
Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos. ²		.81
Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho. ²		.64
Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo. ¹		-
Frequentemente dou por mim a fazer coisas que interferem com o meu trabalho, simplesmente porque detesto dizer "não" às pessoas. ²		-

1. Item retirado da dimensão "Atitudes Temporais" (Britton &, Tesser, 1991).

2. Item retirado da dimensão "Planeamento a Curto Prazo" (Britton &, Tesser, 1991).

Foi também testada a assimetria e o achatamento. Para o factor *Eficácia* $g1=-.328$ e $g2=.122$ e para o factor *Planeamento* $g1=-.481$ e $g2=.106$, pelo que podemos concluir que existe distribuição normal e boa amplitude de dados (Maroco, 2007).

3.1.3. Políticas Organizacionais de Conciliação

O valor do KMO para esta escala foi de .84, que é considerado um bom resultado para a realização da análise factorial (Maroco, 2007; Pereira, 2006). Tal como para as escalas anteriores, para o teste de esfericidade de Bartlett, se rejeita H_0 uma vez que o valor é tendencialmente 0 ($p<.001$).

Da análise factorial foram extraídos quatro factores com *eigenvalues* superiores a 1, cuja saturação dos itens, após a rotação *varimax* se apresenta na tabela 4.

Tabela 4:
Políticas Organizacionais de Conciliação: análise factorial.

Itens	1	2	3	4
Suporte Organizacional e das Chefias				
Preocupam-se sobre a forma como os trabalhadores pensam e sentem as coisas.	,898			
Fazem sentir que os colaboradores são importantes individualmente.	,878			
Compreendem quando tenho problemas pessoais ou individuais que interferem com o meu trabalho.	,848			
Preocupam-se comigo enquanto pessoa.	,847			
Mostram saber muito sobre as políticas da organização, ajudando os empregados a gerir as suas responsabilidades familiares.	,810			
Ajudam-me quando tenho um problema familiar ou um assunto pessoal para tratar.	,803			
Organização Flexível do Trabalho				
Jornada de trabalho reduzida/ trabalho a tempo parcial (redução do número de horas semanais estabelecidas por lei).		,821		
Semana de trabalho comprimida (concentração do número de horas semanais apenas nalguns dias).		,811		
Banco de horas (as horas trabalhadas além da jornada estabelecida são colocadas como créditos e as trabalhadas a menos como débito, permitindo um ajuste às necessidades individuais).		,776		
Adopção de modalidades de tele-trabalho (realizar o trabalho desde outros locais que não a empresa, nomeadamente em casa).		,776		
Trabalho em Part-time.		,729		
Jornada contínua de trabalho (possibilidade de realizar a jornada de trabalho sem pausas).		,640		
Parentalidade				
Dispensas para consultas, amamentação/aleitação.			,918	
Faltas para assistência a filhos menores.			,915	
Licença por maternidade/paternidade/adopção.			,864	
Outros benefícios que permitam um acompanhamento mais próximo dos filhos, como a possibilidade de assistir a reuniões ou festas escolares.			,805	
Saúde e Apoio Social				
Subsídios escolares (ajuda na aquisição de livros, pagamento da creche, bolsas para filhos no ensino superior).				,926
Subsídios de apoio à primeira infância.				,900
Serviços de saúde extensíveis à família nuclear (companheiro/a e filhos).				,506

Como podemos verificar a escala Políticas Organizacionais de Conciliação ($\alpha=.84$) é composta por 4 dimensões: *suporte organizacional e das chefias* ($\alpha=.93$); *organização flexível do trabalho* ($\alpha=.85$); *parentalidade* ($\alpha=.92$) e *saúde e apoio social* ($\alpha=.78$).

Quanto à assimetria e ao achatamento pode considerar-se que todas as dimensões possuem distribuição normal e amplitude dos dados adequada, como podemos verificar na tabela 5.

Tabela 5:
Assimetria e achatamento das dimensões que compõem a *Escala de Interferência Trabalho-Família*.

	Assimetria (g1)	Achamento (g2)
Suporte das Chefias	-0,156	-0,01
Organização Flexível	1,134	0,832
Saúde e Serviços Sociais	-0,763	0,019
Parentalidade	-1,144	1,132

A variância explicada pelos 4 factores foi 70,23%, explicando o 1º factor 23,24% da variância total, o 2º factor 18,44%, o 3º factor 17,42% e o 4º factor 11,12%.

Apesar desta escala ter sido construída especificamente para este estudo, os itens agruparam-se conforme esperado, sendo a sua leitura bastante precisa e congruente.

3.2. Estatística Descritiva

Tendo em conta o modelo de análise em estudo, em primeiro lugar foram estudadas a média e o desvio-padrão, bem como a frequência das variáveis em estudo.

Como podemos constatar na tabela 6, a média do ETF é bastante superior ao do CTF o que corresponde ao verificado em estudos anteriores que confrontam estas mesmas variáveis (Balmforth & Gardner, 2006; Sumer & Knight, 2001).

Relativamente às subescalas de GT as médias são elevadas o que nos indica que os participantes têm uma percepção de planeamento e gestão eficaz do seu tempo.

Quanto às POC, as médias permitem-nos antever que a *OFT* se apresenta como a política de conciliação menos identificada pelos participantes, enquanto as restantes apresentam valores mais elevados.

Por fim, no que respeita às horas extra, a média é de 2 horas (dp=.53).

Tabela 6:
Médias e desvios-padrão das variáveis em estudo.

Variáveis	Média	Desvio-Padrão
1. ETF	3,69	,478
2. CTF	2,65	,641
3. Eficácia (GT)	3,66	,498
4. Planeamento (GT)	3,43	,698
5. Organização Flexível do Trabalho (POC)	1,57	,701
6. Parentalidade (POC)	3,95	,972
7. Saúde e Apoio Social (POC)	3,77	1,11
8. Suporte Org. e das Chefias (POC)	3,43	,814
9. Horas Extra	2,26	1,46
10. Idade	37,77	8,72
11. Número de Filhos	,965	,918

De seguida apresenta-se os gráficos de frequências das variáveis em estudo.

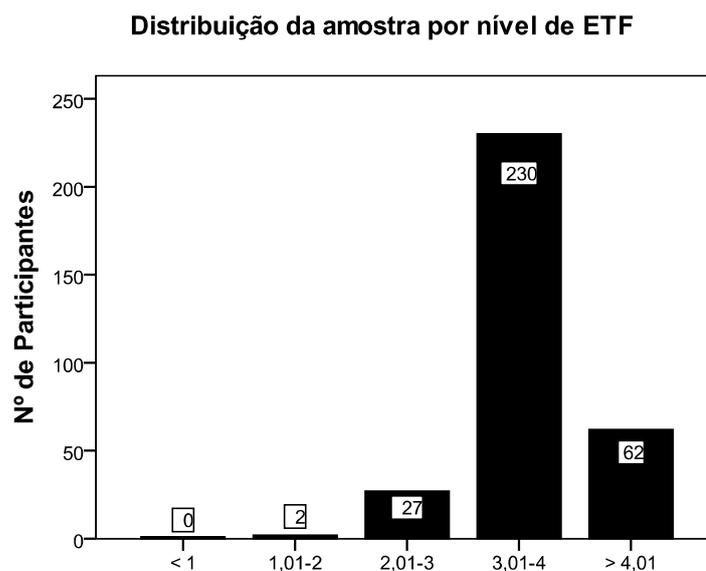


Figura 7. Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de ETF percebido.

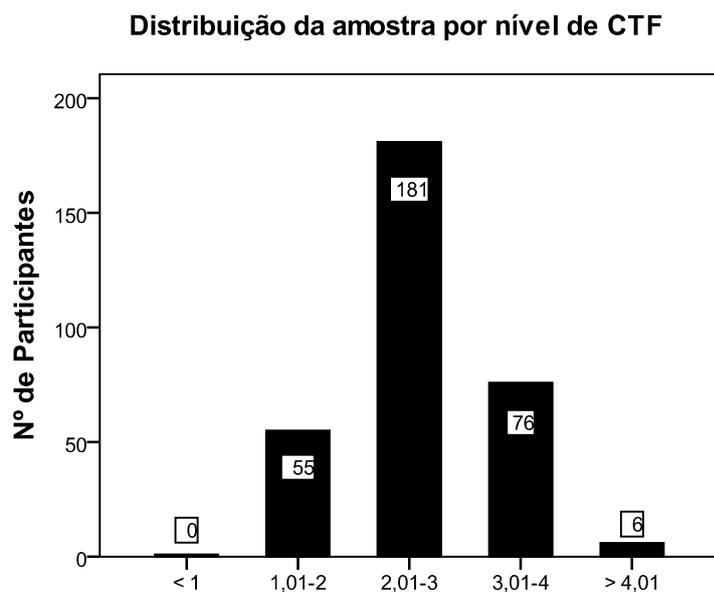


Figura 8. Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de CTF percebido.

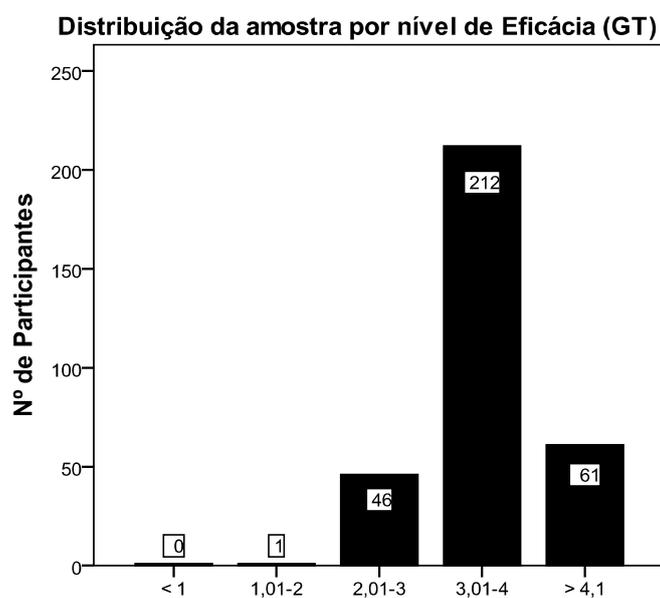


Figura 9. Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de gestão eficaz do tempo percebida.

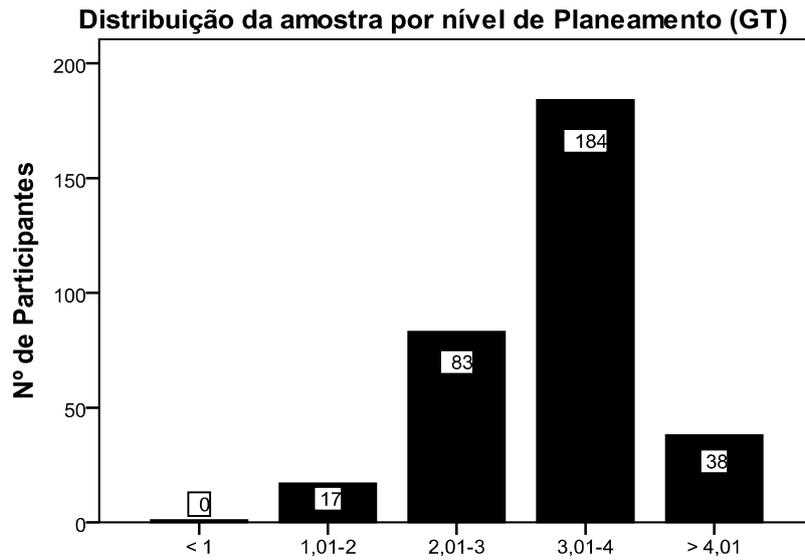


Figura 10. Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de planejamento do tempo percebido.

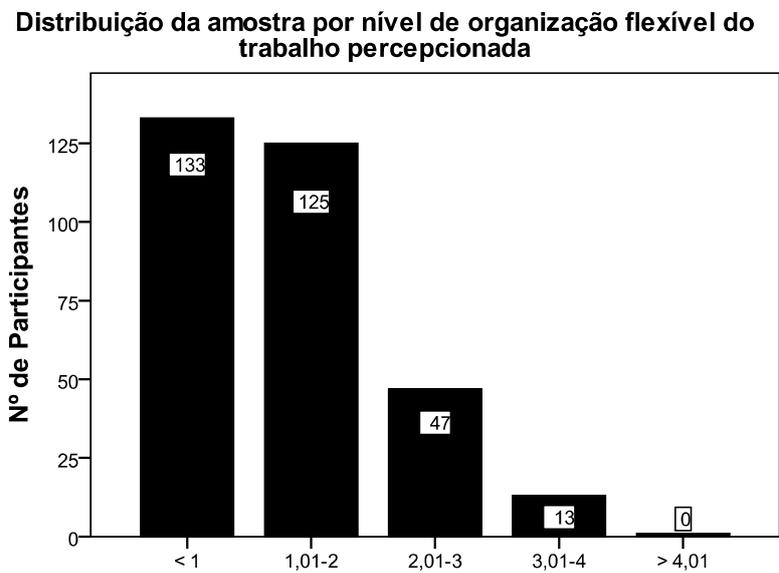


Figura 11. Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de flexibilização do horário de trabalho percebido.

Distribuição da amostra por nível de políticas de parentalidade percebidas

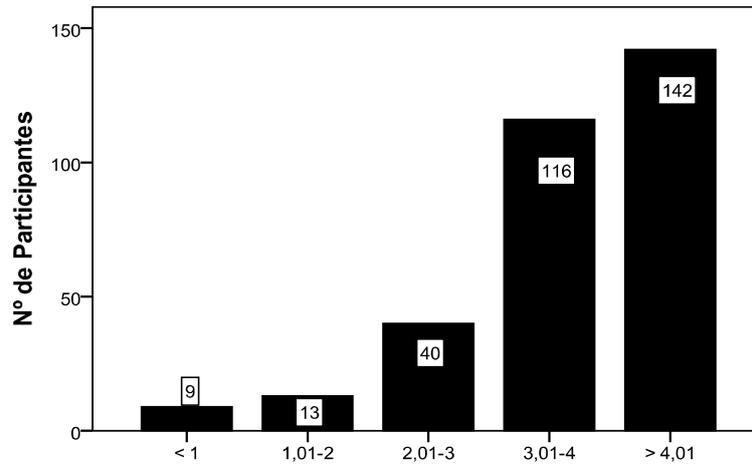


Figura 12. Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de políticas de parentalidade percebidas.

Distribuição da amostra por nível de políticas de saúde e apoio social

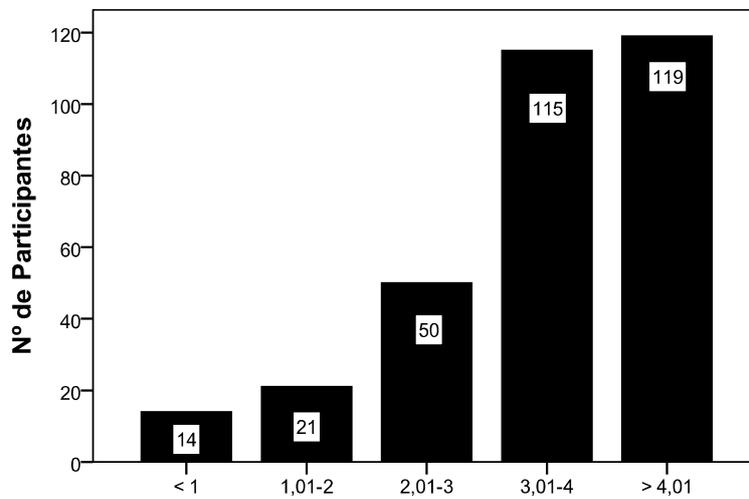


Figura 13. Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de políticas de saúde e apoio social percebidas.

Distribuição da amostra por nível de suporte das chefias percebido

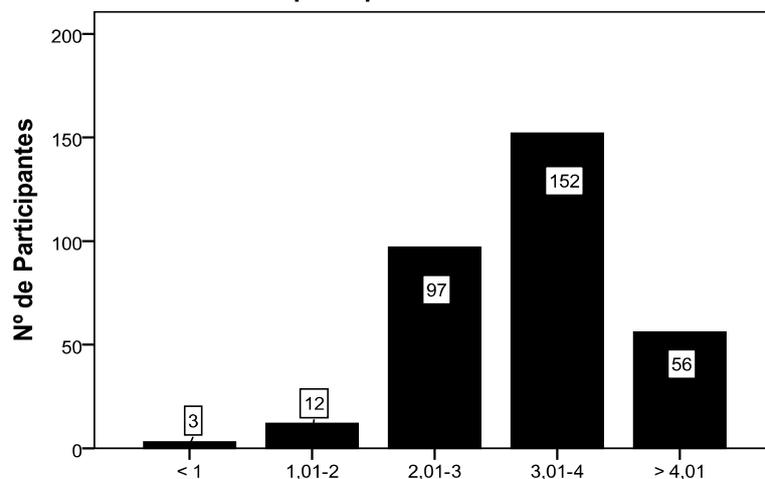


Figura 14. Distribuição dos participantes da amostra pelo nível de suporte organizacional e das chefias percebidas.

Distribuição da amostra por número de horas extra realizadas por dia

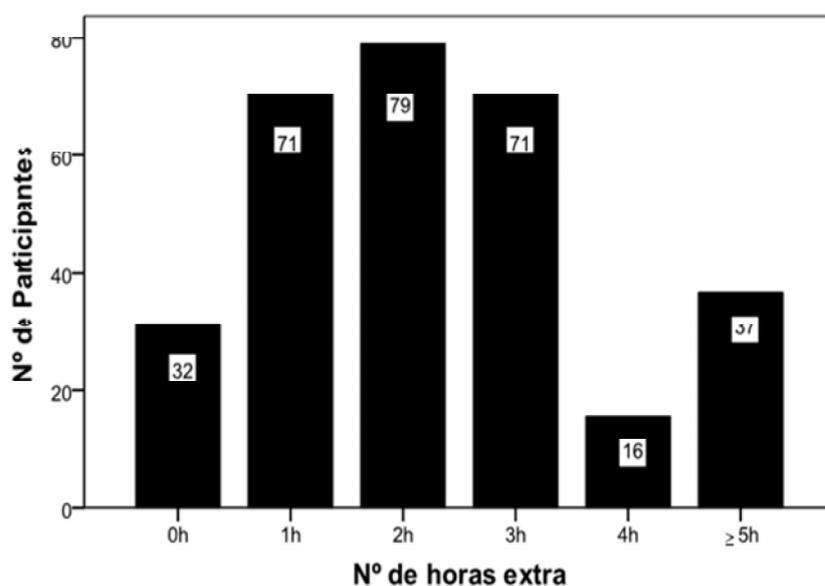


Figura 15. Distribuição dos participantes da amostra pelo número de horas médias trabalhadas por dia (inclui as horas trabalhadas além da jornada de trabalho e as horas dedicadas ao trabalho em casa).

3.3. Estudo de Correlações

De acordo com o modelo de análise em estudo, foram calculadas as correlações entre as variáveis: ETF, CTF, GT (*Eficácia* e *Planeamento*), POC (*Organização Flexível do Trabalho*, *Parentalidade*; *Saúde e Apoio Social* e *Suporte Organizacional e das Chefias*), horas extra e as variáveis socio-demográficas (género, idade, estado civil, habilitações académicas, função desempenhada, número de filhos, idade do primeiro e idade do segundo filho). Os resultados encontram-se na tabela 7 (Anexo 4).

Como esperado o ETF encontra-se correlacionado negativa e significativamente com o CTF ($r=-.198$; $p<.01$).

A *Eficácia* encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o ETF ($r=.288$; $p<.01$) e negativamente com o CTF ($r=-.352$; $p<.01$). O *Planeamento* apenas se correlaciona significativamente com o ETF ($r=.294$; $p<.01$). As duas subescalas da GT, encontram-se correlacionadas de forma positiva e significativa ($r=.390$; $p<.01$) entre si.

A *organização flexível do trabalho* não se correlaciona com nenhuma outra variável. Entre a *Parentalidade* e o ETF existe uma correlação positiva e significativa ($r=.120$; $p<.05$). *Saúde e Apoio Social* correlaciona-se positiva e significativamente com o ETF ($r=.127$; $p<.05$). O *Suporte Organizacional e das Chefias* encontra-se correlacionado de forma positiva e significativa com o ETF ($r=.188$; $p<.01$) e negativamente com o CTF ($r=-.260$; $p<.01$). Esta última variável encontra-se ainda positiva e significativamente correlacionada com a *Eficácia* ($r=.256$; $p<.01$) e com o *Planeamento* ($r=.199$; $p<.01$). À excepção da *organização flexível do trabalho* todas as subescalas das POC estão estatisticamente correlacionadas.

A variável *Horas Extra* correlaciona-se de forma positiva e significativa com o CTF ($r=.277$; $p<.01$).

No que respeita às variáveis socio-demográficas a variável *Habilitações Académicas* correlaciona-se positiva e significativamente com o CTF ($r=.192$; $p<.01$). Nenhuma outra variável demográfica se correlaciona com as variáveis dependentes.

Tabela 7:
Correlações entre as variáveis em estudo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ETF	-											
2. CTF	-,198**	-										
3. Eficácia (GT)	,288**	-,352**	-									
4. Planeamento (GT)	,294**	,047	,390**	-								
5. Organização Flexível do Trabalho (POC)	,109	-,016	-,001	,084	-							
6. Parentalidade (POC)	,120*	-,109	,113*	,098	,012	-						
7. Saúde e Apoio Social (POC)	,127*	-,098	,061	,208**	,033	,473**	-					
8. Suporte Org. e das Chefias (POC)	,188**	-,260**	,256**	,199**	,071	,232**	,238**	-				
9. Horas Extra	,084	,314**	,005	,186**	,088	-,039	-,022	,010	-			
10. Idade	-,112	-,111	,087	-,168**	-,096	,006	,046	-,031	-,023	-		
11. Habilitações Académicas***	,044	,192**	-,046	,131*	-,076	,102	,050	,026	,131*	-,311**	-	
12. Número de Filhos	,071	,055	-,001	-,071	-,085	,036	-,002	-,003	,022	,451**	-,162**	-

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

*** Realizada a correlação de Spearman.

3.4. Comparação de Médias

Com o objectivo de analisar os valores de ETF e CTF face às variáveis demográficas, foi realizado um estudo de comparação de médias.

Foi calculado o teste *t-student* para comparação de médias a partir de amostras independentes, com o intuito de verificar se as médias das duas populações são ou não significativamente diferentes (Maroco, 2007). Quando as variáveis apresentavam três ou mais classes, foi realizado o cálculo de *Anovas*.

Foram efectuadas comparações de médias tendo como variáveis independentes os dados demográficos: género, idade, estado civil, habilitações académicas, função desempenhada, número de filhos, idade do 1º filho e idade do 2º filho.

Género

No que respeita às diferenças de género, nenhuma diferença estatisticamente significativa foi encontrada face ao ETF ($p=.181$) ou ao CTF ($p=.177$), (Anexo 5).

Idade

Com uma probabilidade de erro de 5% conclui-se que existem pelo menos dois intervalos de classes (de cinco anos cada) em que as médias são significativamente diferentes nas variáveis ETF ($p=.03$) e CTF ($p=.056$), embora nesta última, com um valor marginal (Anexo 6).

Para o ETF são os intervalos 26-30 anos e 31-35 anos que apresentam uma média significativamente diferente, sendo que é o segundo grupo que apresenta maior percepção de equilíbrio, contudo o valor do *p-value* é marginal ($=.056$), pelo que a diferença de médias será muito ténue.

Na variável CTF a diferença de médias ocorre entre os grupos 31-35 anos e >56 anos ($p=.021$) e como previsto pela literatura é o primeiro grupo que apresenta maior percepção de conflito.

Estado Civil

No que toca ao estado civil apenas se registaram diferenças significativas para a variável CTF ($p=.025$), sendo que para as restantes variáveis não se verificaram discrepâncias (Anexo 7).

A variação ocorreu entre o grupo *Solteiros* e *Casados/União de Facto* ($p=.035$). Foi o grupo *Casados/União de Facto* que apresentou média superior de conflito percebido.

Para a análise das médias desta variável demográfica foi retirada uma das categorias (Viúvo) uma vez que tinha apenas um caso, não permitindo desta forma a comparação.

Habilitações Académicas

No que respeita às habilitações académicas foram encontradas diferenças significativas entre as médias do CTF ($p<.001$), (Anexo 8).

Foi entre o grupo de colaboradores cuja habilitação é o ensino secundário e os participantes licenciados ($p<.001$), que se verificaram diferenças, sendo para o segundo grupo, que a médias de CTF percepcionado é superior.

Função desempenhada

A função desempenhada apresenta diferenças de média significativas também para a variável CTF ($p<.001$), (Anexo 9).

É a categoria profissional *Administrativo* que difere, apresentando média significativamente inferior da categoria *Comerciais* ($p<.001$), da categoria *Quadros Directivos* ($p=.004$) e da categoria *Técnicos* ($p=.013$).

Número de Filhos

Mais uma vez, as diferenças significativas entre as médias desta variável registam-se no CTF ($p=.009$), (Anexo 10).

A diferença verifica-se entre o grupo com 4 filhos que apresenta médias significativamente superiores de conflito percebido do que o grupo sem filhos ($p=.014$), com 1 filho ($p=.014$), 2 filhos ($p=.023$) e 3 filhos ($p=.003$). Contudo é importante ressaltar que apenas dois sujeitos têm 4 filhos, pelo que torna difícil generalizar o resultado obtido.

Também para a análise das médias desta variável demográfica foram retirados dois grupos (5 Filhos e 6 Filhos) uma vez que tinham somente um caso, o que não possibilitaria a comparação.

Além da comparação de médias realizada para as variáveis sociodemográficas foram ainda comparados os resultados das variáveis independentes (GT, POC e Horas Extra) face às variáveis dependentes (ETF e CTF). Através desta análise poder-se-á verificar se existem diferenças significativas entre as médias do ETF e do CTF quando são percebidos baixos ou elevados níveis percebidos de *Eficácia, Planeamento, Organização Flexível do Trabalho, Parentalidade, Saúde e Apoio Social, Suporte Organizacional e das Chefias*.

Com o objectivo de maximizar os efeitos das variáveis independentes nas variáveis dependentes procurou-se extremar os resultados pelo que à média de cada uma das variáveis independentes foi subtraído e somado o desvio-padrão para encontrar os valores baixos e elevados, respectivamente.

De seguida serão apresentados os resultados da comparação de médias para cada uma das variáveis supracitadas.

Eficácia (Gestão do Tempo)

Para o CTF, os colaboradores que percebem baixa eficácia na GT apresentam médias superiores àqueles que percebem uma elevada eficácia na GT (Tabela 8). Isto deve-se à escala de resposta (1-nunca a 5-sempre), que origina médias superiores quanto maior CTF for percebido.

Quanto ao ETF, verifica-se que a média é superior para os colaboradores que percebem elevada eficácia.

De acordo com o teste t (Anexo 11), as diferenças observadas entre o nível de eficácia percebida são estatisticamente significativas, quer para o CTF quer para

o ETF, sendo que o *p-value* apresentou para ambas um valor tendencialmente 0 ($p < .001$).

Tabela 8:

Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face ao nível de Eficácia (GT) percebida.

		N	Média	Desvio Padrão
ETF	Baixa Eficácia	47	3,46	,45
	Elevada Eficácia	60	3,92	,62
CTF	Baixa Eficácia	47	2,94	,59
	Elevada Eficácia	59	2,30	,67

Planeamento (Gestão do Tempo)

O teste *t* (Anexo 12) realizado para esta variável, demonstrou que as diferenças observadas entre o nível de planeamento percebido são estatisticamente significativas, para o ETF ($p < .001$), mas não para o CTF ($p = .851$).

Como é visível na tabela 9, para os participantes que apresentam uma percepção elevada de planeamento a média do ETF é superior.

Tabela 9:

Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face ao nível de Planeamento (GT) percebido.

		N	Média	Desvio Padrão
ETF	Baixo Planeamento	57	3,47	,59
	Elevado Planeamento	38	3,94	,52
CTF	Baixo Planeamento	57	2,56	,71
	Elevado Planeamento	37	2,59	,71

Organização Flexível do Trabalho

Segundo o critério utilizado para definir a elevada e a baixa percepção das variáveis, não foi possível proceder ao cálculo da comparação de médias para a *organização flexível do trabalho*, uma vez que subtrair o desvio-padrão à média (para encontrar a baixa percepção desta variável), origina um valor inferior à escala de resposta ($.87 < 1$). Desta forma, apenas é possível identificar os participantes, que face à média apresentam percepção elevada desta política de conciliação (Anexo 13), o que impede a comparação entre as duas situações.

Parentalidade

Conforme a tabela 10, a identificação de políticas de *parentalidade* dá origem a uma média superior de ETF e a uma média inferior de CTF, o que significa que os colaboradores que identificam as políticas de *parentalidade* como muito presentes na organização são aqueles que percebem mais equilíbrio e/ou menos conflito.

Apesar das diferenças apresentadas pelas médias, o teste *t* (Anexo 14) indica que as mesmas não são estatisticamente significativas, nem para o ETF ($p=.102$) nem para o CTF ($p=.098$).

Tabela 10:

Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face às políticas de Parentalidade (POC) identificadas.

		N	Média	Desvio Padrão
ETF	Baixa Parentalidade	37	3,56	,63
	Elevada Parentalidade	63	3,74	,44
CTF	Baixa Parentalidade	37	2,69	,60
	Elevada Parentalidade	62	2,48	,55

Saúde e Apoio Social

Para a *política saúde e apoio social*, o valor do teste *t* (Anexo 15) indica que as médias não são significativamente diferentes para o ETF ($p=.109$) nem para o CTF ($p=.273$).

Pela análise de médias (Tabela 11) é possível verificar que a identificação elevada de políticas de apoio social contribui para o aumento da média do ETF e para a diminuição da média do CTF.

Tabela 11:

Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face às políticas de Saúde e Apoio Social (POC) identificadas.

		N	Média	Desvio Padrão
ETF	Baixa Saúde e Apoio Social	47	3,60	,52
	Elevada Saúde e Apoio Social	86	3,75	,48
CTF	Baixa Saúde e Apoio Social	47	2,70	,65
	Elevada Saúde e Apoio Social	86	2,57	,56

Suporte Organizacional e das Chefias

Para o CTF, os colaboradores que identificam elevado suporte organizacional, apresentam médias inferiores (logo menor conflito devido á escala de resposta) do que aqueles que identificam baixo suporte por parte das chefias (Tabela 12). Quanto ao ETF, verifica-se que os colaboradores que percebem elevado suporte organizacional e das chefias, apresentam mais equilíbrio do que aqueles que percebem menor presença desta mesma política.

De acordo com o teste t (Anexo 16), as diferenças encontradas são estatisticamente significativas, quer para o ETF ($p=.001$) como para o CTF ($p<.001$).

Tabela 12:

Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face ao Suporte Organizacional e das Chefias (POC) identificado.

		N	Média	Desvio Padrão
ETF	Baixo Sup. Org. e das Chefias	45	3,44	,52
	Elevado Sup. Org e das Chefias	44	3,85	,62
CTF	Baixo Sup. Org. e das Chefias	44	2,99	,62
	Elevado Sup. Org e das Chefias	44	2,28	,64

Horas Extra

Por último, a diferença de médias da variável *horas extra* é estatisticamente significativa para o CTF ($p<.001$), mas não para o ETF ($p=.694$), (Anexo 17).

Como é possível constatar na tabela 13, para o ETF a divergência apresentada nas médias é pouco relevante, contudo para o CTF verifica-se uma considerável diferença, sendo que os colaboradores que realizam mais horas extra são também aqueles que apresentam uma média de conflito superior.

Para o cálculo desta variável foram apenas considerados os colaboradores que realizam em média entre 0 e 5 horas extra por dia, pelo que foram excluídos 20 participantes que responderam trabalhar períodos superiores aos referidos. Desta forma é salvaguardada a possível interpretação incorrecta da pergunta colocada, que poderia enviesar os demais resultados.

Tabela 13:

Média e desvio-padrão do CTF e do ETF face ao número de horas extra realizadas.

		N	Média	Desvio Padrão
ETF	Baixo nº de horas extra	31	3,79	,46
	Elevado nº de horas extra	53	3,75	,45
CTF	Baixo nº de horas extra	32	2,22	,58
	Elevado nº de horas extra	51	2,90	,74

3.5. Regressão

Para estudar quais as variáveis que actuam como predictoras do ETF e do CTF, procedemos à Regressão Linear e Regressão Linear Múltipla. Usámos cada uma das POC (*Organização Flexível do Trabalho, Parentalidade, Saúde e Apoio Social e Suporte Organizacional e das Chefias*), as duas subescalas da GT (*Eficácia e Planeamento*) e as Horas Extra como variáveis predictoras e o ETF e o CTF como variáveis dependentes.

Foram estudados três Modelos distintos: o *primeiro* testou as significâncias individualmente (Anexo 18), para compreender de que forma cada uma das variáveis independentes (*Organização Flexível do Trabalho, Parentalidade, Saúde e Apoio Social e Suporte Organizacional e das Chefias, Eficácia, Planeamento* e Horas Extra) prediz o ETF e o CTF; o *segundo* testou o que era previsto pelas hipóteses levantadas pelo presente estudo, ou seja, de que forma as variáveis independentes (POC e GT) predizem o ETF e o CTF (Anexo 19) e o *terceiro* testou em conjunto todas as variáveis independentes presentes no estudo com o ETF e o CTF, com o objectivo de compreender de que forma interagem no conjunto (Anexo 20).

Para os modelos 2 e 3 foi utilizado o método *Stepwise*.

3.5.1. Regressão Linear: modelo 1

Equilíbrio Trabalho-Família e variáveis independentes

A regressão linear permitiu identificar as variáveis *Eficácia* ($\beta = .288$; $t(317) = 5.348$; $p < .000$); *Planeamento* ($\beta = .294$; $t(319) = 5.486$; $p < .000$); *Parentalidade* ($\beta = .120$; $t(317) = 2.151$; $p = .032$); *Saúde e Apoio Social* ($\beta = .127$; $t(317) = 2.271$; $p = .024$)

e *Suporte Organizacional e das Chefias* ($\beta = .188$; $t(317) = 3.409$; $p = .001$) como preditores significativos da variável ETF.

Como é visível na tabela 14, à exceção das variáveis *Organização Flexível do Trabalho* ($p = .053$) e *Horas Extra* ($p = .142$), todas as variáveis são estatisticamente significativas, contudo os $R^2\alpha$ (coeficientes de determinação ajustados) apresentam valores baixos, pelo que individualmente cada uma das variáveis independentes explica pouca variabilidade total da variável ETF.

Tabela 14:
Regressão Linear: ETF e variáveis independentes.

ETF	R	R ²	R ² ajustado	DP da estimativa	F	Sig
Eficácia	,288 ^a	,083	,080	,456	28,604	,000
a. Preditores: (Constante), Eficácia				b. Variável Dependente: ETF		
Planeamento	,294 ^a	,086	,083	,458	30,097	,000
a. Preditores: (Constante), Planeamento				b. Variável Dependente: ETF		
Org. Flex. do Trab.	,109 ^a	,012	,009	,479	3,762	,053
a. Preditores: (Constante), Organização Flexível do Trabalho				b. Variável Dependente: ETF		
Parentalidade	,120 ^a	,014	,011	,476	4,629	,032
a. Preditores: (Constante), Parentalidade				b. Variável Dependente: ETF		
Saúde e Apoio Social	,127 ^a	,016	,013	,476	5,160	,024
a. Preditores: (Constante), Saúde e Apoio Social				b. Variável Dependente: ETF		
Suporte Org. e das Chefias	,188 ^a	,035	,032	,469	11,623	,001
a. Preditores: (Constante), Suporte Organizacional e das Chefias				b. Variável Dependente: ETF		
Horas Extra	,084 ^a	,007	,004	,462	2,165	,142
a. Preditores: (Constante), Horas Extra				b. Variável Dependente: ETF		

Conflito Trabalho-Família e variáveis independentes

Para o CTF, apenas as variáveis *Eficácia* ($\beta = -.352$; $t(314) = -6.670$; $p < .000$), *Suporte Organizacional e das Chefias* ($\beta = -.260$; $t(314) = -4.775$; $p < .000$) e *Horas Extra* ($\beta = .314$; $t(300) = 5.735$; $p < .000$) se apresentam como preditoras significativas. Contudo à semelhança do que ocorreu para o ETF, também para esta variável dependente, o $R^2\alpha$ apresenta valores baixos, não explicando por isso uma percentagem significativa da variabilidade total da variável CTF (Tabela 15).

Tabela 15:
Regressão Linear: CTF e variáveis independentes.

CTF	R	R ²	R ² ajustado	DP da estimativa	F	Sig
Eficácia	,352 ^a	,124	,121	,601	44,495	,000
a. Preditores: (Constante), Eficácia				b. Variável Dependente: CTF		
Planeamento	,047 ^a	,002	-,001	,641	,706	,401
a. Preditores: (Constante), Planeamento				b. Variável Dependente: CTF		
Org. Flex. do Trab.	,016 ^a	,000	-,003	,644	,083	,774
a. Preditores: (Constante), Organização Flexível do Trabalho				b. Variável Dependente: CTF		
Parentalidade	,109 ^a	,012	,009	,638	3,804	,052
a. Preditores: (Constante), Parentalidade				b. Variável Dependente: CTF		
Saúde e Apoio Social	,098 ^a	,010	,006	,634	3,014	,084
a. Preditores: (Constante), Saúde e Apoio Social				b. Variável Dependente: CTF		
Suporte Org. e das Chefias	,260 ^a	,068	,065	,621	22,800	,000
a. Preditores: (Constante), Suporte Organizacional e das Chefias				b. Variável Dependente: CTF		
Horas Extra	,314 ^a	,099	,096	,613	32,893	,000
a. Preditores: (Constante), Horas Extra				b. Variável Dependente: CTF		

3.5.2. Regressão Múltipla: modelo 2

Para a realização da regressão linear múltipla analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade e independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente (Anexo 19) e o pressuposto da independência foi validado com a estatística de Durbin-Watson. Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade, de forma a verificar se as variáveis independentes não eram fortemente correlacionadas entre si; sempre que este valor é inferior a 5 (e idealmente próximo de 1), podemos verificar este pressuposto (Maroco, 2007).

Gestão do Tempo e Equilíbrio Trabalho-Família

A regressão linear múltipla permitiu identificar as variáveis *Eficácia* ($\beta = .205$; $t(316) = 3,571$; $p < .001$) e *Planeamento* ($\beta = .209$; $t(317) = 3,638$; $p < .001$) como preditoras significativas da variável ETF.

O modelo resultante da regressão das variáveis é altamente significativo ($p < .001$) e explica 11% da variabilidade de ETF ($R^2\alpha = .114$).

Como é visível na tabela 16, o pressuposto de independência dos erros foi verificado, pois o valor da estatística de *Durbin-Watson* é aproximadamente dois (≈ 2). As variáveis independentes presentes no modelo não são colineares ($VIF = 1.185$ quer para a *Eficácia* quer para o *Planeamento*) e de acordo com os gráficos dos resíduos (Anexo 19), pode concluir-se que os resíduos apresentam distribuição normal e variância constante.

Tabela 16:

Modelo sumário: GT (Variável dependente: ETF)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	DP da estimativa	F	Sig	Durbin-Watson
1	,290 ^a	,084	,081	,457	29,117	,000	
2	,346 ^b	,120	,114	,448	21,473	,000	2,121

a. Preditores: (Constante), Planeamento

b. Preditores: (Constante), Planeamento, Eficácia

c. Variável Dependente: ETF

Políticas Organizacionais de Conciliação e Equilíbrio Trabalho-Família

Para o caso das POC, apenas a variável *Suporte Organizacional e das Chefias* ($\beta = .200$; $t(311) = 3,604$; $p < .000$) é significativamente preditora do modelo. Mas apesar do modelo ser significativo ($p < .001$), explica apenas 4% da variabilidade de ETF ($R^2\alpha = .037$).

O pressuposto de independência dos erros foi verificado, pois a estatística de *Durbin-Watson* é aproximadamente dois (≈ 2). As variáveis independentes presentes no modelo não são colineares ($VIF \approx 1$) e de acordo com os gráficos dos resíduos (Anexo 19), é possível constatar que os resíduos apresentam distribuição normal e variância constante.

Tabela 17:

Modelo sumário: POC (Variável dependente: ETF)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	DP da estimativa	F	Sig	Durbin-Watson
1	,200 ^a	,040	,037	,472	12,988	,000	2,128

a. Preditores: (Constante), Suporte Org. e das Chefias

b. Variável Dependente: ETF

Gestão do Tempo e Conflito Trabalho-Família

A regressão linear múltipla mostrou que as duas variáveis da GT: *Eficácia* ($\beta = -.436$; $t(314) = -7.794$; $p < .000$) e *Planeamento* ($\beta = .218$; $t(313) = 3,898$; $p < .000$) são preditores significativos do CTF. O modelo resultante é altamente significativo ($p < .001$) e explica 16% da variabilidade de CTF ($R^2 = .159$).

Como se pode constatar na tabela 18, foi igualmente verificado o pressuposto de independência dos erros, uma vez que o valor da estatística de *Durbin-Watson* se mantém próximo de dois (≈ 2). As variáveis independentes presentes no modelo não são colineares ($VIF = 1.174$ tanto para a *Eficácia* como para o *Planeamento*). Tendo em conta os gráficos dos resíduos (Anexo 19), pode concluir-se que estes apresentam distribuição normal e variância constante.

Tabela 18:

Modelo sumário: GT (Variável dependente: CTF)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	DP da estimativa	F	Sig	Durbin-Watson
1	,352 ^a	,124	,121	,601	44,495	,000	1,911
2	,406 ^b	,165	,159	,587	30,849	,000	

a. Preditores: (Constante), *Eficácia*

b. Preditores: (Constante), *Eficácia*, *Planeamento*

c. Variável Dependente: CTF

Políticas Organizacionais de Conciliação e Conflito Trabalho-Família

Tal como para a variável ETF, também para o CTF a única POC que prediz significativamente o modelo é o *Suporte Organizacional e das Chefias* ($\beta = -.261$; $t(307) = -4,736$; $p < .000$) e da mesma forma, embora seja significativo ($p < .001$) explica somente 7% da variabilidade de CTF ($R^2 = .065$).

Foi verificado o pressuposto de independência dos erros, (Tabela 19) e a não colinearidade das variáveis independentes ($VIF \approx 1$). Avaliando os gráficos dos resíduos (Anexo 19), é possível concluir que estes apresentam distribuição normal e variância constante.

Tabela 19:

Modelo sumário: POC (Variável dependente: CTF)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	DP da estimativa	F	Sig	Durbin-Watson
1	,261 ^a	,068	,065	,619	22,428	,000	1,758

a. Preditores: (Constante), *Suporte Org. e das Chefias*

b. Variável Dependente: CTF

3.5.3. Regressão Múltipla: modelo 3

Equilíbrio Trabalho-Família

Quando testadas todas as variáveis em conjunto, a regressão linear múltipla permitiu identificar as variáveis *Eficácia* ($\beta = .241$; $t(294) = 4,088$; $p < .000$) e *Planeamento* ($\beta = .190$; $t(293) = 3,218$; $p < .000$) como preditoras significativas do ETF. O modelo resultante da regressão das variáveis é altamente significativo ($p = .001$) e explica 23% da variabilidade de ETF ($R^2 = .229$). Este resultado indica-nos que quando incluídas todas as variáveis estudadas no modelo, apenas a gestão do tempo parece ter efeito na preditabilidade do ETF.

Foi validado o pressuposto de independência dos erros e a não colinearidade das variáveis (VIF= 1.169 quer para a *Eficácia* quer para o *Planeamento*). Após a verificação dos gráficos dos resíduos (Anexo 20), é possível constatar que estes apresentam distribuição normal e variância constante.

Do modelo foram excluídas todas as variáveis das POC, bem como a variável Horas Extra.

Tabela 20:
Modelo sumário (Variável dependente: ETF)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	DP da estimativa	F	Sig	Durbin-Watson
1	,313 ^a	,098	,135	,440	31,954	,000	2,118
2	,359 ^b	,123	,229	,433	21,663	,000	

a. Preditores: (Constante), Eficácia

b. Preditores: (Constante), Eficácia, Planeamento

c. Variável Dependente: ETF

Conflito Trabalho-Família

Quanto ao CTF, quando testadas todas as variáveis em conjunto, a regressão linear múltipla apresentou as variáveis *Eficácia* ($\beta = -.384$; $t(290) = -6.936$; $p < .000$), Horas Extra ($\beta = .280$; $t(289) = 5,489$; $p < .000$), *Suporte Organizacional e das Chefias* ($\beta = -.189$; $t(288) = -3,613$; $p < .000$) e *Planeamento* ($\beta = .173$; $t(287) = 3,130$; $p < .000$) como preditoras significativas do CTF. O modelo resultante é significativo ($p = .002$) e explica 28% da variabilidade de CTF ($R^2 = .276$).

Todos os pressupostos anteriormente referidos foram verificados, nomeadamente a independência dos erros, que embora apresentando um valor ligeiramente inferior aos modelos anteriores, está igualmente próximo de 2 (Tabela

21). Também a colinearidade foi verificada (VIF= 1.230 para *Eficácia*; VIF=1.042 para Horas Extra; VIF=1.099 para *Suporte Organizacional e das Chefias* e VIF=1.228 para *Planeamento*) e os gráficos dos resíduos (Anexo 20) indicam que os mesmos apresentam variância constante e distribuição normal.

Do presente modelo foram excluídas três das POC (*Organização Flexível do Trabalho, Parentalidade e Saúde e Apoio Social*), o que significa que é a *gestão do tempo, as horas extra e o suporte organizacional e das chefias* as variáveis que mais importância têm na explicação do CTF.

Tabela 21:

Modelo sumário (Variável dependente: CTF)

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	DP da estimativa	F	Sig	Durbin-Watson
1	,372 ^a	,138	,135	,598	46,562	,000	
2	,484 ^b	,234	,229	,565	44,265	,000	1,890
3	,511 ^c	,261	,253	,556	33,937	,000	
4	,534 ^d	,286	,276	,547	28,680	,000	

a. Preditores: (Constante), Eficácia

b. Preditores: (Constante), Eficácia, Horas Extra

c. Preditores: (Constante), Eficácia, Horas Extra, Suporte Org. e das Chefias

d. Preditores: (Constante), Eficácia, Horas Extra, Suporte Org. e das Chefias, Planeamento

e. Variável Dependente: CTF

As implicações dos presentes resultados serão discutidas no próximo capítulo.

4. DISCUSSÃO

O objectivo do presente estudo foi testar um novo modelo de antecedentes do ETF que demonstrasse a importância das políticas organizacionais (*OFT, parentalidade, saúde e apoio social e suporte organizacional e das chefias*) e das competências pessoais (GT) para a promoção da conciliação entre o contexto profissional e familiar. Para tal, e tendo como base a revisão bibliográfica realizada, foram operacionalizadas as variáveis através da aplicação de um instrumento de avaliação que compilou três escalas: *Escala de Interferência Trabalho-Família; Escala de Percepção de Gestão do Tempo e Políticas Organizacionais de Conciliação*.

Embora a validação dos instrumentos não fosse um objectivo em si mesmo, foi necessário realizá-la, uma vez que nenhuma das escalas estava originalmente traduzida para português. De um modo geral todas apresentaram uma estrutura factorial coesa e qualidades psicométricas satisfatórias, chegando mesmo algumas delas a apresentar maior consistência interna do que no estudo original (ex: suporte organizacional e das chefias).

Quanto às hipóteses levantadas, a H1³ foi parcialmente confirmada, pois individualmente três das POC (*parentalidade, saúde e apoio social e suporte organizacional e das chefias*) predizem o ETF. Porém, quando testadas em conjunto, apenas o *suporte organizacional e das chefias* tem relevância na explicação da variável.

A H2⁴ foi confirmada, pois a quantidade de *horas extra* realizadas predizem a existência de CTF, sendo uma das variáveis que mais se destaca, mesmo quando testadas todas as variáveis em simultâneo (Modelo 3).

A H3a⁵ também foi confirmada, o que se verifica nos diferentes modelos de regressão realizados (Modelo 1, 2 e 3). Quando introduzidas todas as variáveis independentes foram apenas as duas dimensões da GT (*eficácia e planeamento*) que se apresentaram como preditoras do ETF.

Por outro lado a H3b⁶ foi parcialmente confirmada pois tanto no modelo de regressão linear, como no modelo de regressão múltipla apenas a variável *eficácia* prediz negativa e significativamente o CTF.

³ **Hipótese 1:** A percepção de existência de POC prediz positiva e significativamente o ETF.

⁴ **Hipótese 2:** O número de horas de trabalho prediz positiva e significativamente o CTF.

⁵ **Hipótese 3a:** A percepção de uma adequada GT prediz positiva e significativamente o ETF.

⁶ **Hipótese 3b:** A percepção de uma adequada GT prediz negativa e significativamente o CTF.

No que se refere às variáveis demográficas a H4a⁷ foi infirmada, pois não foram encontradas diferenças significativas nas médias do CTF percebido por homens e mulheres. A H4b⁸ foi parcialmente verificada, pois apesar da diferença de médias no CTF ser marginal, o grupo etário entre os 31-35 anos, apresenta uma média bastante superior à do grupo de colaboradores com idade superior a 56 anos. A H4c⁹ foi confirmada, uma vez que os colaboradores casados ou em união de facto apresentam em média, maior CTF que os colaboradores solteiros. Por fim, a H4d¹⁰ não foi confirmada, pois a correlação entre as variáveis número de filhos e CTF é muito baixa e não significativa.

A variável *organização flexível do trabalho* demonstrou não ter qualquer relevância para a explicação do ETF quer no estudo de correlação, quer no de regressão. Contudo neste contexto em específico, pode dever-se ao facto de não ser uma política de conciliação existente na organização onde o estudo foi desenvolvido, uma vez que a grande maioria dos colaboradores a considerou como inexistente (Figura 11).

Embora comprovada por muitos estudos a importância da flexibilidade dos horários de trabalhos, mais especificamente do trabalho a tempo parcial (Barnett & Gareis, 2000; Burchielli et al., 2008; Forsyth & Polzer-Debruyne, 2007; Gutek et al., 1991; Rijswijk et al., 2004), da semana de trabalho comprimida (Facer & Wadsworth, 2008), da jornada de trabalho contínua (Carneiro & Ferreira, 2007; Debeljuh & Jáuregui, 2004), do banco de horas (Debeljuh & Jáuregui, 2004) e do teletrabalho (Tietze & Musson, 2005), a verdade é que é ainda uma política pouco desenvolvida nas empresas (Guerreiro & Pereira, 2006; Halpern, 2005), o que se reflectiu também no presente estudo.

Por outro lado, as demais POC contempladas (*parentalidade, saúde e apoio social e suporte organizacional e das chefias*), demonstraram predizer o ETF, ainda que de uma forma pouco impactante, quando individualmente estudadas, pois embora todas sejam significativas, a variância explicada por cada uma delas é reduzida.

⁷ **Hipótese 4a:** As mulheres apresentam maior CTF do que os homens.

⁸ **Hipótese 4b:** Os colaboradores entre os 26 e os 40 anos apresentam maior CTF do que os colaboradores nas restantes faixas etárias.

⁹ **Hipótese 4c:** Os colaboradores casados ou em união de facto apresentam maior CTF que os colaboradores solteiros.

¹⁰ **Hipótese 4d:** O número de filhos está positiva e significativamente correlacionado com o CTF.

Tal como previsto pela literatura, as políticas *parentalidade* (Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2004) e *saúde e apoio social* (Anderson et al., 2002) explicam a existência de ETF, mas na presente investigação não são as de maior destaque ou com maior relevância. Mesmo sendo estas as POC mais percebidas pelos colaboradores como presentes na organização (Figuras 12 e 13), a verdade é que o seu impacto é reduzido, o que se pode dever ao facto de serem as políticas mais comumente implementadas e também as que estão previstas pela legislação (Ramalho et al., 2009).

Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1997), constataram no seu estudo que há uma relação forte e positiva entre o suporte organizacional percebido e a favorabilidade das condições de trabalho, sendo que a favorabilidade das condições de trabalho que os colaboradores acreditam ser controlada pelos empregadores se relaciona mais fortemente com o suporte percebido do que as condições de trabalho que a organização controla pouco (ex: as impostas pela lei). Visto desta perspectiva, os colaboradores podem eventualmente considerar as POC legalmente instituídas, como uma obrigação da empresa e não como apoio organizacional para a conciliação familiar.

Por outro lado, o *suporte organizacional e das chefias*, foi a POC que mais se destacou, pois quando testadas em conjunto as quatro políticas contempladas pelo estudo, foi a única que permaneceu significativa. Este resultado vem demonstrar, que como comprovado em estudos anteriores (Hill et al., 2007; MacDermid & Wittenborn, 2007) as POC informais, ou seja, aquelas que não dependem de uma estrutura de benefícios formalizados, podem ser tão ou mais importantes que as POC formais (Anderson et al., 2002).

A existência ou percepção desta política pode revelar-se de extrema importância pelo seu carácter sócio-emocional (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Hill et al., 2007), pois quando a chefia está atenta às questões pessoais/familiares dos colaboradores estes sentem-se mais apoiados e valorizados o que contribui para um bem-estar generalizado (Rhoades & Eisenberger, 2002). Por outro lado, se a organização é sensível às necessidades familiares dos colaboradores, está mais disponível para a implementação das POC e para o incentivo à sua utilização, tal como foi conceptualizado por Clark (2000) na teoria da Fronteira Trabalho-Família, pois tal como a autora defendeu, as fronteiras entre os dois contextos podem ser flexibilizadas quando a organização apoia os colaboradores nas questões familiares.

Deste modo, as políticas informais de conciliação podem mesmo ser consideradas um ponto de partida para a implementação de políticas de conciliação

formais (Kossek et al., 1999; Lambert, 2000; Lyness & Kropf, 2005), pois para que estas sejam colocadas em prática é necessário um modelo de apoio organizacional forte e consistente.

Em carácter exploratório foi também verificada a relação entre as POC e o CTF, pois alguns autores consideram que o desenvolvimento de estratégias de conciliação pode contribuir para a redução do conflito entre os dois domínios (Grzywacz, & Marks, 2000). Na análise de correlação, a única POC, que surgiu (negativamente) relacionada com o CTF foi o *suporte organizacional e das chefias*, sendo que nenhuma outra apresentou qualquer relação. Na comparação de médias realizada para estas variáveis (Tabela 12), é também evidente que a percepção de baixo suporte das chefias tem associada maior média de CTF. O mesmo se verificou no modelo de regressão, pois tanto na análise individual como no modelo global (quando testadas todas as variáveis independentes em conjunto), o suporte organizacional demonstrou ser explicativo do CTF, no sentido em que quanto menor o apoio percebido, maior a percepção de conflito.

O modelo das Exigências/Recursos Profissionais (Voydanoff, 2004) dá suporte a este resultado, pois conceptualiza, que a percepção de CTF ou ETF, depende dos recursos/exigências que cada pessoa associa aos diferentes papéis, pelo que a inexistência de recursos (pessoais ou organizacionais) pode potenciar a percepção de CTF.

Este dado reforça uma vez mais a importância das políticas informais de conciliação, pois os resultados indicam que esta é uma POC, que pode efectivamente estar relacionada com o tipo de relação que existe entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Por outro lado a GT, foi definida como possível antecedente do ETF porque como defendem alguns autores, é uma estratégia pessoal que permite por si só desenvolver competências fundamentais não só para o sucesso profissional (Faria & Rachid, 2007; Green & Skinner, 2005; Thompson & Bunderson, 2001), mas também para que cada pessoa consiga fazer uma adequada gestão dos recursos, o que é um aspecto fundamental para a conciliação entre o trabalho e a família (Baltes & Heydens-Gahir, 2003; Burchielli et al., 2008). Neste estudo foi conceptualizada em duas dimensões distintas: eficácia (cumprimento de objectivos) e planeamento (definição clara de objectivos).

A introdução da GT trouxe importantes constatações, tanto no que se refere ao ETF como ao CTF, que passarão a ser analisados individualmente.

Numa análise preliminar de correlações, as duas dimensões da GT apresentaram uma forte relação com o ETF e também na comparação de médias (Tabelas 8 e 9), foi notória a sua subida significativa quando os colaboradores perceberam elevado planeamento e eficácia na gestão do seu tempo. O mesmo se verificou no estudo de regressão, pois estas duas dimensões foram as únicas que se mantiveram inalteradas em todos os modelos estudados.

Este resultado indica-nos, que neste contexto organizacional em específico, os colaboradores que percebem uma eficaz GT, apresentam maior probabilidade de pertencer ao grupo dos colaboradores que percebem a existência de ETF.

É importante referir, que mesmo, quando a título exploratório, todas as variáveis independentes foram introduzidas no modelo de regressão, as duas dimensões da GT, foram as únicas que permaneceram preditoras do ETF, ocorrendo a exclusão de todas as POC.

Esta triagem de variáveis, pode dever-se ao facto das políticas de conciliação serem percebidas de forma diferente, pois é algo externo, que depende da empresa e que efectivamente não está tão estruturado nas organizações como seria desejável, enquanto a GT por sua vez, depende exclusivamente do próprio desempenho e das competências pessoais que cada colaborador se atribui, podendo desta forma ser sobrevalorizada.

Não obstante, é importante referir, que por outro lado, as competências individuais têm uma grande importância na relação entre o contexto profissional e familiar (Grzywacz & Butler, 2005) e por essa razão podem surgir no modelo como preditor mais relevante. Tal como defendem Green e Skinner (2005), é necessário que os colaboradores trabalhem de forma inteligente, mais do que intensamente e isto só é possível caso possuam (ou desenvolvam) a capacidade de gerir o tempo de forma eficaz.

Relativamente ao CTF, apenas a dimensão *eficácia* apresenta uma forte relação negativa, o que pode igualmente ser constatado na comparação de médias (Tabelas 8), onde é visível que a sua elevada percepção se associa a uma média inferior de CTF.

É também a *eficácia* que se apresenta no modelo individual e global de regressão, como principal preditora do conflito. Assim, os colaboradores que percebem baixa *eficácia*, são também aqueles que, pelo cálculo da regressão, apresentam maior probabilidade de ser colocados no grupo dos que poderão perceber conflito entre o contexto familiar e profissional.

Contudo é importante fazer a ressalva que as respostas obtidas na escala de GT, devem ser analisadas com as devidas precauções, uma vez que são poucos os colaboradores que percebem baixa *eficácia* (n=47). Do mesmo modo, a análise da variável *planeamento*, revelou alguma ambiguidade, pois embora no estudo de correlação e de comparação de médias o seu efeito não seja relevante, no estudo de regressão apresentou uma relação positiva e significativa com o CTF, o que pode também ser originado pelo possível enviesamento das respostas, dado que de modo geral todos os participantes consideram fazer uma boa gestão do seu tempo.

Estes dados indicam-nos, que a desejabilidade social pode ter influenciado estes resultados e como tal devem ser interpretados com algum cuidado.

Ainda relacionada com a temática do tempo, foi investigada a relação entre as *horas extra* realizadas e o CTF. As *horas extra*, contemplavam o número de horas além do horário de trabalho realizadas em média por dia (no trabalho e em casa), por cada colaborador e os resultados a nível absoluto, vão de encontro ao defendido por outros autores (Williams et al., O’Laughlin & Bischoff, 2005), isto porque, apenas uma minoria dos participantes (9,93%) faz a sua jornada normal de trabalho.

Tal como esperado, a realização de *horas extra* está fortemente correlacionada com o CTF, o que já tinha sido identificado anteriormente em estudos realizados sobre esta temática (Grzywacz & Marks, 2000, Gutek et al, 1991; O’Driscoll, Ilgen & Hildreth, 1992). Este efeito é facilmente percebido, pois é expectável que se os colaboradores dedicam muitas horas ao trabalho, podem eventualmente sentir dificuldades em conciliar o trabalho e a família, pois o tempo é um recurso limitado.

Quanto à comparação de médias, foi identificada ao nível do CTF, uma diferença significativa, entre os colaboradores que fazem menos *horas extra* e aqueles que dedicam mais horas ao trabalho. Esta constatação vem mais uma vez afirmar, que o número de horas realizado tem uma relação com o CTF percebido, sendo que quanto mais horas extraordinárias forem realizadas além do período normal de trabalho, maior é o CTF percebido (O’Laughlin & Bischoff, 2005).

A variável *horas extra* foi ainda percebida como uma das preditoras do CTF, apresentando no modelo um peso importante na explicação da variância. Esta observação vai de encontro ao defendido por O’Driscoll, Ilgen e Hildreth (1992), que constataram que dedicar mais tempo ao contexto profissional, reduz a disponibilidade e a dedicação à família, o que por sua vez dá origem a maior CTF percebido. Isto ocorre, porque além do tempo que o trabalho absorve ao colaborador, também consome energia e disponibilidade emocional, o que pode ter custos acrescidos para as relações familiares.

A teoria do Esforço/Recuperação (Bakker & Geurts, 2004), defende esta mesma visão, pois constata que quando as exigências profissionais são muito elevadas e continuadas e o colaborador não tem qualquer controlo sobre elas, podem originar o esgotamento de energias ou exaustão, o que se vai reflectir nos diversos contextos em que se encontra envolvido.

Por fim, no que respeita às variáveis sociodemográficas, os resultados encontrados foram maioritariamente de encontro à revisão realizada, embora algumas discrepâncias tenham sido identificadas.

No que respeita à variável género, o presente estudo verificou, que não existem diferenças significativas entre o CTF percebido por homens e mulheres. Este resultado coaduna-se com o verificado noutros estudos (Balmforth & Gardner, 2006; Duxbury & Higgins, 1991; Frone et al., 1992b; Gutek et al., 1991; Grzywacz & Butler, 2000; Zamarripa et al., 2003) e pode dever-se à igualdade de género nos diferentes papéis, pois se por um lado o papel profissional da mulher no mundo organizacional tem ganho destaque, o que a afastou daquela que era a sua função social, por outro, também os homens desenvolveram competências e interesses crescentes no cuidado e dedicação a família, que não se cingem ao contributo económico, dos quais eram os principais responsáveis. Assim, esta nova realidade no contexto profissional, conduziu a uma reorganização de prioridades e também de responsabilidades familiares (Menezes, 2002; Nogueira, 2005) que potenciou a importância do homem no contexto familiar.

Contudo seria injusto perspectivar o maior envolvimento masculino no papel familiar, apenas como consequência da entrada massiva da mulher no mercado de trabalho, até porque no actual contexto social, os homens assumem o seu papel nas responsabilidades de forma interessada, pois não desejam ser privados ou excluídos do desenvolvimento e dinâmicas familiares (Faria & Rachid, 2007).

A variável idade, foi por sua vez conceptualizada enquanto fases do ciclo de vida, pois no estudo do CTF, o que parece realmente fazer sentido é o contexto que a pessoa vivencia em determinado momento da vida (Gordon et al., 2007).

O resultado obtido, confirma que existe realmente uma diferença (embora marginalmente significativa) entre os grupos com idades entre os *31-35 anos* e *mais de 56 anos*. Esta constatação demonstra que as dificuldades em conciliar o trabalho e a família podem de facto estar relacionadas com o número de papéis que cada pessoa tem a desempenhar em determinada fase da vida. Neste caso em específico, as pessoas entre os 31-35 anos, comparativamente com as que possuem mais de 56

anos podem ter um contexto social e profissional mais exigente (ex: dedicação à carreira; filhos em idade pré-escolar ou escolar) pelo que a percepção de CTF é mais elevada.

O estado civil foi outra das variáveis demográficas, para as quais se identificou uma diferença de médias no CTF, sendo a diferença verificável, entre os colaboradores casados ou em união de facto e os solteiros. Embora existam estudos que constatarem a irrelevância do estado civil para o aumento ou diminuição do CTF (McManus et al., 2002), outros autores defendem que pode estar relacionado (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer et al., 1996), uma vez que existe um aumento das exigências de papel. Esta visão vem corroborar o anteriormente referido, pois as pessoas casadas estão envolvidas num maior número de papéis, muito exigentes e que requerem dedicação. Para as pessoas solteiras e sem filhos pode ser mais fácil encontrar um equilíbrio entre os diferentes papéis desempenhados, pois podem selectivamente focar a atenção nos contextos que se apresentem como mais importantes.

Por último e ao contrário do esperado, o número de filhos, não apresentou qualquer correlação com o CTF, o que contradiz o encontrado por diversos autores (Faria & Rachid, 2007; Keene & Reynolds, 2005; Lippe, 2007).

Embora se tenha verificado que os colaboradores que têm 4 filhos apresentam uma média significativamente superior de CTF do que os que não têm filhos ou os têm 1, 2 ou 3 filhos (Anexo 10), o estudo de correlação não indicou qualquer relação entre as duas variáveis.

Uma explicação possível para esta constatação é que mais importante que o número de filhos, é a sua idade, pois por exemplo, os filhos em idade pré-escolar e escolar são totalmente dependentes o que exige maior dedicação dos pais no seu desenvolvimento e necessidades sócio-emocionais e educativas.

Existem inclusivé estudos que demonstram que a idade dos filhos influencia o grau de conflito experimentado, pois por exemplo as mães com filhos pequenos apresentam maior dificuldade em manter o seu trabalho (Faria & Rachid, 2007) e são normalmente os pais com filhos menores que dão maior importância às políticas de conciliação (Frone & Yardley, 1996).

Porém a não verificação desta hipótese também pode dever-se ao facto de apenas dois colaboradores terem 4 filhos, o que debilita o estudo correlacional.

Embora, não sendo uma variável destacada na literatura consultada, também as *habilitações académicas*, apresentaram correlação com o CTF. A relação positiva apresentada entre as duas variáveis pode eventualmente dever-se à importância que a carreira e o desenvolvimento profissional têm para as pessoas com habilitações académicas superiores, o que conseqüentemente implica uma maior dedicação a este contexto em detrimento de outros, nomeadamente da família. Nos nossos dias a realização pessoal passa também pelo sucesso profissional o que faz com que exista um elevado investimento neste contexto (Adams & Jex, 1999; Gutek et al., 1991).

Também, relativamente à variável *função desempenhada* foi verificada uma menor percepção de CTF pelos colaboradores que desempenham funções administrativas, comparativamente aos que executam funções técnicas, comerciais ou directivas. Esta constatação pode dever-se ao facto da complexidade de tarefas e responsabilidades, que são diferentes consoante a função desempenhada, uma vez que existem cargos que exigem uma maior dedicação ao trabalho (Grzywacz & Butler, 2005), o que se poderá reflectir em termos de CTF percebido.

Apesar de nem todos os resultados se terem coadunado com as hipóteses formuladas, de um modo geral realçam uma interessante dinâmica entre os conceitos estudados. De seguida serão apresentadas as principais conclusões e sua aplicabilidade.

5. CONCLUSÃO

Tendo em conta o anteriormente referido, gostaríamos de destacar aquelas que são as principais considerações acerca deste estudo e de que forma pode contribuir a nível pessoal e organizacional.

A nível pessoal:

Este estudo demonstra, que fazer uso das próprias estratégias e das competências individuais, especificamente da gestão do tempo, pode ter um importante peso na conciliação entre a vida profissional e familiar.

Sobretudo a capacidade de estabelecer e definir claramente objectivos, de forma a cumprir metas previamente planeadas, permite fazer um uso construtivo do tempo e rentabilizar ao máximo um recurso que é limitado. Desta forma é possível potenciar o tempo dedicado a cada contexto e tirar o máximo proveito de cada um deles; pois se por um lado o papel profissional é muito importante para o sustento económico e para a realização pessoal e profissional, por outro lado, o papel familiar é um dos mais centrais na vida da maioria das pessoas pelo seu enorme valor social e emocional.

Gerir melhor o tempo, pode ainda contribuir para a redução do número de horas extra realizadas, o que por sua vez pode contribuir para a diminuição do conflito trabalho-família. Muitas vezes as horas trabalhadas além do expediente normal de trabalho podem dever-se a expectativas irrealistas, pouca capacidade de planeamento ou excesso de prioridades, pelo que fazendo uma melhor gestão do tempo é possível colmatar algumas destas dificuldades e consequentemente rentabilizar mais o tempo, sem ter que exceder diariamente o horário de trabalho.

Também é verdade, que muitas vezes o número de horas extra realizadas não se relaciona com a incorrecta gestão do tempo, mas sim com um excessivo volume de trabalho e nestas situações é importante que os colaboradores exponham a situação e não encubram ou não achem que faz parte das suas obrigações abdicar de outros contextos igualmente importantes. É claro que isto também se relaciona com a definição de prioridades, mas sempre que o número de horas seja percebido como excessivo e condicione outros domínios da vida é importante que seja exposto, para que, se possível a organização possa intervir, melhorando as condições de trabalho.

No que respeita às políticas organizacionais de conciliação, é igualmente importante que sejam rentabilizadas, sempre que sejam um dos recursos organizacionais disponibilizados. Ainda que em algumas organizações, apenas existam as políticas de conciliação estabelecidas por lei, essas também podem ser um contributo, ainda que discreto, para a promoção do equilíbrio entre o trabalho e a família. Desta forma, os colaboradores devem tentar compreender que políticas estão ao seu dispor e utilizá-las de forma construtiva, potenciando ao máximo a sua utilização.

Por fim, é essencial, que os colaboradores tenham consciência que a conciliação entre os vários domínios da vida, não é algo que depende única e exclusivamente de si, pois as organizações também têm um papel crucial no desenvolvimento de estratégias que facilitem essa mesma conciliação. Desta forma, torna-se indispensável que os colaboradores responsabilizem as organizações pela implementação de medidas que permitam um melhor ajuste entre o trabalho e a família, trazendo para a discussão este tema e apresentando as principais necessidades, para que possam ser debatidas.

De um modo geral, ao colaborador cabe um papel proactivo e participativo no desenvolvimento e utilização das políticas organizacionais de conciliação, ao mesmo tempo que deve aproveitar ao máximo as suas próprias competências pessoais, pois desta forma não só tem um contributo positivo para a empresa, como para si mesmo e para os vários contextos em que se encontra envolvido.

A nível organizacional:

Dentro do âmbito deste estudo, são vários os contributos que podem ser oferecidos pelas empresas para desenvolver a conciliação entre o trabalho e a família.

No que respeita à gestão de tempo, que revelou ser uma competência individual de grande importância, as empresas podem e devem fomentar o desenvolvimento das estratégias mais eficazes, pois como diz o ditado “tempo é dinheiro” e, neste caso, tempo é também equilíbrio ou redução de conflito entre o trabalho e a família.

Como a gestão de tempo é uma competência que pode ser desenvolvida e incentivada, as organizações podem promover acções de formação neste tema, procurando desenvolver competências-chave, nomeadamente o planeamento e a definição clara de objectivos, que podem ser fortes aliados para uma sistematização e organização do trabalho diário e do cumprimento de objectivos.

Contudo, e como foi anteriormente referido, a dificuldade em gerir o tempo pode ser algo pessoal, como a dificuldade em planear ou estabelecer prioridades ou pode, por outro lado, dever-se à empresa, que não dispõe de ferramentas para trabalhar eficazmente (ex: equipamentos, *software*) sendo neste caso, necessária uma análise mais profunda e uma actualização das metodologias de trabalho.

Também relacionado com este tema, temos o excesso de horas de trabalho, que desde a perspectiva organizacional pode ser controverso, pois se por um lado existem pessoas que pela dificuldade de gestão ou pelo excessivo volume de trabalho têm que realizar horas extra, existem também situações em que a própria cultura organizacional fomenta este comportamento, valorizando os que saem mais tarde. É importante mais uma vez que as empresas realcem que o importante é trabalhar bem e não trabalhar muito, o que pode ser diferente e ter consequências distintas para as empresas ao nível dos resultados atingidos.

Desta forma, é necessário que a organização dê abertura suficiente para que o colaborador possa expor as suas dificuldades, quer em termos da gestão do seu tempo ou do volume de trabalho que possui, para que se possam trabalhar estas questões em conjunto e encontrar a melhor solução para o cumprimento dos objectivos.

Quanto às políticas organizacionais de conciliação, podemos realçar que é um tema que deve cada vez mais ser incutido na realidade profissional, pois tem impacto na forma como cada colaborador promove uma relação saudável entre o contexto profissional e familiar.

A conciliação entre o trabalho e a família deve ser assumida como responsabilidade social da empresa e não como um assunto privado do colaborador que apenas a ele diz respeito, pois todas as dificuldades sentidas a esse nível vão reflectir-se no bem-estar dos colaboradores e consequentemente no seu envolvimento com o trabalho.

Neste sentido, as organizações devem em primeira instância, tentar perceber junto dos trabalhadores quais as melhores políticas a implementar, ou pelo menos tentar diagnosticar quais as que poderão trazer o maior retorno, quer em termos de melhoria das condições de trabalho quer em termos de produtividade para a própria empresa.

Esta questão é muito importante, porque dependendo do tipo de trabalho, algumas políticas podem não ser necessárias ou mesmo possíveis de implementar, pelo que tentar perceber quais são as mais eficazes e úteis deve ser o primeiro passo.

É importante ouvir os colaboradores relativamente às suas necessidades ou dificuldades em conciliar o trabalho e a família e com esses dados desenhar a estratégia mais adequada.

Por outro lado, e igualmente necessária para o seu desenvolvimento, é a sua integração na cultura organizacional, pois qualquer medida que se tome, só pode ter aplicação e resultados, no seio de uma cultura que a acolha e onde exista coerência e consistência na sua defesa. Começar por aceitar que os trabalhadores têm vida própria e que não podem deixar em casa os assuntos familiares, é fundamental para começar a interiorizar estas questões, pois o equilíbrio é facilitado por espaços de trabalho que respeitem a vida pessoal e familiar dos trabalhadores e onde as políticas organizacionais permitam que cada colaborador gire o seu próprio tempo.

É neste contexto que o suporte organizacional e das chefias, enquanto política informal, deve ser um dos principais focos de atenção, pois a existência de políticas de conciliação não é suficiente para que sejam utilizadas; é desta forma, indispensável que se incentive a sua utilização e que delas se retire o máximo partido, o que só é possível se a organização e em última instância a chefia directa forem sensíveis para este tema e compreendam a dimensão da sua importância.

Assim, é igualmente importante dotar as chefias de sensibilidade para a resolução de problemas específicos de cada colaborador, para que os colaboradores possam usufruir das políticas ou expor as suas necessidades, sem que se sintam penalizados.

De um modo geral, é importante que as empresas compreendam a importância das políticas organizacionais de conciliação como um investimento nos seus recursos humanos que pode ter um elevado e importante retorno, pois não se trata de oferecer regalias, mas sim, condições de trabalho que permitam um melhor desempenho dos colaboradores.

Mesmo a nível governamental é importante lançar campanhas educacionais para aumentar o conhecimento sobre a importância ou as dificuldades de conciliar o trabalho e a família, ressaltando a importância do desenvolvimento de estratégias que permitam aos colaboradores fazer uma melhor gestão dos dois domínios. Muitas vezes, partindo do próprio governo o incentivo de políticas que defendam esta causa, pode ser um ponto de partida para que as organizações pensem sobre o tema e nas suas implicações positivas.

Neste sentido é importante que o governo, organizações, empregados e a própria legislação prevejam a implementação das políticas organizacionais de conciliação como uma medida necessária para a promoção do equilíbrio entre o trabalho e a família e conseqüentemente para a melhoria das condições de trabalho.

Limitações e sugestões:

Como em todos os estudos, também este não é isento de lacunas que de seguida se apresentarão:

O presente estudo, foi realizado numa empresa onde não foi possível apurar com clareza quais eram as políticas organizacionais de conciliação institucionalizadas, o que nos tornou difícil testar a relação de algumas políticas devido à sua inexistência. Para futuro estudo, sugere-se a clarificação prévia das políticas existentes e o acesso às mesmas para que desta forma seja possível compreender de que forma a sua existência efectiva pode potenciar o equilíbrio trabalho-família.

Da mesma forma, foram apenas estudados indivíduos que partilham a mesma cultura organizacional e desta forma o mesmo conjunto de políticas de conciliação. Também seria interessante ter percebido diferenças entre estruturas organizacionais e as práticas desenvolvidas nas mesmas, percebendo comparativamente as diferentes estratégias utilizadas e de que forma se reflectem no estudo das variáveis.

No que respeita a dificuldades metodológicas, a *Escala de Percepção de Gestão do Tempo* pode ser um instrumento vulnerável à deseabilidade social, pois segundo a análise das repostas, a grande maioria dos participantes considera fazer uma boa gestão do tempo. Este problema pode em futuros estudos, ser solucionado fazendo uso de escalas que contemplem exemplos específicos da gestão do tempo, em que o participante apenas responda se realiza ou não, pois deixa menos margem a uma avaliação subjectiva.

Por outro lado, este estudo não contempla a importância que as políticas de conciliação têm para os colaboradores, ou a influência que estas podem representar para a conciliação, aquilo que se estudou foi a sua existência. Em estudos futuros, poderia ser interessante constatar em que medida os participantes as consideram importantes para a promoção do equilíbrio trabalho-família.

Por último, gostaríamos de salientar a importância de desenvolver novos modelos de antecedentes, para ter um conhecimento mais abrangente sobre que fenómenos estão na origem do equilíbrio/conflito entre o contexto pessoal e profissional, pois só desta forma poderão ser desenvolvidas estratégias para conciliar os dois contextos.

Em **suma**, é necessário:

Desenvolver uma **aliança** entre as organizações e os colaboradores que represente o compromisso mútuo em assumir um papel proactivo na melhoria das condições de trabalho.

Ver o **relógio** como um aliado e não como inimigo, pois a correcta gestão do tempo cabe a cada um de nós.

Equilibrar a **balança**, conseguindo dedicar ao trabalho e à família o tempo, energia e disponibilidade necessários.

6. REFERÊNCIAS

- Ádám, S., Györfy, Z., & Susánszky, É. (2008). Physician burnout in Hungary: A potential role for work-family conflict. *Journal of Health Psychology, 46*(3) 271-274.
- Adams, G., & Jex, S. (1999). Relationships between time management, control, work-family conflict, and strain. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*(1), 72-77.
- Adams, G., King, A., & King, D. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 411-420.
- Albion, M. (2005). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management, 29*(2), 275-294.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bagger, J., Li, A., & Gutek, B. (2008). How much do you value your family and does it matter? The joint effects of family identity salience, family-interference with-work, and gender. *Human Relations, 61*(2), 187-211.
- Bakker, A., & Geurts, S. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations, 31*(3), 345-366.
- Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology, 35*(2), 69-76.
- Baltes, B., & Heydens-Gahir, H. (2003). Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization, and compensation behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 1005-1018.
- Bardoel, E. A., Tharenou, P., & Moss, S. (1999). Organizational predictors of work-family practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 36*(3), 31-49.
- Barling, J., Kelloway, E., & Cheung, D. (1996). Time management and achievement striving interact to predict car sales performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 821-826.
- Barnett, R. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, & General Psychology Monographs, 124*(2), 125-182.
- Barnett, R., & Gareis, K. (2000). Reduce-hours job-role quality and life satisfaction among married women physicians with children. *Psychology of Women Quarterly, 24*, 358-364.

- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Batt, R., & Valcour, M. (1992). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-219.
- Beatty, C. (1996). The stress of managerial and professional women: is the price too high? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 233-251.
- Behson, S. (2002). Coping with family-to-work conflict: the role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 324-341.
- Boles, J., Johnston, M., & Hair, J. J. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling, & Sales Management*, 17(1), 17-28.
- Bond, M., & Feather, N. (1988). Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 321-329.
- Britton, B., & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405-410.
- Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A., & Ryan, C. (2008). The ability of work-life balance policies to influence key social/organizational issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(3), 31-49.
- Brown, S. P. (1996). A Meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Bruening, J. E., & Dixon, M. A. (2007). Work-family conflict in coaching II: managing role conflict. *Journal of Sport Management*, 21, 471-496.
- Burchielli, R., Bartram, T., & Thanacoody, R. (2008). Work-family balance or greedy organizations? *Industrial Relations*, 63(1), 108-133.
- Burke, R. J. (2003). Work experiences, stress and health among managerial women: research and practice. In M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & Cooper, C., *The Handbook of Work and Health Psychology* (2nd ed.). West Sussex: John Wiley, & Sons.
- Butler, A., & Skattebo, A. (2004). What is acceptable for women may not be for men: the effect of family conflicts with work on job-performance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 553-564.
- Caproni, P. (2004). Work/Life Balance: you can't get there from here. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2), 208-218.
- Carlson, D., & Perrewé, P. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: an examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Carlson, D., Kacmar, K., & Williams, L. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.

- Carneiro, T., & Ferreira, M. (2007). Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 131-158.
- CE. (1992). Recomendação do Conselho, de 31 de Março de 1992, relativa ao acolhimento de crianças. *Jornal Oficial*. Acedido a 26 de Abril de 2009, em <http://www.cite.gov.pt/imgs/recomends/Recomend92-241.mht>
- CE. (2000a). Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*. Acedido a 26 de Abril de 2009, em http://www.cite.gov.pt/imgs/instrumcomunit/Carta_dos_Direitos_Fundamentais_daU_Europeia.pdf
- CE. (2000b). *Decisão do Concelho de 13 de Março de 2000 relativa às orientações para as políticas de emprego dos Estados-Membros em 2000*. Acedido a 26 de Abril de 2009, em <http://www.cite.gov.pt/imgs/directivas/Decis2000-228.pdf>
- CE. (2009). Regulamento (CE), N.º 20/2009 da Comissão de 13 de Janeiro de 2009 que adopta as especificações do módulo *ad hoc* de 2010 relativo à conciliação da vida profissional e da vida familiar previsto pelo Regulamento (CE) n.o 577/98 do Conselho. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*. Acedido a 26 de Abril de 2009, em http://www.cite.gov.pt/imgs/regulamentos/Regulamento_20_2009.pdf
- Clark, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The work-family interface: differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121-140.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(3), 747-770.
- Cook, A. (2009). Connecting work-family policies to supportive work environments. *Group Organization Management*, 34(2), 206-240.
- Dallimore, E., & Mickel, A. (2006). Quality of life: obstacles, advice, and employer assistance. *Human Relations*, 59(1), 61-103.
- Davis, A. E., & Kalleberg, A. L. (2006). Family-Friendly Organizations? Work and Family Programs in the 1990s. *Work and Occupations*, 33(2), 191-223.
- Debeljuh, P., & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y familia: hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Esan-Cuadernos de Difusión*, 9(16), 91-102.
- Dionízio, S., & Schouten, J. (2007). Conciliação da vida familiar e actividade profissional: o caso português. *Sociedade e Trabalho*, 33, 81-102.
- Dulk, L. D., Doorne-Huiskes, A., & Schippers, J. (1999). Organizações amigas da família: uma comparação internacional. *Sociologia-Problemas e Práticas*, 29, 31-50.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go? Acedido a 25 de Janeiro de 2009, em http://www.cprn.ca/docs/work/wlb_e.pdf

- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000) Mechanisms linking work and family clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 24(1), 178-199.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B, Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vanderberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Facer, R. L., & Wadsworth, L. (2008). Alternative work schedules and work-family balance: a research note. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 166-177.
- Faria, G., & Rachid, A. (2007). Equilíbrio trabalho e família: os significados para os bancários. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 81-106.
- Feldman, L., Vivas, E., Lugli, Z, & Gómez, V. (2008). Relaciones trabajo-familia y salud en mujeres trabajadoras. *Salud Publica Mex*, 50, 482-489.
- Forsyth, S., & Polzer-Debruyne, A. (2007). The organizational pay-offs for perceived work–life balance support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), 113-123.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: the national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888-895.
- Frone, M. R. (2002). Work-Family Balance. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, (pp. 143-162). Washington: American Psychological Association.
- Frone, M., & Rice, R. (1987). Work-Family conflict: the effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 45-53.
- Frone, M., & Yardley, J. (1996). Workplace family-supportive programmes: predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 351-366.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992a). Antecedents and outcomes of work–family conflict: testing a model of the work–family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65–78.
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992b). Prevalence of work-family conflict: are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.

- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1994). Relationship between Job and family satisfaction: causal or noncasual covariation? *Journal of Management*, 20(3), 565-579.
- Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2003). Work/Non-Work interface: a review of theories. In M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & Cooper, C., *The Handbook of Work and Health Psychology* (2^a ed.). West Sussex: John Wiley, & Sons.
- Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dikkers, J., Hooff, M., & Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work, & Stress*, 19(4), 319-339.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61, 227-27.
- Gordon, J., Whelan-Berry, K., & Hamilton, E. (2007). The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 350-364.
- Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work, & Stress*, 15(3), 214-226.
- Green, P., & Skinner, D. (2005). Does time management training work? An evaluation. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 124-139.
- Greenhaus, J., & Beutell, S. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grzywacz, J., & Butler, A. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 97-109.
- Grzywacz, J., & Carlson, D. (2007). Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Grzywacz, J., & Marks, N. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Grzywacz, J., Carlson, D., Kacmar, K., & Wayne, J. (2007). A multi-level perspective on the synergies between work and family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 559-574.
- Guerreiro, M. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: experiências do prémio igualdade é qualidade*. Lisboa: Ministério da Educação.
- Guerreiro, M. D., Abrantes, P., & Pereira, I. (2004). *Relação trabalho-família em contextos organizacionais em mudança*. Lisboa: CIES.

- Guerreiro, M., Lourenço, V., & Pereira, I. (2004). *Good practices for reconciling work and family. Guide for Companies*. Lisbon: Ministry of Labour and Social Solidarity.
- Gutek, B., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*(4), 560-568.
- Hall, D. T. (1990). Promoting work-family balance: an organization-change approach. *Organizational Dynamics, 18*(3), 5-18.
- Halpern, D. F. (2005) Psychology at the intersection of work and family: recommendations for employers, working families, and policymakers. *American Psychologist, 60*(5), 397–409.
- Healy, G. (2004). Work–life balance and family friendly policies – in whose interest? *Work, Employment & Society, 18*(1), 219-223.
- 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.
- Hill, E. J., Allen, S., Jacob, J., Bair, A. F., Bikhazi, S. L., Langeveld, A., Martinengo, G., Parker, T. T., & Walker, E. (2007). Through qualitative exploration work-family facilitation: expanding theoretical understanding. *Advances in Developing Human Resources, 9*(4), 507-526.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huffman, A., Youngcourt, S., Payne, S., & Castro, C. (2007). The importance of construct breadth when examining interrole conflict. *Educational and Psychological Measurement, 68*(3), 515-530.
- Hughes, E., & Parkes, K. (2007). Work hours and well-being: The roles of work-time control and work-family interference. *Work & Stress, 21*(3), 264-278.
- Illies, R., Schwind, M., Wagner, D., Johnson, M., DeRue, D., & Ilgen, D. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work–family conflict and social behaviors at home. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1368–1379.
- Jex, S. M., & Elacqua, T. C. (1999). Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain. *Work and Stress, 13*, 182–191.
- Kaufman, C., Lane, P., & Lindquist, J. (1991). Exploring more than 24 hours a day: a preliminary investigation of polychronic time use. *Journal of Consumer Research, 18*, 392-401.
- Keene, J., & Reynolds, J. (2005). The job costs of family demands: gender differences in negative family-to-work spillover. *Journal of Family Issues, 26*(3), 275-299.
- 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.
- Kossek, 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.

- Kossek, E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: a literature review. *Community, Work, & Family*, 2(1), 7-32.
- Kossek, E., Noe, R., & DeMarr, B. (1999). Work-family roles synthesis: individual and organizational determinants. *The International Journal of Conflict Management*, 10(2), 102-109.
- Kovács, I. (2004). Formas Flexíveis de emprego em Portugal: Riscos e oportunidades. *Trabalho e Sociedade*, 28, 17-36.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, problemas e práticas*, 52, 41-65.
- Lambert, S. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Lewis, S., & Cooper, C. (1999). The Work-Family Research Agenda in Changing Contexts. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 382-393.
- Lewis, S., & Smithson, J. (2001). Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations*, 54(11), 1455-1481.
- Lima, M. (2001). A saliência dos papéis em orientação e desenvolvimento da carreira. *Psicologica: Psicologia do Desenvolvimento Vocacional em Portugal, Teoria, Investigação e Prática*, 26, 151-160.
- Lippe, T. (2007). Dutch workers and time pressure: household and workplace characteristics. *Work, Employment, & Society*, 21(4), 693-711.
- Lippe, T., Jager, A., & Kops, Y. (2006). Combination pressure: the paid work-family balance of men and women in European countries. *Acta Sociologica*, 49(3), 303-319.
- Lu, L., Kao, T., Chang, H., Cooper, C. (2008). Work-Family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work: a national probability sample in Taiwan. *International Journal of Stress Management*, 15(1), 1-21.
- Lyness, K. S., & Kropf, M. B. (2005). The relationships of national gender equality and organizational support with work-family balance: a study of European managers. *Human Relations*, 58(1), 33-60.
- Macan, T. (1994). Time Management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391.
- Macan, T., Shahani, C., Dipboye, R., & Phillips, A. (1990). College students' time management: correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760-768.
- MacDermid, S. M., & Wittenborn, A. K. (2007). Lessons from work-life research for developing human resources. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 556-568.
- Major, V., Klein, K., & Ehrhart, M. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427-436.

- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McManus, K., Korabit, K., Rosin, H., Kelloway, E. (2002). Employed mothers and the work-family interface: Does family structure matter? *Human Relations*, 55(11), 1295-1324.
- Menezes, M. (2002). Mulher, poder e subjectividade. *Revista Mal-estar e subjectividade*, 2, 59-85.
- Milliken, F., Martins, L., & Morgan, H. (1998). Explaining organizational response to work-family issues: the role of human resource executive as issue interpreters. *Academy of Management Journal*, 41(5), 580-592.
- Mitchell, T. (2007). Work-Life Balance. *Healthcare Registration*, 24, 5-6.
- Montenegro, G. (2007). La relación existente entre el conflicto trabajo-familia y el estrés individual en dos organizaciones colombianas. *Cuadernos Administrativos de Bogotá*, 20(34), 139-160.
- Netemeyer, R., Boles, J., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nogueira, C. (2005). A feminização do mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização. *Revista Espaço Académico*, 44, 105-132.
- O'Driscoll, M., Ilgen, D., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology* 77(3), 272-279.
- O'Laughlin, E., & Bischoff, L. (2005). Balancing parenthood and academia: work/family stress as influenced by gender and tenure status. *Journal of Family Issues*, 26(1), 79-106.
- Parcel, T. L. (1999). Work and Family in the 21st Century: It's about Time. *Work and Occupations*, 26, 264-274.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 173-180.
- Pereira, A. (2006). *SPSS: Guia prático de utilização* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Perenista, H. (1999). *Os usos do tempo e o valor do trabalho: uma questão de género*. Lisboa: CITE.
- Perrewé, P., & Hochwarter, W. (2001). Can we really have it all? The attainment of work and family values. *Psychological Science*, 10, 29-33.
- Perrone, K., Ægisdóttir, S., Webb, L., & Blalock, R. (2006). Work-Family Interface: commitment, conflict, coping, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 32(3), 286-300.
- Quimby, J., & DeSantis, A. (2006). The influence of role models on women's career choices. *The Career Development Quarterly*, 54, 297-306.

- Ramalho, M. P., Duarte, D. P., Borges, I. V., Monteiro, J. P. (2009). *Novo Código do Trabalho versus Legislação Anterior*. Lisboa: Almedina.
- Rebelo, G. (2009). *Código do Trabalho 2009*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714.
- Rijswijk, K., Bekker, M., Rutte, C. G., & Croon, M. A. (2004). The relationships among part-time work, work–family interference, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(4), 286–295.
- Ruijter, E., & Lippe, T. (2007). Effects of job features on domestic outsourcing as a strategy for combining paid and domestic work. *Work and Occupations, 34*(2), 205-230.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: an introduction. *American Psychologist, 55*, 5-15.
- Sorj, B., Fontes, A., & Machado, D. (2007). Políticas e praticas de conciliação entre trabalho e família no Brasil. *Cadernos de Pesquisa, 37*(132), 573-594.
- Sumer, H., & Knight, P. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology, 86*(4), 653-663.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Revista Psicologia, 21*(1), 133-149.
- Taveira M., & Nogueira C. (2004). *Estudos de género e psicologia vocacional: confronto de teorias e implicações para a intervenção vocacional*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Tennant, G. P., & Sperry, L. (2003). Work-Family Balance: counseling Strategies to Optimize Health. *The Family Journal, 11*(4), 404-408.
- Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 6-15.
- Thompson, A. A. (2002). Managing the work-life balancing act: an introductory exercise. *Journal of Management Education, 26*(2), 205-220.
- Thompson, J., & Bunderson, J. (2001). Work-Nonwork conflict and the phenomenology of time: beyond the balance metaphor. *Work and Occupations, 28*(1), 17-39. <http://wox.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/1/17>
- Thorntwaite, L. (2004). Working time and work–family balance: a review of employees’ preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 42*(2), 166-184.
- Tietze, S., & Musson, G. (2005). Recasting the home–work relationship: a Case of mutual adjustment? *Organization Studies 26*(9), 1331–1352.
- Torres, A., Silva, F. V., Monteiro, T., & Cabrita, M. (2005). *Homens e mulheres entre trabalho e família*. Lisboa: DGEEP/CITE.

- Tucker, P., & Rutherford, C. (2005). Moderators of the relationship between long work hours and health. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 465–476.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work–family balance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1512–1523.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: an integrative model. *Journal of Family Issues, 23*(1), 138-164.
- Voydanoff, P. (2004). Implications of work and community demands and resources for work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(4), 275–285.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work–family fit and balance: a demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family, 67*, 822-836.
- Wanrooy, B, & Wilson, S. (2006). Convincing the toilers? Dilemmas of long working hours in Australia. *Work, employment and society, 20*(2), 349–368.
- Wax, A. L. (2004). Family-Friendly Workplace Reform: prospects for change. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 596*, 36-61.
- Williams, P., Pocock, B., & Skinner, N. (2008). “Clawing back time”: expansive working time and implications for work–life outcomes in Australian workers. *Work, employment, & Society, 22*(4), 737-748.
- Wood, S. (1999). Family-friendly management: testing the various perspectives. *National Institute Economic Review, 168*, 99-116.
- Zamarripa, M, Wampold, B., & Gregory, E. (2003). Male gender role conflict, depression, and anxiety: clarification and generalizability to women. *Journal of Counseling Psychology, 50*(3), 333–338.
- Zedeck, S., & Mosier, K. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist, 45*(2), 240-251.

ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de medida desenvolvido

Parte I

Os seguintes itens dizem respeito à relação entre o seu trabalho e a sua família, mais particularmente à forma como se influenciam mutuamente. Deve responder às afirmações, indicando a frequência com que cada uma delas ocorre no seu dia-a-dia.

1- Nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
1. Depois do trabalho, regresso a casa demasiado cansado/a para fazer coisas que gostaria de fazer.	<input type="checkbox"/>				
2. A minha família dá-me o suporte que necessito para enfrentar as dificuldades no trabalho.	<input type="checkbox"/>				
3. As exigências do meu trabalho interferem com a minha vida familiar e responsabilidades domésticas (ex: cozinhar, limpar, ir às compras, pagar contas ou cuidar das crianças).	<input type="checkbox"/>				
4. Chego a casa animado/a depois de um dia de sucesso no trabalho, afectando positivamente o ambiente familiar.	<input type="checkbox"/>				
5. Mantenho um bom equilíbrio entre a vida familiar e profissional.	<input type="checkbox"/>				
6. O meu trabalho impede-me de desempenhar o papel familiar como gostaria.	<input type="checkbox"/>				
7. Tenho melhores resultados no trabalho porque tenho a minha vida familiar bem organizada.	<input type="checkbox"/>				
8. As minhas obrigações profissionais impedem que me sinta relaxado/a em casa.	<input type="checkbox"/>				
9. A qualidade da minha vida familiar melhora se eu estiver satisfeito/a com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
10. No trabalho tenho tanto para fazer que sinto que não tenho tempo para mim.	<input type="checkbox"/>				
11. Quando regresso a casa esqueço todos os problemas relacionados com o trabalho.	<input type="checkbox"/>				
12. Consigo dedicar-me mais à minha família porque tenho uma vida profissional bem organizada.	<input type="checkbox"/>				
13. Devido às obrigações profissionais, tenho que fazer alterações nos meus planos de actividades familiares.	<input type="checkbox"/>				
14. Giro o tempo em casa mais eficientemente, como resultado da forma como o faço no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
15. Deixo a minha vida profissional e familiar completamente separadas.	<input type="checkbox"/>				
16. O meu trabalho ocupa-me tempo que eu gostaria de dedicar à minha família.	<input type="checkbox"/>				
17. Depois de um agradável dia/semana de trabalho sinto-me com mais humor para me envolver em actividades com a minha família.	<input type="checkbox"/>				
18. Estou irritado/a em casa por causa das minhas exigências profissionais.	<input type="checkbox"/>				
19. Quando dedico tempo à minha família, vou para o trabalho com bom humor, afectando positivamente a ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>				
20. Por vezes deixo que os meus problemas profissionais afectem a minha vida familiar.	<input type="checkbox"/>				
21. Consigo arranjar tempo suficiente para a minha família.	<input type="checkbox"/>				
22. A qualidade da minha performance no trabalho melhora se eu estiver satisfeito com a minha vida familiar.	<input type="checkbox"/>				
23. Não tenho energia para me envolver em actividades de lazer com a minha família por causa do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
24. Depois de passar um fim-de-semana agradável com a minha família divirto-me mais no trabalho.	<input type="checkbox"/>				
25. Não desfruto da companhia da minha família por causa das minhas preocupações profissionais.	<input type="checkbox"/>				
26. A minha vida familiar dá-me tanta energia que eu consigo agarrar os desafios do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				

Parte II

Os seguintes itens dizem respeito à forma como gere e organiza o seu tempo. Deve responder às afirmações, indicando a frequência com que cada uma delas ocorre no seu dia-a-dia.

1- Nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	1	3	4	5
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	<input type="checkbox"/>				
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	<input type="checkbox"/>				
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	<input type="checkbox"/>				
4. Defino e cumpro prioridades.	<input type="checkbox"/>				
5. Frequentemente dou por mim a fazer coisas que interferem com o meu trabalho simplesmente porque detesto dizer “não” às pessoas.	<input type="checkbox"/>				
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	<input type="checkbox"/>				
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	<input type="checkbox"/>				
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	<input type="checkbox"/>				
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	<input type="checkbox"/>				

Parte III

Os seguintes itens dizem respeito a um conjunto de políticas organizacionais que podem favorecer a conciliação entre o seu trabalho e a sua família. Deve responder às afirmações (1, 2, 3, 4 e 5) e a cada uma das alíneas correspondentes (1.1, 1.2, 1.3, ...), indicando a frequência com que utiliza as referidas políticas.

1- Nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
1. A minha organização, quando necessário permite flexibilizar a organização do trabalho, visando o cumprimento de objectivos, mais do que um horário de trabalho.	<input type="checkbox"/>				
1.1. Trabalho em Part-time.	<input type="checkbox"/>				
1.2. Jornada de trabalho reduzida/ trabalho a tempo parcial (redução do número de horas semanais estabelecidas por lei).	<input type="checkbox"/>				
1.3. Semana de trabalho comprimida (concentração do número de horas semanais apenas nalguns dias).	<input type="checkbox"/>				
1.4. Jornada contínua de trabalho (possibilidade de realizar a jornada de trabalho sem pausas).	<input type="checkbox"/>				
créditos e as trabalhadas a menos como débito, permitindo um ajuste às necessidades individuais).	<input type="checkbox"/>				
1.6. Adopção de modalidades de tele-trabalho (realizar o trabalho desde outros locais que não a empresa, nomeadamente em casa).	<input type="checkbox"/>				

1- Nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
2. A minha organização promove o uso de políticas de protecção da Maternidade e da Paternidade.	<input type="checkbox"/>				
2.1. Licença por maternidade/paternidade/adopção.	<input type="checkbox"/>				
2.2. Dispensas para consultas, amamentação/aleitação.	<input type="checkbox"/>				
2.3. Faltas para assistência a filhos menores.	<input type="checkbox"/>				
2.4. Outros benefícios que permitam um acompanhamento mais próximo dos filhos, como a possibilidade de assistir a reuniões ou festas escolares.	<input type="checkbox"/>				

3. A minha organização coloca ao dispor dos colaboradores serviços de saúde/apoios sociais.	<input type="checkbox"/>				
3.1. Serviços de saúde extensíveis à família nuclear (companheiro/a e filhos).	<input type="checkbox"/>				
3.2. Subsídios escolares (ajuda na aquisição de livros, pagamento da creche, bolsas para filhos no ensino superior).	<input type="checkbox"/>				
3.3. Subsídios de apoio à primeira infância.	<input type="checkbox"/>				

4. O meu chefe e a minha organização oferecem suporte profissional e pessoal.	<input type="checkbox"/>				
4.1. Preocupam-se comigo enquanto pessoa.	<input type="checkbox"/>				
4.2. Fazem sentir que os colaboradores são importantes individualmente.	<input type="checkbox"/>				
4.3. Ajudam-me quando tenho um problema familiar ou um assunto pessoal para tratar.	<input type="checkbox"/>				
4.4. Preocupam-se sobre a forma como os trabalhadores pensam e sentem as coisas.	<input type="checkbox"/>				
4.5. Compreendem quando tenho problemas pessoais ou individuais que interferem com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
4.6. Mostram saber muito sobre as políticas da organização, ajudando os empregados a gerir as suas responsabilidades familiares.	<input type="checkbox"/>				

5. A minha organização favorece e apoia a utilização das referidas Políticas Organizacionais de Conciliação.	<input type="checkbox"/>				
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. Considero que as políticas apresentadas são importantes para a conciliação entre o meu trabalho e a minha família.	<input type="checkbox"/>				
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sexo: F ___ M ___ Idade: _____
Estado Civil: Solteiro/a ___ Casado/a ou em união de facto: ___ Divorciado/a: ___ Víuvo/a: ___
Habilitações Académicas: Básico ___ Secundário: ___ Licenciatura: ___ Mestrado/Doutoramento: ___ Outros: ___
Número de Filhos: ___ Idade dos filhos: ___/___/___/___ Função Desempenhada: _____
Antiguidade na Organização: Anos ___ Meses ___ Tipo de Vínculo: _____
Quantas horas trabalha em média por dia: (deve incluir as horas que trabalha além da sua jornada de trabalho e as horas que dedica ao trabalho quando está em casa): _____ horas

Muito Obrigada pela Colaboração!

Anexo 2 – Descritivo do estudo anexado ao instrumento

Exmo./a. Senhor/a

Eu, Marina Figueiredo Bértolo, aluna do 2º ano do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Universidade de Évora e estagiária no Banco X venho por este meio solicitar a sua participação na investigação que desenvolverei no âmbito do referido Mestrado, através do preenchimento do questionário em anexo.

O principal foco de estudo, nesta investigação, é a relação Trabalho-Família, dado que são dois domínios centrais e de extrema importância na vida de todos nós e que cada vez mais são alvo de atenção, pelo esforço que representa conciliá-los na actual conjuntura profissional.

Assim, o questionário que se segue é composto por três partes: a primeira parte centra-se na relação Trabalho-Família; a segunda parte centra-se na Gestão do Tempo e a terceira e última parte diz respeito a um conjunto de Políticas Organizacionais de Conciliação que podem facilitar a relação Trabalho-Família.

Todos os dados recolhidos serão confidenciais e terão como finalidade única a realização da supracitada investigação, por este facto, agradeço que não se identifique em nenhuma parte do

Gostaria ainda de salientar que não existem respostas certas ou erradas, apenas é pedida a sua opinião, pelo que deve responder abertamente a todas e cada uma das questões apresentadas. Peço apenas que verifique a resposta a todas as perguntas para que o questionário seja considerado válido.

Caso tenha alguma dúvida ou deseje colocar alguma questão, pode contactar-me para o seguinte endereço electrónico: *marina.f.bertolo@gmail.com*.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração, indispensáveis para a realização deste

Sem mais assunto de momento, subscrevo-me atentamente,

Marina F. Bértolo

Anexo 3 – Outputs da análise factorial da Escala de Percepção de Gestão do Tempo

3.1- Análise com todos os itens.

Communalities

	Initial	Extraction
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	1,000	,660
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	1,000	,669
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	1,000	,542
4. Defino e cumpro prioridades.	1,000	,495
5. Frequentemente dou por mim a fazer coisas que interferem com o meu trabalho simplesmente porque detesto dizer "não" às pessoas.	1,000	,816
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	1,000	,553
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	1,000	,300
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	1,000	,540
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	1,000	,550
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	1,000	,608

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,104	31,043	31,043	3,104	31,043	31,043	2,513	25,130	25,130
2	1,612	16,124	47,167	1,612	16,124	47,167	1,960	19,605	44,735
3	1,016	10,159	57,326	1,016	10,159	57,326	1,259	12,590	57,326
4	,871	8,709	66,035						
5	,694	6,944	72,979						
6	,648	6,478	79,457						
7	,610	6,096	85,553						
8	,581	5,814	91,368						
9	,457	4,569	95,936						
10	,406	4,064	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	,743	-,231	,051
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	,728	,006	,111
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	,688	,255	,039
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	,630	,426	-,285
4. Defino e cumpro prioridades.	,626	-,186	,261
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	,504	-,485	-,255
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	,503	-,399	,372
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	,492	,614	-,226
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	,051	,544	-,039
5. Frequentemente dou por mim a fazer coisas que interferem com o meu trabalho simplesmente porque detesto dizer "não" às pessoas.	-,098	,461	,771

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	,722	-,171	,004
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	,719	,198	-,227
4. Defino e cumpro prioridades.	,697	,098	-,005
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	,644	,352	-,052
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	,080	,814	,027
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	,238	,763	-,147
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	,489	,548	,024
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	-,177	,461	,236
5. Frequentemente dou por mim a fazer coisas que interferem com o meu trabalho simplesmente porque detesto dizer "não" às pessoas.	,079	,038	,899
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	,485	-,019	-,563

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,823	,530	-,203
2	-,372	,774	,513
3	,429	-,347	,834

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,671	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	31,91	12,605	,500	,612
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	31,84	12,507	,413	,630
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	31,36	12,896	,527	,610
4. Defino e cumpro prioridades.	31,30	13,741	,415	,634
5. Frequentemente dou por mim a fazer coisas que interferem com o meu trabalho simplesmente porque detesto dizer "não" às pessoas.	32,17	15,813	-,036	,721
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	31,86	14,398	,232	,666
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	31,65	15,101	,082	,696
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	31,67	12,616	,544	,605
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	31,79	14,372	,290	,655
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	31,56	13,336	,513	,618

3.2- Análise após ser retirado o item 5, pois este reduzia significativamente o valor do *alpha*.

Communalities

	Initial	Extraction
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	1,000	,616
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	1,000	,652
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	1,000	,532
4. Defino e cumpro prioridades.	1,000	,448
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	1,000	,436
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	1,000	,312
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	1,000	,533
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	1,000	,474
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	1,000	,614

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,096	34,396	34,396	3,096	34,396	34,396	2,555	28,387	28,387
2	1,521	16,899	51,296	1,521	16,899	51,296	2,062	22,909	51,296
3	,873	9,705	61,001						
4	,772	8,573	69,574						
5	,670	7,442	77,016						
6	,612	6,796	83,812						
7	,584	6,491	90,303						
8	,459	5,101	95,404						
9	,414	4,596	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	,741	-,254
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	,729	-,023
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	,689	,240
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	,634	,463
4. Defino e cumpro prioridades.	,626	-,238
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	,502	-,471
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	,492	-,440
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	,500	,634
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	,056	,556

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	,750	,228
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	,683	-,088
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	,656	-,069
4. Defino e cumpro prioridades.	,647	,174
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	,604	,408
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	,033	,807
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	,243	,747
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	,418	,599
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	-,280	,483

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	28,85	11,998	,516	,672
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	28,78	12,082	,397	,699
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	28,31	12,276	,547	,669
4. Defino e cumpro prioridades.	28,24	13,108	,432	,691
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	28,81	13,470	,300	,713
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	28,60	14,702	,054	,758
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	28,61	12,068	,549	,667
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	28,73	13,732	,306	,711
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	28,50	12,642	,549	,673

Valor do *alpha* para o 1º Factor:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,726	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	14,43	4,120	,489	,678
4. Defino e cumpro prioridades.	14,36	4,312	,486	,679
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	14,93	4,246	,423	,706
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	14,85	4,454	,439	,696
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	14,62	4,079	,603	,635

Valor do *alpha* para o 2º Factor:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,623	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	10,53	3,409	,512	,472
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	10,48	2,984	,532	,444
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	10,31	3,812	,417	,546
7. Acredito que há espaço para melhoria na forma como giro o meu tempo.	10,29	4,376	,183	,698

3.3 - Como a exclusão do item 7 aumenta o α da escala global e da subescala foi retirado da análise.

Communalities

	Initial	Extraction
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	1,000	,669
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	1,000	,702
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	1,000	,530
4. Defino e cumpro prioridades.	1,000	,454
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	1,000	,467
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	1,000	,528
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	1,000	,508
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	1,000	,620

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,086	38,569	38,569	3,086	38,569	38,569	2,333	29,160	29,160
2	1,391	17,391	55,960	1,391	17,391	55,960	2,144	26,800	55,960
3	,772	9,648	65,609						
4	,673	8,418	74,027						
5	,619	7,732	81,758						
6	,589	7,368	89,126						
7	,460	5,744	94,870						
8	,410	5,130	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	,743	,262
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	,728	-,002
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	,682	-,250
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	,630	-,521
4. Defino e cumpro prioridades.	,629	,242
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	,508	,499
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	,498	,468
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	,489	-,680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	,728	,300
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	,712	-,033
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	,683	-,017
4. Defino e cumpro prioridades.	,630	,239
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	,541	,487
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	-,088	,833
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	,122	,809
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	,342	,641

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	25,25	11,055	,509	,721
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	25,19	11,290	,360	,756
3. Tenho uma ideia clara dos objectivos que desejo alcançar semanalmente.	24,71	11,211	,567	,711
4. Defino e cumpro prioridades.	24,64	11,961	,462	,731
6. Sinto que controlo o meu próprio tempo.	25,21	12,256	,334	,752
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	25,01	11,157	,537	,716
9. Normalmente termino o meu trabalho antes dos prazos que me foram estabelecidos.	25,13	12,534	,341	,750
10. Faço um uso construtivo do meu tempo.	24,90	11,517	,581	,712

3.4- Após a última análise o valor do *alpha* para o 1º Factor manteve-se inalterado (pois os itens que o constituíam mantiveram-se) e o do 2º Factor aumentou:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Despendo tempo diariamente, na planificação dos meus objectivos.	6,95	2,213	,565	,537
2. Faço listas das diversas actividades que tenho que realizar.	6,89	1,914	,544	,567
8. Antes de passar à realização tenho por hábito sistematizar o meu trabalho.	6,72	2,608	,440	,687

Anexo 4 – Tabela de Correlações

Correlations														
		Equilíbrio	Conflito	Eficiência	Planeamento	Org_Flex_trab	Parentalidade	Saúde_Socias	Suporte_Chefias	Horas_Extra	Idade_Agrupada	Número de Filhos	filho1_r	filho2_r
Equilíbrio	Pearson Correlation	1	-.198**	.288**	.294**	.109	.120*	.127*	.188**	.084	-.112	.071	-.222**	-.198
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.053	.032	.024	.001	.142	.053	.215	.002	.075
	N	321	317	319	321	317	319	319	319	305	301	309	187	82
Conflito	Pearson Correlation	-.198**	1	-.352**	.047	-.016	-.109	-.098	-.260**	.314**	-.111	.055	-.102	-.144
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.401	.774	.052	.084	.000	.000	.055	.334	.165	.204
	N	317	318	316	318	314	316	315	316	302	298	306	185	80
Eficiência	Pearson Correlation	.288**	-.352**	1	.390**	-.001	.113*	.061	.256**	.005	.087	-.001	.101	.143
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.991	.045	.277	.000	.933	.134	.980	.170	.203
	N	319	316	320	320	316	318	317	318	304	300	308	186	81
Planeamento	Pearson Correlation	.294**	.047	.390**	1	.084	.098	.208**	.199**	.186**	-.168**	-.071	-.224**	-.239**
	Sig. (2-tailed)	.000	.401	.000		.134	.080	.000	.000	.001	.003	.215	.002	.031
	N	321	318	320	322	318	320	319	320	306	302	310	188	82
Org_Flex_trab	Pearson Correlation	.109	-.016	-.001	.084	1	.012	.033	.071	.088	-.096	-.085	-.035	.070
	Sig. (2-tailed)	.053	.774	.991	.134		.825	.561	.205	.128	.096	.139	.638	.530
	N	317	314	316	318	318	317	315	316	303	300	308	187	82
Parentalidade	Pearson Correlation	.120*	-.109	.113*	.098	.012	1	.473**	.232**	-.039	.006	.036	-.128	-.173
	Sig. (2-tailed)	.032	.052	.045	.080	.825		.000	.000	.496	.914	.527	.082	.122
	N	319	316	318	320	317	320	318	318	305	301	309	187	81
Saúde_Socias	Pearson Correlation	.127*	-.098	.061	.208**	.033	.473**	1	.238**	-.022	.046	-.002	-.060	.016
	Sig. (2-tailed)	.024	.084	.277	.000	.561	.000		.000	.708	.431	.979	.416	.889
	N	319	315	317	319	315	318	319	317	303	299	307	185	81
Suporte_Chefias	Pearson Correlation	.188**	-.260**	.256**	.199**	.071	.232**	.238**	1	.010	-.031	-.003	-.039	-.053
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.205	.000	.000		.858	.598	.959	.597	.636
	N	319	316	318	320	316	318	317	320	304	300	308	186	81
Horas_Extra	Pearson Correlation	.084	.314**	.005	.186**	.088	-.039	-.022	.010	1	-.023	.022	.032	-.023
	Sig. (2-tailed)	.142	.000	.933	.001	.128	.496	.708	.858		.696	.709	.666	.840
	N	305	302	304	306	303	305	303	304	306	291	288	183	81
Idade_Agrupada	Pearson Correlation	-.112	-.111	.087	-.168**	-.096	.006	.046	-.031	-.023	1	.451**	.865**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.053	.055	.134	.003	.096	.914	.431	.598	.696		.000	.000	.000
	N	301	298	300	302	300	301	299	300	291	302	295	176	77
Número de Filhos	Pearson Correlation	.071	.055	-.001	-.071	-.085	.036	-.002	-.003	.022	.451**	1	.204**	.255**
	Sig. (2-tailed)	.215	.334	.980	.215	.139	.527	.979	.959	.709	.000		.005	.021
	N	309	306	308	310	308	309	307	308	298	295	310	188	82
filho1_r	Pearson Correlation	-.222**	-.102	.101	-.224**	-.035	-.128	-.060	-.039	.032	.865**	.204**	1	.934**
	Sig. (2-tailed)	.002	.165	.170	.002	.638	.082	.416	.597	.666	.000	.005		.000
	N	187	185	186	188	187	187	185	186	183	176	188	188	82
filho2_r	Pearson Correlation	-.198	-.144	.143	-.239**	.070	-.173	.016	-.053	-.023	.838**	.255**	.934**	1
	Sig. (2-tailed)	.075	.204	.203	.031	.530	.122	.889	.636	.840	.000	.021	.000	
	N	82	80	81	82	82	81	81	81	81	77	82	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations														
Spearmen's rho	Habilitações Académicas	Equilíbrio	Conflito	Eficiência	Planeamento	Org_Flex_trab	Parentalidade	Saúde_Socias	Suporte_Chefias	Horas_Extra	Idade_Agrupada	Número de Filhos	filho1_r	filho2_r
	1,000	.044	.192**	-.046	.131*	-.076	.102	.050	.026	.131**	-.311**	-.162**	-.328**	-.401**
		.446	.001	.422	.020	.180	.071	.384	.650	.022	.000	.005	.000	.000
		314	313	310	312	314	311	313	311	312	303	306	187	82

Anexo 5 - Outputs da comparação de médias para a variável demográfica Género

Group Statistics

Sexo		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Conflito	Masculino	146	2,5916	,64637	,05349
	Feminino	168	2,6901	,63933	,04933
Equilíbrio	Masculino	145	3,6524	,53386	,04434
	Feminino	172	3,7244	,42231	,03220
Eficácia	Masculino	145	3,6772	,53706	,04460
	Feminino	171	3,6538	,45906	,03511
Planeamento	Masculino	146	3,3676	,70546	,05838
	Feminino	172	3,4845	,67664	,05159
Org_Flex_trab	Masculino	144	1,5660	,73782	,06148
	Feminino	171	1,5595	,64742	,04951
Parentalidade	Masculino	146	3,8579	1,00426	,08311
	Feminino	171	4,0570	,90507	,06921
Saúde_SSocias	Masculino	145	3,7448	1,08085	,08976
	Feminino	170	3,7863	1,13954	,08740
Suporte_Chefias	Masculino	146	3,4589	,74396	,06157
	Feminino	170	3,4108	,87031	,06675

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Conflito	Equal variances assumed	,267	,606	-1,355	312	,177	-,09849	,07271	-,24155	,04457
	Equal variances not assumed			-1,354	304,969	,177	-,09849	,07276	-,24168	,04469
Equilíbrio	Equal variances assumed	4,229	,041	-1,340	315	,181	-,07200	,05373	-,17772	,03371
	Equal variances not assumed			-1,314	272,210	,190	-,07200	,05480	-,17988	,03587
Eficácia	Equal variances assumed	3,186	,075	,418	314	,676	,02344	,05603	-,08681	,13369
	Equal variances not assumed			,413	285,027	,680	,02344	,05676	-,08828	,13516
Planeamento	Equal variances assumed	,000	,983	-1,506	316	,133	-,11692	,07765	-,26969	,03586
	Equal variances not assumed			-1,501	303,137	,135	-,11692	,07791	-,27024	,03640
Org_Flex_trab	Equal variances assumed	,551	,458	,083	313	,934	,00652	,07806	-,14708	,16011
	Equal variances not assumed			,083	287,049	,934	,00652	,07894	-,14886	,16189
Parentalidade	Equal variances assumed	2,029	,155	-1,856	315	,064	-,19914	,10728	-,41021	,01193
	Equal variances not assumed			-1,841	294,883	,067	-,19914	,10816	-,41200	,01372
Saúde_SSocias	Equal variances assumed	2,210	,138	-,329	313	,742	-,04145	,12581	-,28899	,20609
	Equal variances not assumed			-,331	309,466	,741	-,04145	,12528	-,28796	,20506
Suporte_Chefias	Equal variances assumed	4,348	,038	,524	314	,601	,04812	,09189	-,13268	,22892
	Equal variances not assumed			,530	313,995	,597	,04812	,09081	-,13055	,22679

Anexo 6 - Outputs parciais da comparação de médias para a variável demográfica Idade

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Equilibrio	1,027	7	293	,412
Conflito	,697	7	290	,674

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Equilibrio	Between Groups	4,750	7	,679	3,128	,003
	Within Groups	63,562	293	,217		
	Total	68,312	300			
Conflito	Between Groups	5,667	7	,810	1,994	,056
	Within Groups	117,735	290	,406		
	Total	123,402	297			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Idade Agrupada	(J) Idade Agrupada	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Equilibrio	< 25 anos	26-30 anos	,07949	,14666	,999	-,3683	,5272
		31-35 anos	-,17304	,13740	,913	-,5925	,2464
		36-40 anos	-,18543	,14965	,920	-,6423	,2715
		41-45 anos	,03187	,14531	1,000	-,4118	,4755
		46-50 anos	,01015	,15926	1,000	-,4761	,4964
		51-55 anos	,12797	,16294	,994	-,3695	,6254
		> 56 anos	,20615	,19591	,966	-,3920	,8043
	26-30 anos	< 25 anos	-,07949	,14666	,999	-,5272	,3683
		31-35 anos	-,25253	,08374	,056	-,5082	,0031
		36-40 anos	-,26491	,10261	,167	-,5782	,0484
		41-45 anos	-,04762	,09617	1,000	-,3412	,2460
		46-50 anos	-,06933	,11618	,999	-,4240	,2854
		51-55 anos	,04848	,12117	1,000	-,3214	,4184
		> 56 anos	,12667	,16283	,994	-,3705	,6238
	31-35 anos	< 25 anos	,17304	,13740	,913	-,2464	,5925
		26-30 anos	,25253	,08374	,056	-,0031	,5082
		36-40 anos	-,01239	,08888	1,000	-,2837	,2590
		41-45 anos	,20491	,08135	,192	-,0435	,4533
		46-50 anos	,18319	,10425	,650	-,1351	,5015
		51-55 anos	,30101	,10978	,114	-,0342	,6362
		> 56 anos	,37919	,15455	,220	-,0926	,8510
	36-40 anos	< 25 anos	,18543	,14965	,920	-,2715	,6423
		26-30 anos	,26491	,10261	,167	-,0484	,5782
		31-35 anos	,01239	,08888	1,000	-,2590	,2837
		41-45 anos	,21729	,10068	,380	-,0901	,5247
		46-50 anos	,19558	,11994	,731	-,1706	,5618
		51-55 anos	,31340	,12478	,195	-,0675	,6943
		> 56 anos	,39158	,16554	,262	-,1138	,8970
	41-45 anos	< 25 anos	-,03187	,14531	1,000	-,4755	,4118
		26-30 anos	,04762	,09617	1,000	-,2460	,3412
		31-35 anos	-,20491	,08135	,192	-,4533	,0435
		36-40 anos	-,21729	,10068	,380	-,5247	,0901
		46-50 anos	-,02171	,11448	1,000	-,3712	,3278
		51-55 anos	,09610	,11953	,993	-,2688	,4610
		> 56 anos	,17429	,16162	,961	-,3191	,6677
	46-50 anos	< 25 anos	-,01015	,15926	1,000	-,4964	,4761
		26-30 anos	,06933	,11618	,999	-,2854	,4240
		31-35 anos	-,18319	,10425	,650	-,5015	,1351
		36-40 anos	-,19558	,11994	,731	-,5618	,1706
		41-45 anos	,02171	,11448	1,000	-,3278	,3712
		51-55 anos	,11782	,13615	,989	-,2979	,5335
		> 56 anos	,19600	,17427	,951	-,3361	,7281
51-55 anos	< 25 anos	-,12797	,16294	,994	-,6254	,3695	
	26-30 anos	-,04848	,12117	1,000	-,4184	,3214	
	31-35 anos	-,30101	,10978	,114	-,6362	,0342	
	36-40 anos	-,31340	,12478	,195	-,6943	,0675	
	41-45 anos	-,09610	,11953	,993	-,4610	,2688	
	46-50 anos	-,11782	,13615	,989	-,5335	,2979	
	> 56 anos	,07818	,17764	1,000	-,4641	,6205	
> 56 anos	< 25 anos	-,20615	,19591	,966	-,8043	,3920	
	26-30 anos	-,12667	,16283	,994	-,6238	,3705	
	31-35 anos	-,37919	,15455	,220	-,8510	,0926	
	36-40 anos	-,39158	,16554	,262	-,8970	,1138	
	41-45 anos	-,17429	,16162	,961	-,6677	,3191	
	46-50 anos	-,19600	,17427	,951	-,7281	,3361	
	51-55 anos	-,07818	,17764	1,000	-,6205	,4641	

Conflito	< 25 anos	26-30 anos	-.05354	,20114	1,000	-.6677	,5606	
		31-35 anos	-.10827	,18807	,999	-.6825	,4660	
		36-40 anos	-.01976	,20617	1,000	-.6493	,6097	
		41-45 anos	-.15738	,19878	,993	-.7643	,4495	
		46-50 anos	-.01865	,21787	1,000	-.6839	,6466	
		51-55 anos	,09703	,22290	1,000	-.5835	,7776	
		> 56 anos	,56862	,26103	,368	-.2284	1,3656	
	26-30 anos	< 25 anos	,05354	,20114	1,000	-.5606	,6677	
		31-35 anos	-.05473	,11563	1,000	-.4078	,2983	
		36-40 anos	,03378	,14319	1,000	-.4034	,4710	
		41-45 anos	-.10384	,13233	,994	-.5079	,3002	
		46-50 anos	,03489	,15958	1,000	-.4523	,5221	
		51-55 anos	,15057	,16638	,985	-.3574	,6585	
		> 56 anos	,62216	,21479	,077	-.0336	1,2780	
	31-35 anos	< 25 anos	,10827	,18807	,999	-.4660	,6825	
		26-30 anos	,05473	,11563	1,000	-.2983	,4078	
		36-40 anos	,08851	,12418	,997	-.2906	,4676	
		41-45 anos	-.04911	,11148	1,000	-.3895	,2913	
		46-50 anos	,08962	,14277	,998	-.3463	,5255	
		51-55 anos	,20530	,15032	,872	-.2537	,6643	
		> 56 anos	,67689*	,20261	,021	,0583	1,2955	
	36-40 anos	< 25 anos	,01976	,20617	1,000	-.6097	,6493	
		26-30 anos	-.03378	,14319	1,000	-.4710	,4034	
		31-35 anos	-.08851	,12418	,997	-.4676	,2906	
		41-45 anos	-.13761	,13987	,976	-.5647	,2894	
		46-50 anos	,00111	,16588	1,000	-.5054	,5076	
		51-55 anos	,11679	,17243	,998	-.4097	,6432	
		> 56 anos	,58838	,21951	,133	-.0818	1,2586	
41-45 anos	< 25 anos	,15738	,19878	,993	-.4495	,7643		
	26-30 anos	,10384	,13233	,994	-.3002	,5079		
	31-35 anos	,04911	,11148	1,000	-.2913	,3895		
	36-40 anos	,13761	,13987	,976	-.2894	,5647		
	46-50 anos	,13872	,15660	,987	-.3394	,6169		
	51-55 anos	,25441	,16352	,776	-.2449	,7537		
	> 56 anos	,72600*	,21259	,016	,0769	1,3751		
46-50 anos	< 25 anos	,01865	,21787	1,000	-.6466	,6839		
	26-30 anos	-.03489	,15958	1,000	-.5221	,4523		
	31-35 anos	-.08962	,14277	,998	-.5255	,3463		
	36-40 anos	-.00111	,16588	1,000	-.5076	,5054		
	41-45 anos	-.13872	,15660	,987	-.6169	,3394		
	51-55 anos	,11568	,18626	,999	-.4530	,6844		
	> 56 anos	,58727	,23054	,180	-.1166	1,2911		
51-55 anos	< 25 anos	-.09703	,22290	1,000	-.7776	,5835		
	26-30 anos	-.15057	,16638	,985	-.6585	,3574		
Conflito	51-55 anos	31-35 anos	-.20530	,15032	,872	-.6643	,2537	
		36-40 anos	-.11679	,17243	,998	-.6432	,4097	
		41-45 anos	-.25441	,16352	,776	-.7537	,2449	
		46-50 anos	-.11568	,18626	,999	-.6844	,4530	
		> 56 anos	,47159	,23529	,481	-.2468	1,1900	
		> 56 anos	< 25 anos	-.56862	,26103	,368	-1,3656	,2284
			26-30 anos	-.62216	,21479	,077	-1,2780	,0336
31-35 anos	-.67689*		,20261	,021	-1,2955	-.0583		
36-40 anos	-.58838		,21951	,133	-1,2586	,0818		
41-45 anos	-.72600*		,21259	,016	-1,3751	-.0769		
46-50 anos	-.58727		,23054	,180	-1,2911	,1166		
	51-55 anos	-.47159	,23529	,481	-1,1900	,2468		

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo 7 - Outputs da comparação de médias para a variável demográfica Estado Civil

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Equilibrio	1,819	2	313	,164
Conflito	,581	2	310	,560

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Equilibrio	Between Groups	,497	2	,248	1,100	,334
	Within Groups	70,690	313	,226		
	Total	71,187	315			
Conflito	Between Groups	3,058	2	1,529	3,753	,025
	Within Groups	126,280	310	,407		
	Total	129,338	312			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) ECivil	(J) ECivil	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Equilibrio	Solteiro	Casado/União de Facto	-,04904	,06252	,713	-,1963	,0982
		Divorciado	,08304	,10435	,706	-,1627	,3288
	Casado/União de Facto	Solteiro	,04904	,06252	,713	-,0982	,1963
		Divorciado	,13207	,09567	,352	-,0932	,3574
	Divorciado	Solteiro	-,08304	,10435	,706	-,3288	,1627
		Casado/União de Facto	-,13207	,09567	,352	-,3574	,0932
Conflito	Solteiro	Casado/União de Facto	-,21108*	,08446	,035	-,4100	-,0122
		Divorciado	-,01060	,14037	,997	-,3412	,3200
	Casado/União de Facto	Solteiro	,21108*	,08446	,035	,0122	,4100
		Divorciado	,20048	,12855	,265	-,1023	,5032
	Divorciado	Solteiro	,01060	,14037	,997	-,3200	,3412
		Casado/União de Facto	-,20048	,12855	,265	-,5032	,1023

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Anexo 8 - Outputs parciais da comparação de médias para a variável
demográfica Habilitações Académicas**

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Equilibrio	,888	4	308	,471
Conflito	1,119	4	305	,348
Planeamento	2,943	4	309	,021

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Equilibrio	Between Groups	,478	4	,119	,523	,719
	Within Groups	70,324	308	,228		
	Total	70,802	312			
Conflito	Between Groups	8,473	4	2,118	5,358	,000
	Within Groups	120,581	305	,395		
	Total	129,054	309			
Planeamento	Between Groups	7,253	4	1,813	3,882	,004
	Within Groups	144,331	309	,467		
	Total	151,584	313			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Habilitações Acadêmicas	(J) Habilitações Acadêmicas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Conflito	Básico	Secundário	,46080	,44863	,843	-,7703	1,6919
		Licenciatura	,12984	,44724	,998	-1,0975	1,3571
		Mestrado/Douturamento	,12500	,46437	,999	-1,1493	1,3993
		Outros	,54688	,49708	,806	-,8172	1,9110
	Secundário	Básico	-,46080	,44863	,843	-1,6919	,7703
		Licenciatura	-,33096*	,07712	,000	-,5426	-,1193
		Mestrado/Douturamento	-,33580	,14685	,152	-,7388	,0672
		Outros	,08608	,23024	,996	-,5457	,7179
	Licenciatura	Básico	-,12984	,44724	,998	-1,3571	1,0975
		Secundário	,33096*	,07712	,000	,1193	,5426
		Mestrado/Douturamento	-,00484	,14256	1,000	-,3960	,3864
		Outros	,41704	,22753	,357	-,2074	1,0414
	Mestrado/Douturamento	Básico	-,12500	,46437	,999	-1,3993	1,1493
		Secundário	,33580	,14685	,152	-,0672	,7388
		Licenciatura	,00484	,14256	1,000	-,3864	,3960
		Outros	,42188	,25959	,482	-,2905	1,1342
	Outros	Básico	-,54688	,49708	,806	-1,9110	,8172
		Secundário	-,08608	,23024	,996	-,7179	,5457
		Licenciatura	-,41704	,22753	,357	-1,0414	,2074
		Mestrado/Douturamento	-,42188	,25959	,482	-1,1342	,2905
Planeamento	Básico	Secundário	-,08859	,48760	1,000	-1,4265	1,2494
		Licenciatura	-,39412	,48610	,927	-1,7280	,9397
		Mestrado/Douturamento	-,33333	,50475	,965	-1,7184	1,0517
		Outros	,01852	,53427	1,000	-1,4475	1,4845
	Secundário	Básico	,08859	,48760	1,000	-1,2494	1,4265
		Licenciatura	-,30553*	,08340	,003	-,5344	-,0767
		Mestrado/Douturamento	-,24474	,15950	,541	-,6824	,1929
		Outros	,10711	,23687	,991	-,5429	,7571
	Licenciatura	Básico	,39412	,48610	,927	-,9397	1,7280
		Secundário	,30553*	,08340	,003	,0767	,5344
		Mestrado/Douturamento	,06078	,15485	,995	-,3641	,4857
		Outros	,41264	,23377	,396	-,2288	1,0541
	Mestrado/Douturamento	Básico	,33333	,50475	,965	-1,0517	1,7184
		Secundário	,24474	,15950	,541	-,1929	,6824
		Licenciatura	-,06078	,15485	,995	-,4857	,3641
		Outros	,35185	,27043	,691	-,3902	1,0939
	Outros	Básico	-,01852	,53427	1,000	-1,4845	1,4475
		Secundário	-,10711	,23687	,991	-,7571	,5429
		Licenciatura	-,41264	,23377	,396	-1,0541	,2288
		Mestrado/Douturamento	-,35185	,27043	,691	-1,0939	,3902

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo 9 - Outputs parciais da comparação de médias para a variável demográfica Função Desempenhada

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Equilíbrio	2,391	4	279	,051
Conflito	1,460	4	275	,215

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Equilíbrio	Between Groups	1,016	4	,254	1,081	,366
	Within Groups	65,595	279	,235		
	Total	66,611	283			
Conflito	Between Groups	11,437	4	2,859	7,847	,000
	Within Groups	100,211	275	,364		
	Total	111,648	279			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Função Desempenhada	(J) Função Desempenhada	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Conflito	Administrativos	Técnicos	-,27992*	,08751	,013	-,5202	-,0396
		Comerciais	-,50396*	,10528	,000	-,7931	-,2149
		Quadros Directivos	-,44980*	,12650	,004	-,7971	-,1024
		Outros	-,04801	,23462	1,000	-,6923	,5962
	Técnicos	Administrativos	,27992*	,08751	,013	,0396	,5202
		Comerciais	-,22404	,11300	,277	-,5343	,0863
		Quadros Directivos	-,16987	,13299	,705	-,5351	,1953
		Outros	,23191	,23818	,867	-,4221	,8859
	Comerciais	Administrativos	,50396*	,10528	,000	,2149	,7931
		Técnicos	,22404	,11300	,277	-,0863	,5343
		Quadros Directivos	,05417	,14530	,996	-,3448	,4532
		Outros	,45595	,24527	,342	-,2175	1,1294
	Quadros Directivos	Administrativos	,44980*	,12650	,004	,1024	,7971
		Técnicos	,16987	,13299	,705	-,1953	,5351
		Comerciais	-,05417	,14530	,996	-,4532	,3448
		Outros	,40179	,25509	,515	-,2987	1,1023
Outros	Administrativos	,04801	,23462	1,000	-,5962	,6923	
	Técnicos	-,23191	,23818	,867	-,8859	,4221	
	Comerciais	-,45595	,24527	,342	-1,1294	,2175	
	Quadros Directivos	-,40179	,25509	,515	-1,1023	,2987	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo 10 - Outputs parciais da comparação de médias para a variável demográfica Número de Filhos

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Equilibrio	,243	3	191	,866
Conflito	1,616	3	189	,187
Eficácia	,376	3	190	,771

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Equilibrio	Between Groups	1,074	3	,358	1,661	,177
	Within Groups	41,170	191	,216		
	Total	42,244	194			
Conflito	Between Groups	5,218	3	1,739	4,453	,005
	Within Groups	73,823	189	,391		
	Total	79,040	192			
Eficácia	Between Groups	2,966	3	,989	3,662	,013
	Within Groups	51,281	190	,270		
	Total	54,247	193			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Nr_Filhos	(J) Nr_Filhos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Conflito	Sem Filhos	1 Filho	-,00216	,08359	1,000	-,2316	,2273
		2 Filhos	-,06586	,09270	,954	-,3203	,1886
		3 Filhos	,38783	,24205	,497	-,2765	1,0521
		4 Filhos	-1,41127*	,44322	,014	-2,6277	-,1949
	1 Filho	Sem Filhos	,00216	,08359	1,000	-,2273	,2316
		2 Filhos	-,06370	,09321	,960	-,3195	,1921
		3 Filhos	,38999	,24225	,492	-,2748	1,0548
		4 Filhos	-1,40912*	,44333	,014	-2,6258	-,1924
	2 Filhos	Sem Filhos	,06586	,09270	,954	-,1886	,3203
		1 Filho	,06370	,09321	,960	-,1921	,3195
		3 Filhos	,45369	,24554	,348	-,2202	1,1276
		4 Filhos	-1,34542*	,44514	,023	-2,5671	-,1238
	3 Filhos	Sem Filhos	-,38783	,24205	,497	-1,0521	,2765
		1 Filho	-,38999	,24225	,492	-1,0548	,2748
		2 Filhos	-,45369	,24554	,348	-1,1276	,2202
		4 Filhos	-1,79911*	,49814	,003	-3,1662	-,4320
	4 Filhos	Sem Filhos	1,41127*	,44322	,014	,1949	2,6277
		1 Filho	1,40912*	,44333	,014	,1924	2,6258
		2 Filhos	1,34542*	,44514	,023	,1238	2,5671
		3 Filhos	1,79911*	,49814	,003	,4320	3,1662
Eficácia	Sem Filhos	1 Filho	,00867	,06593	1,000	-,1723	,1896
		2 Filhos	-,01786	,07285	,999	-,2178	,1821
		3 Filhos	-,39343	,19126	,242	-,9183	,1315
		4 Filhos	,96372*	,35029	,049	,0024	1,9250
	1 Filho	Sem Filhos	-,00867	,06593	1,000	-,1896	,1723
		2 Filhos	-,02653	,07338	,996	-,2279	,1749
		3 Filhos	-,40210	,19147	,223	-,9275	,1234
		4 Filhos	,95505	,35040	,053	-,0066	1,9167
	2 Filhos	Sem Filhos	,01786	,07285	,999	-,1821	,2178
		1 Filho	,02653	,07338	,996	-,1749	,2279
		3 Filhos	-,37556	,19396	,300	-,9079	,1567
		4 Filhos	,98158*	,35177	,044	,0162	1,9469
	3 Filhos	Sem Filhos	,39343	,19126	,242	-,1315	,9183
		1 Filho	,40210	,19147	,223	-,1234	,9275
		2 Filhos	,37556	,19396	,300	-,1567	,9079
		4 Filhos	1,35714*	,39372	,006	,2766	2,4376
	4 Filhos	Sem Filhos	-,96372*	,35029	,049	-1,9250	-,0024
		1 Filho	-,95505	,35040	,053	-1,9167	,0066
		2 Filhos	-,98158*	,35177	,044	-1,9469	-,0162
		3 Filhos	-1,35714*	,39372	,006	-2,4376	-,2766

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anexo 11 - Outputs da comparação de médias do CTF e ETF face à Eficácia (GT) percebida

Group Statistics

Eficácia_D		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Equilibrio	Baixa Eficácia	47	3,4638	,44791	,06533
	Elevada Eficácia	60	3,9150	,61529	,07943
Conflito	Baixa Eficácia	47	2,9388	,58897	,08591
	Elevada Eficácia	59	2,3040	,67129	,08739

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equilibrio	Equal variances assumed	1,040	,310	-4,224	105	,000	-,45117	,10680	-,66294	-,23940
	Equal variances not assumed			-4,387	104,492	,000	-,45117	,10285	-,65512	-,24722
Conflito	Equal variances assumed	2,764	,099	5,104	104	,000	,63480	,12438	,38814	,88146
	Equal variances not assumed			5,180	102,992	,000	,63480	,12255	,39176	,87785

Anexo 12 - Outputs da comparação de médias do CTF e ETF face ao Planeamento (GT) percebido

Group Statistics

Planeamento_D		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Equilibrio	Baixo Planeamento	57	3,4684	,58650	,07768
	Elevado Planeamento	38	3,9421	,51708	,08388
Conflito	Baixo Planeamento	57	2,5614	,70656	,09359
	Elevado Planeamento	37	2,5895	,70535	,11596

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equilibrio	Equal variances assumed	,860	,356	-4,040	93	,000	-,47368	,11726	-,70654	-,24083
	Equal variances not assumed			-4,143	85,925	,000	-,47368	,11433	-,70096	-,24641
Conflito	Equal variances assumed	,098	,756	-,189	92	,851	-,02812	,14907	-,32419	,26794
	Equal variances not assumed			-,189	77,134	,851	-,02812	,14901	-,32484	,26859

Anexo 13 - Outputs da comparação de médias do CTF e ETF face à Organização Flexível do Trabalho (POC) identificada

Group Statistics

Org_Flex_Trab_D		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Equilíbrio	Baixa Org. Flex.	0 ^a	.	.	.
	Elevada Org. Flex.	50	3,7780	,52849	,07474
Conflito	Baixa Org. Flex.	0 ^a	.	.	.
	Elevada Org. Flex.	49	2,6939	,74162	,10595

a. t cannot be computed because at least one of the groups is empty.

Anexo 14 - Outputs da comparação de médias do CTF e ETF face às políticas de Parentalidade (POC) identificadas

Group Statistics

Parentalidade_D		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Equilibrio	Baixa Parentalidade	37	3,5595	,63441	,10430
	Elevada Parentalidade	63	3,7365	,43600	,05493
Conflito	Baixa Parentalidade	37	2,6858	,60137	,09887
	Elevada Parentalidade	62	2,4829	,54734	,06951

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equilibrio	Equal variances assumed	3,998	,048	-1,651	98	,102	-,17705	,10725	-,38988	,03578
	Equal variances not assumed			-1,502	56,230	,139	-,17705	,11788	-,41316	,05907
Conflito	Equal variances assumed	,280	,598	1,720	97	,089	,20295	,11800	-,03124	,43714
	Equal variances not assumed			1,679	70,258	,098	,20295	,12086	-,03808	,44397

Anexo 15 - Outputs da comparação de médias do CTF e ETF face às políticas de Saúde e Apoios Sociais (POC) identificadas

Group Statistics

Saúde_SSociais_D		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Equilibrio	Baixa SSocial	47	3,6000	,52337	,07634
	Elevada SSocial	86	3,7500	,48888	,05272
Conflito	Baixa SSocial	46	2,6984	,65462	,09652
	Elevada SSocial	84	2,5722	,56375	,06151

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equilibrio	Equal variances assumed	,017	,897	-1,650	131	,101	-,15000	,09093	-,32987	,02987
	Equal variances not assumed			-1,617	89,337	,109	-,15000	,09277	-,33433	,03433
Conflito	Equal variances assumed	,753	,387	1,152	128	,252	,12620	,10955	-,09057	,34297
	Equal variances not assumed			1,103	81,672	,273	,12620	,11445	-,10150	,35389

Anexo 16 - Outputs da comparação de médias do CTF e ETF face ao Suporte das Chefias (POC) identificado

Group Statistics

Suporte_Chefias_D		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Equilibrio	Baixo Suporte	45	3,4356	,52360	,07805
	Elevado Suporte	44	3,8523	,61926	,09336
Conflito	Baixo Suporte	44	2,9915	,62232	,09382
	Elevado Suporte	44	2,2756	,63642	,09594

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equilibrio	Equal variances assumed	3,210	,077	-3,431	87	,001	-,41672	,12146	-,65813	-,17531
	Equal variances not assumed			-3,424	84,010	,001	-,41672	,12169	-,65871	-,17473
Conflito	Equal variances assumed	,006	,937	5,335	86	,000	,71591	,13419	,44915	,98267
	Equal variances not assumed			5,335	85,957	,000	,71591	,13419	,44914	,98267

Anexo 17 - Outputs da comparação de médias do CTF e ETF face às Horas Extra realizadas

Group Statistics

Horas_Extra_D		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Equilibrio	Baixo nr de horas extra realizadas	31	3,7935	,45894	,08243
	Elevado nr de horas extra realizadas	53	3,7528	,44919	,06170
Conflito	Baixo nr de horas extra realizadas	32	2,2188	,57611	,10184
	Elevado nr de horas extra realizadas	51	2,9007	,74353	,10412

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equilibrio	Equal variances assumed	,011	,916	,398	82	,692	,04072	,10238	-,16294	,24438
	Equal variances not assumed			,395	61,837	,694	,04072	,10296	-,16511	,24655
Conflito	Equal variances assumed	1,768	,187	-4,419	81	,000	-,68199	,15432	-,98904	-,37493
	Equal variances not assumed			-4,683	77,306	,000	-,68199	,14564	-,97198	-,39199

Anexo 18 - Outputs da Regressão Linear: Modelo 1

Eficácia (GT) e Equilíbrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Eficácia ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Equilíbrio

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,288 ^a	,083	,080	,45684	2,082

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Dependent Variable: Equilíbrio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,970	1	5,970	28,604	,000 ^a
	Residual	66,158	317	,209		
	Total	72,128	318			

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Dependent Variable: Equilíbrio

Coefficients^a

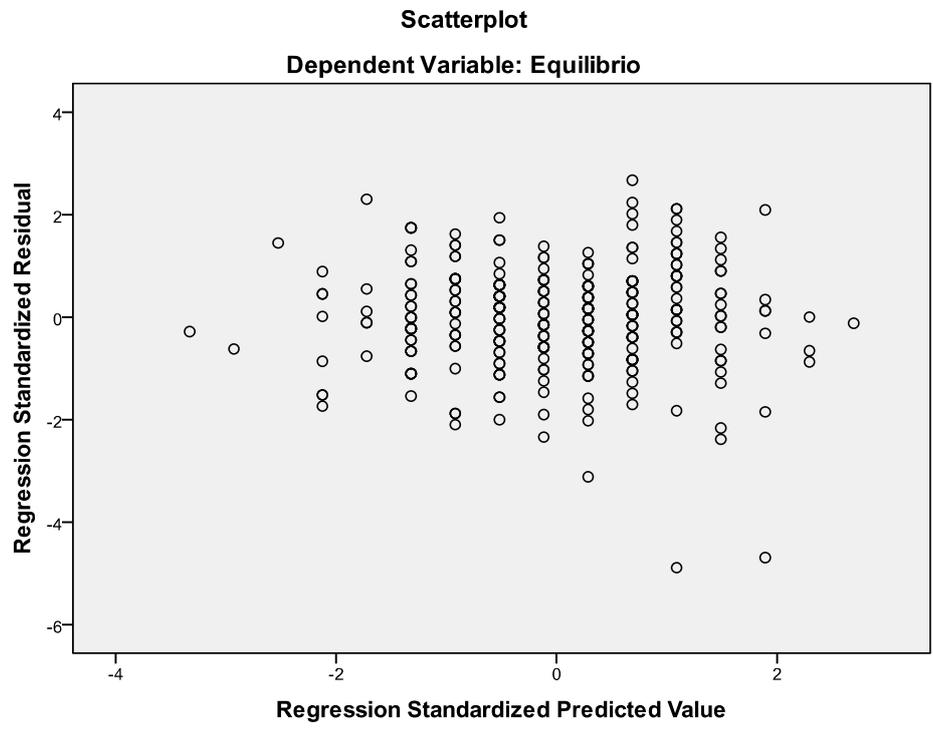
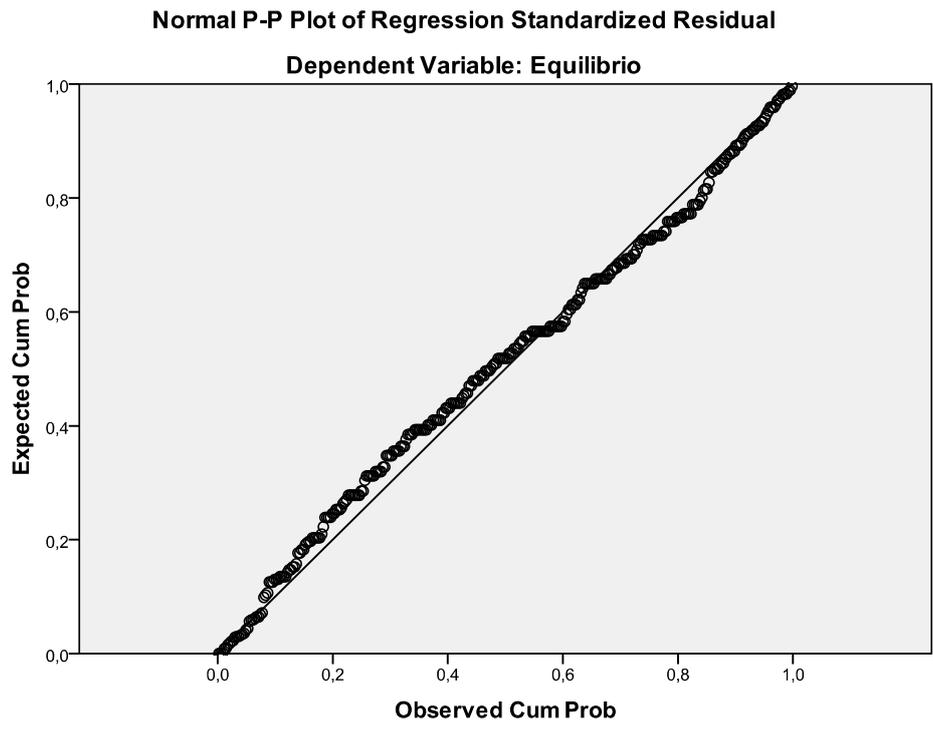
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,679	,190		14,105	,000		
	Eficácia	,275	,051	,288	5,348	,000	1,000	1,000

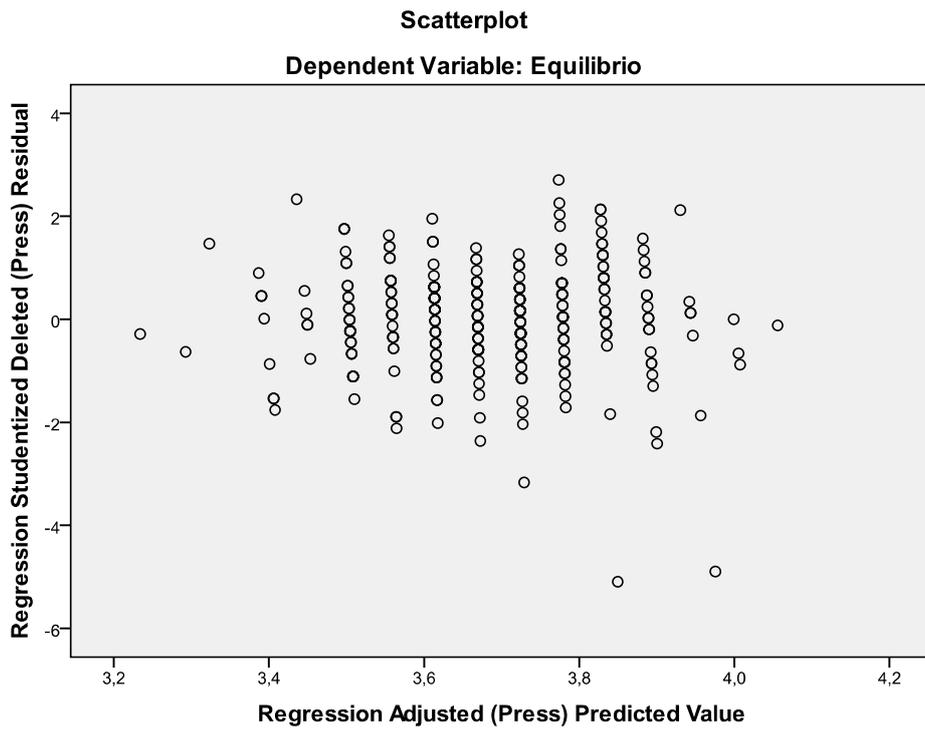
a. Dependent Variable: Equilíbrio

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Eficácia
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,781	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Equilíbrio





Planeamento (GT) e Equilibrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Planeamento ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Equilibrio

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,294 ^a	,086	,083	,45788	2,145

a. Predictors: (Constant), Planeamento

b. Dependent Variable: Equilibrio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,310	1	6,310	30,097	,000 ^a
	Residual	66,880	319	,210		
	Total	73,190	320			

a. Predictors: (Constant), Planeamento

b. Dependent Variable: Equilibrio

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,997	,128		23,344	,000		
	Planeamento	,201	,037	,294	5,486	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Equilibrio

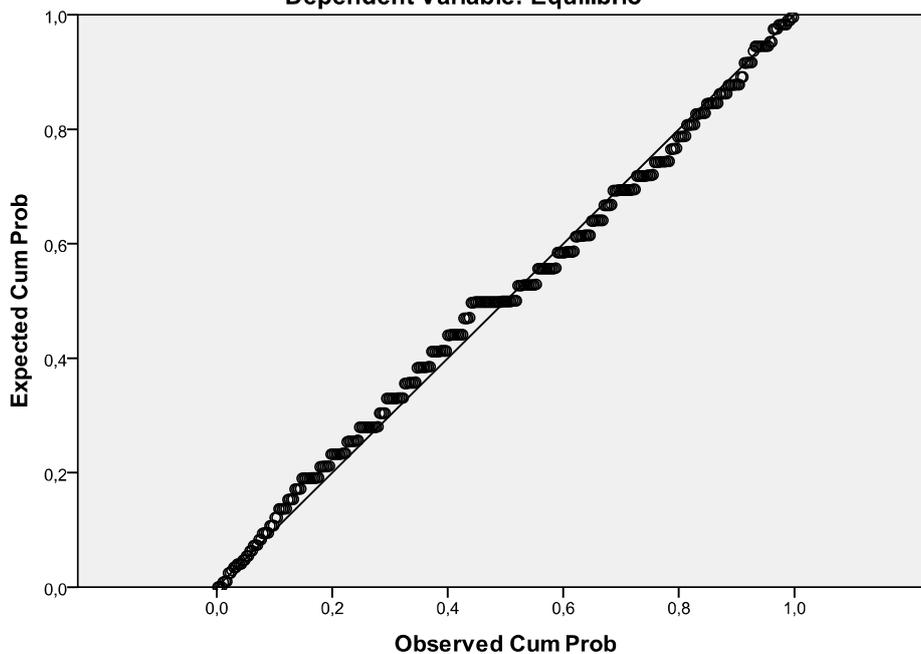
Collinearity Diagnostics^a

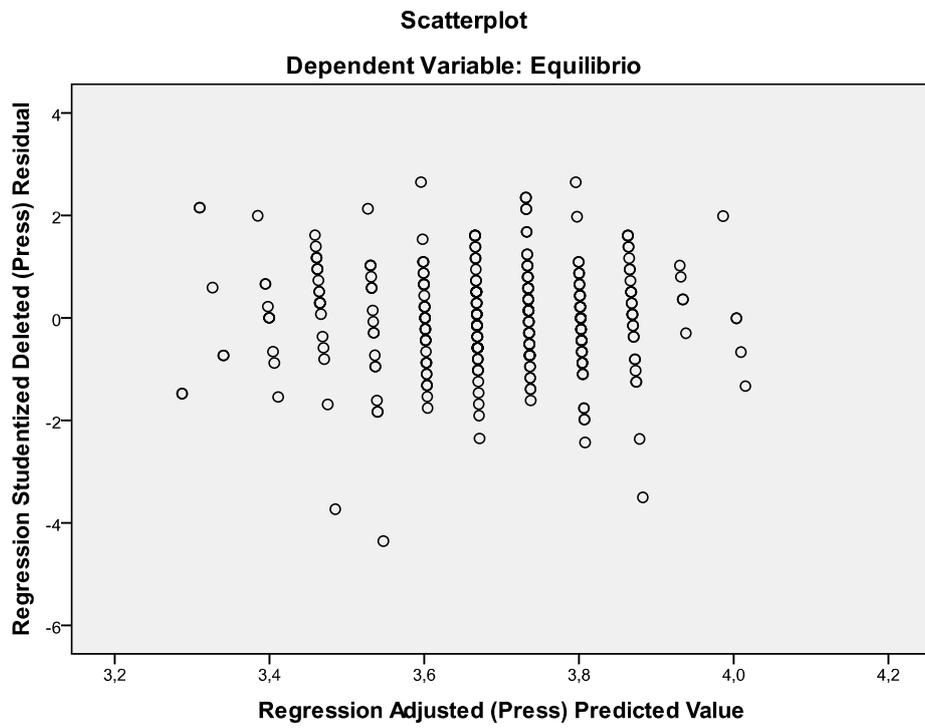
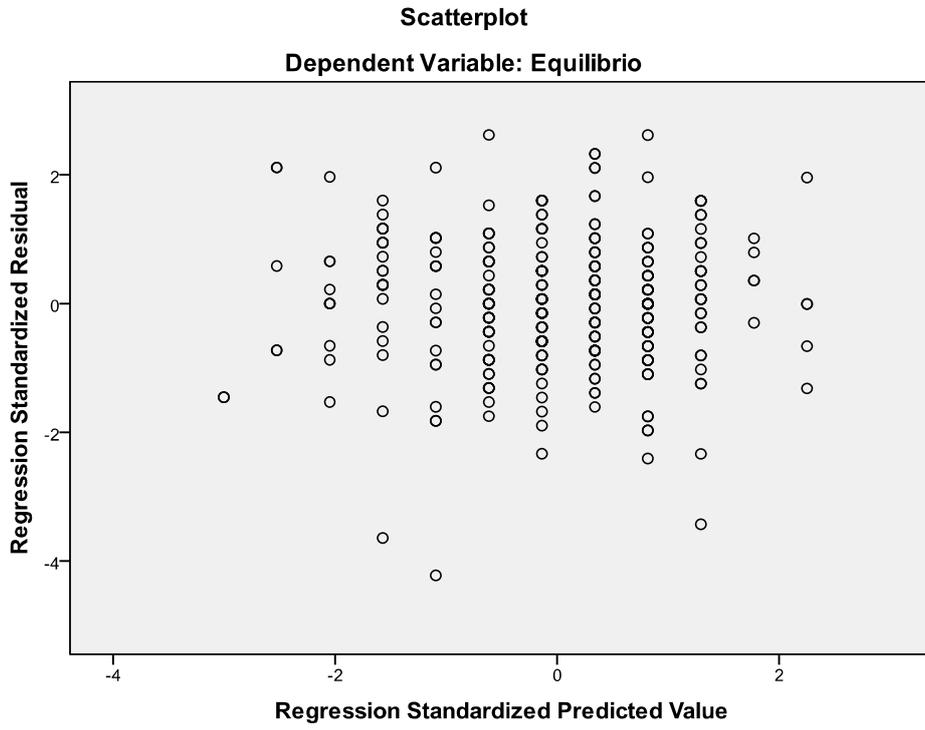
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Planeamento
1	1	1,980	1,000	,01	,01
	2	,020	9,948	,99	,99

a. Dependent Variable: Equilibrio

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Equilibrio





Organização Flexível do Trabalho (POC) e Equilíbrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Org_Flex_trab ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Equilibrio

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,109 ^a	,012	,009	,47886	2,075

a. Predictors: (Constant), Org_Flex_trab

b. Dependent Variable: Equilibrio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,863	1	,863	3,762	,053 ^a
	Residual	72,232	315	,229		
	Total	73,094	316			

a. Predictors: (Constant), Org_Flex_trab

b. Dependent Variable: Equilibrio

Coefficients^a

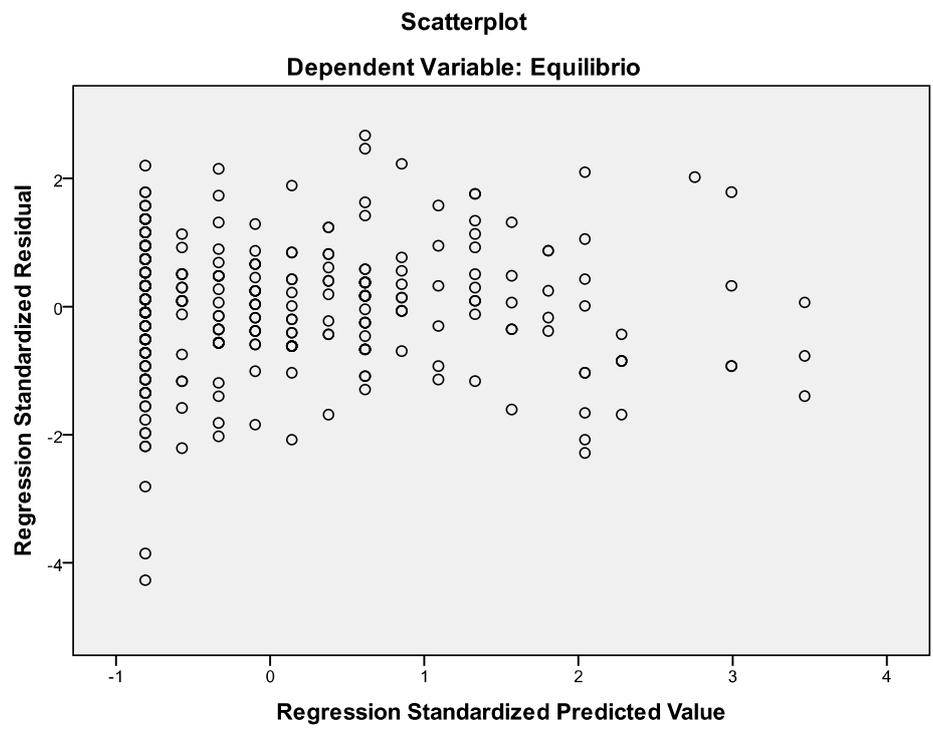
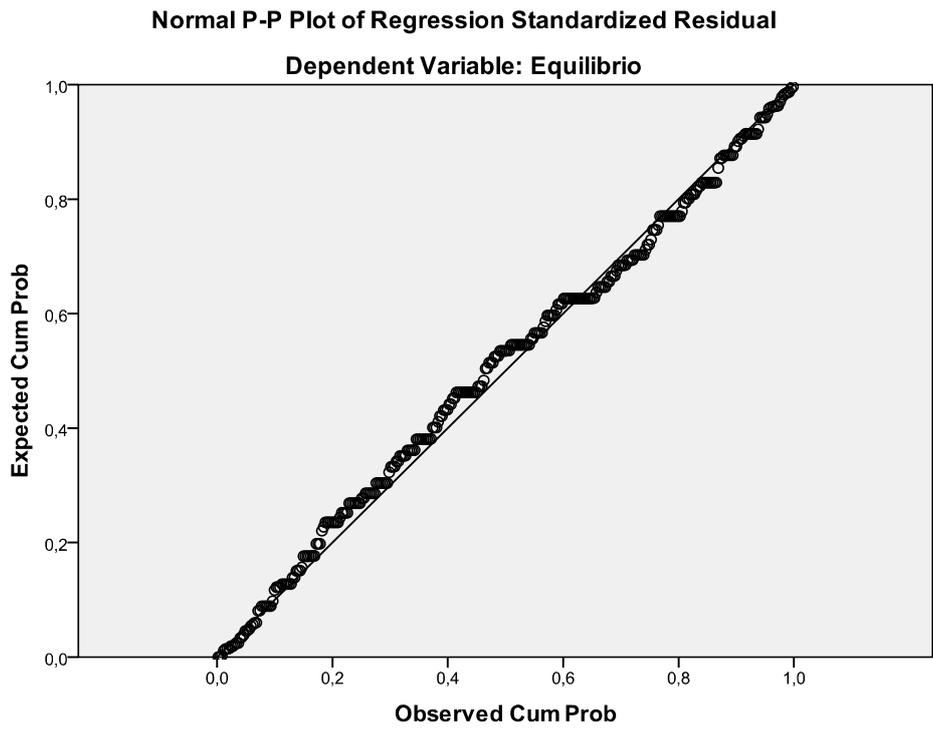
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,571	,066		54,121	,000		
	Org_Flex_trab	,075	,038	,109	1,940	,053	1,000	1,000

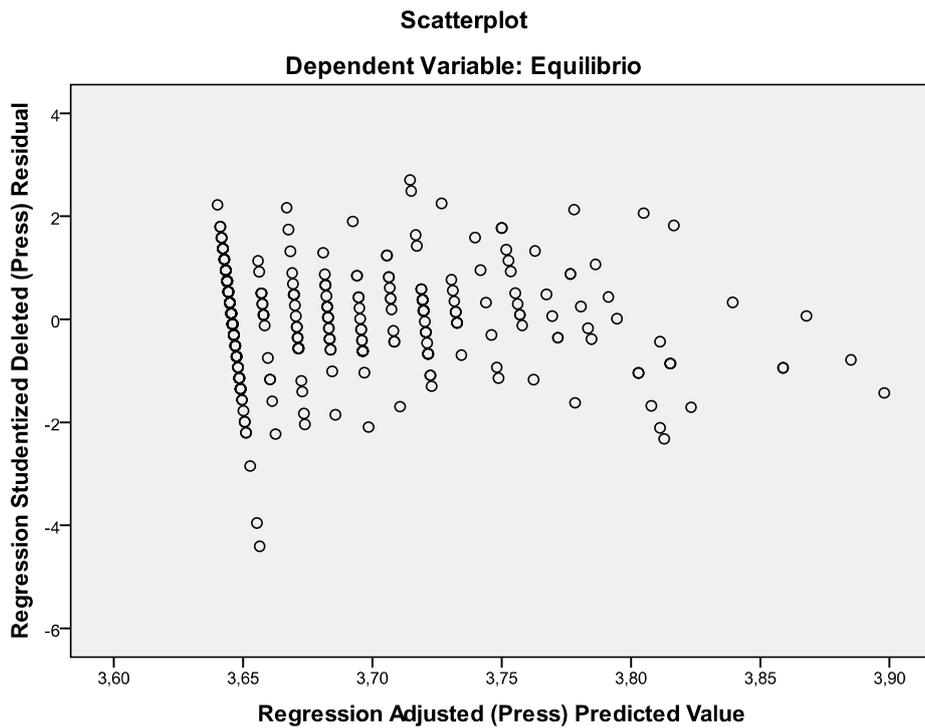
a. Dependent Variable: Equilibrio

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Org_Flex_trab
1	1	1,913	1,000	,04	,04
	2	,087	4,694	,96	,96

a. Dependent Variable: Equilibrio





Parentalidade (POC) e Equilíbrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Parentalidade ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Equilibrio

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,120 ^a	,014	,011	,47615	2,132

a. Predictors: (Constant), Parentalidade

b. Dependent Variable: Equilibrio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,049	1	1,049	4,629	,032 ^a
	Residual	71,870	317	,227		
	Total	72,919	318			

a. Predictors: (Constant), Parentalidade

b. Dependent Variable: Equilibrio

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,453	,112		30,944	,000		
	Parentalidade	,059	,027	,120	2,151	,032	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Equilibrio

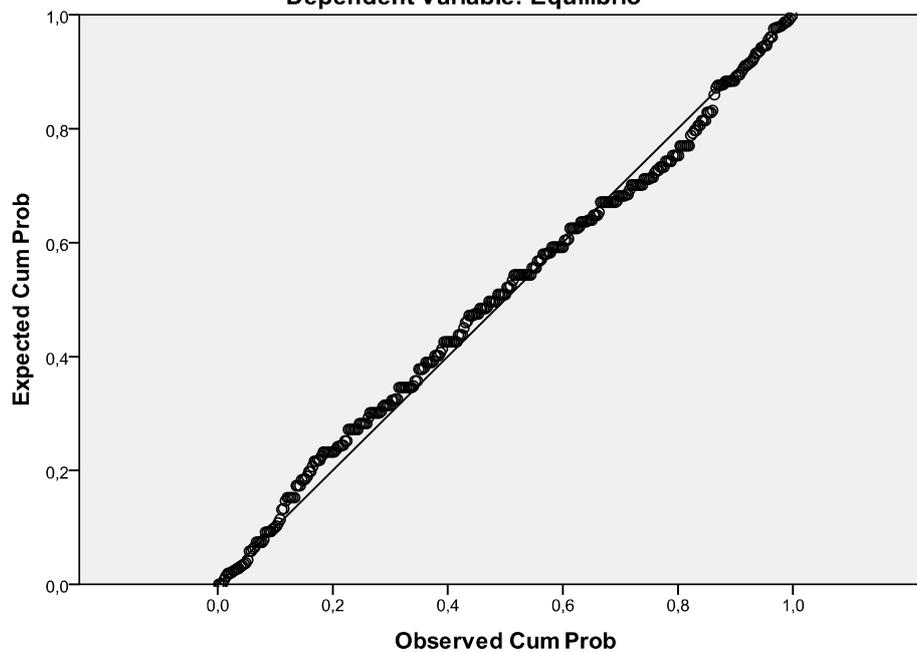
Collinearity Diagnostics^a

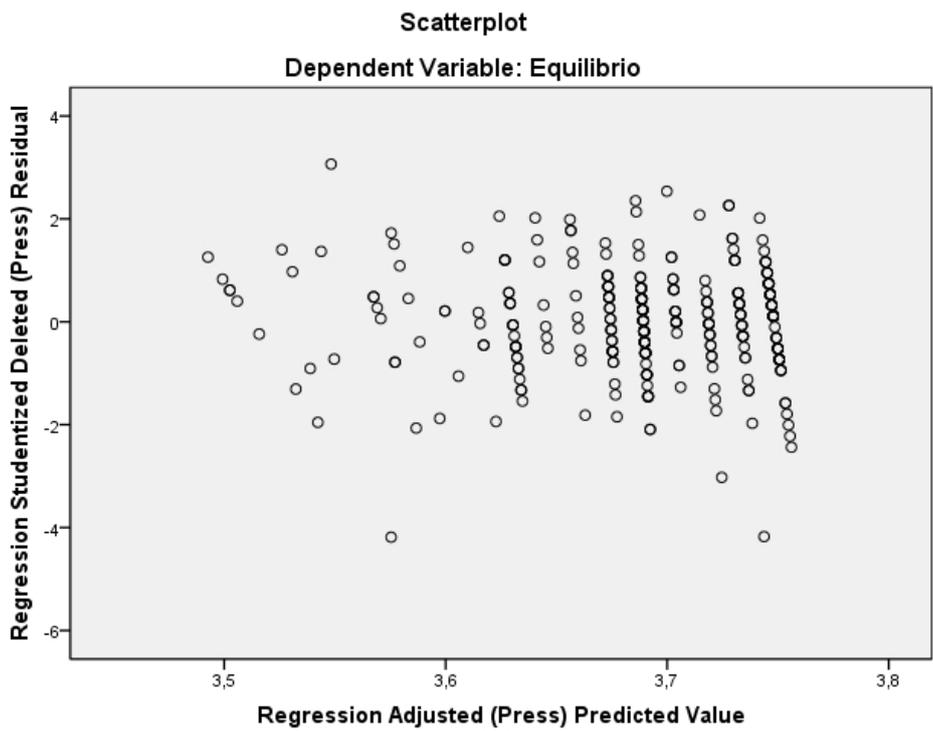
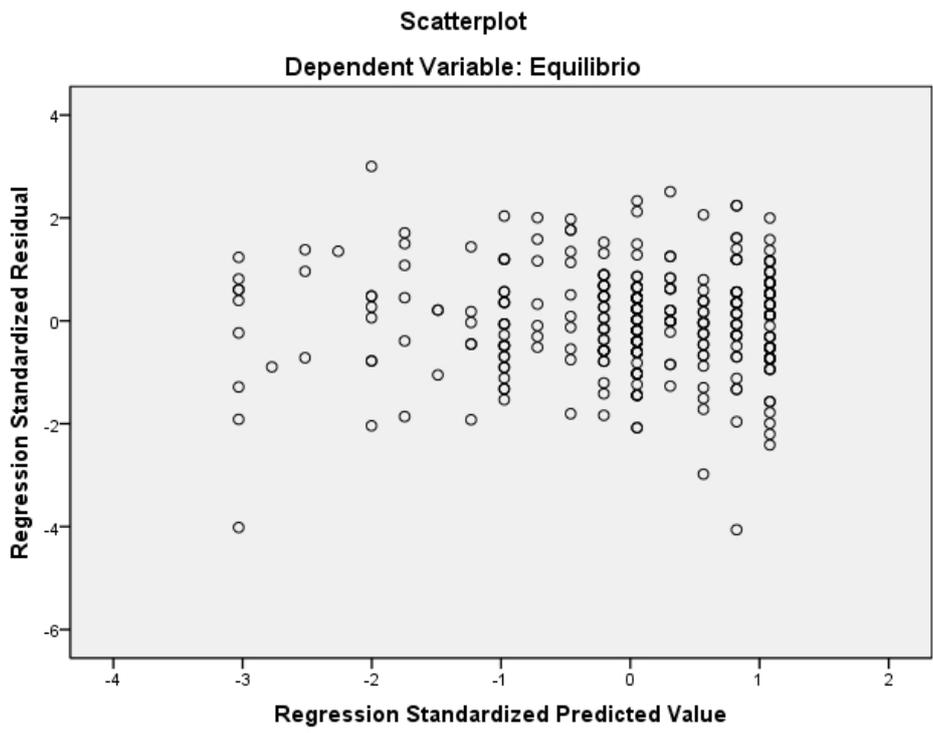
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Parentalidade
1	1	1,971	1,000	,01	,01
	2	,029	8,251	,99	,99

a. Dependent Variable: Equilibrio

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Equilibrio





Saúde e Apoio Social (POC) e Equilíbrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Saúde_ SSocias ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Equilibrio

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,127 ^a	,016	,013	,47576	2,090

a. Predictors: (Constant), Saúde_ SSocias

b. Dependent Variable: Equilibrio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,168	1	1,168	5,160	,024 ^a
	Residual	71,751	317	,226		
	Total	72,919	318			

a. Predictors: (Constant), Saúde_ SSocias

b. Dependent Variable: Equilibrio

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,481	,094		36,959	,000		
	Saúde_ SSocias	,054	,024	,127	2,271	,024	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Equilibrio

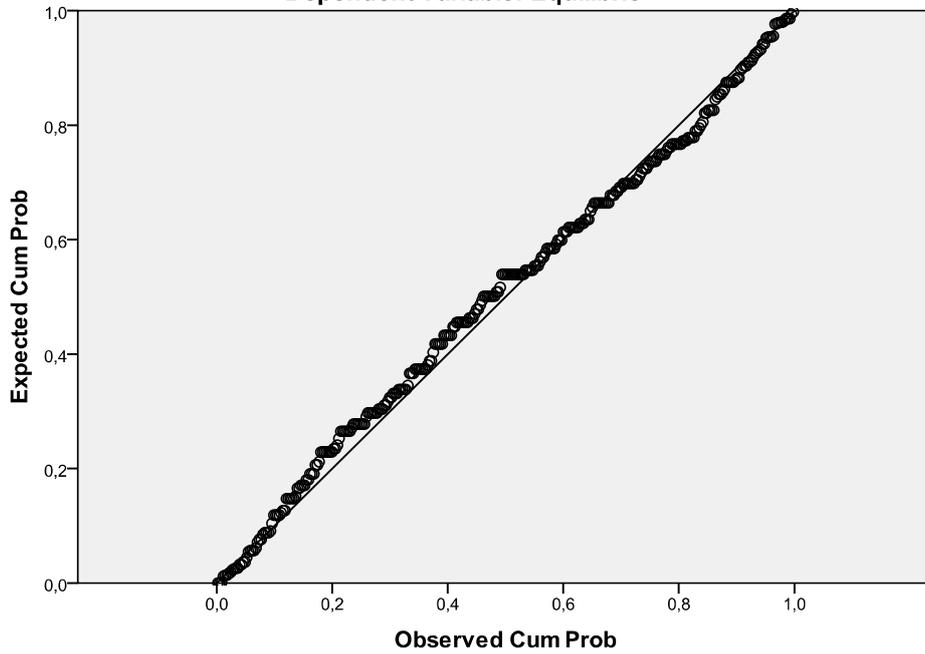
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Saúde_ SSocias
1	1	1,959	1,000	,02	,02
	2	,041	6,927	,98	,98

a. Dependent Variable: Equilibrio

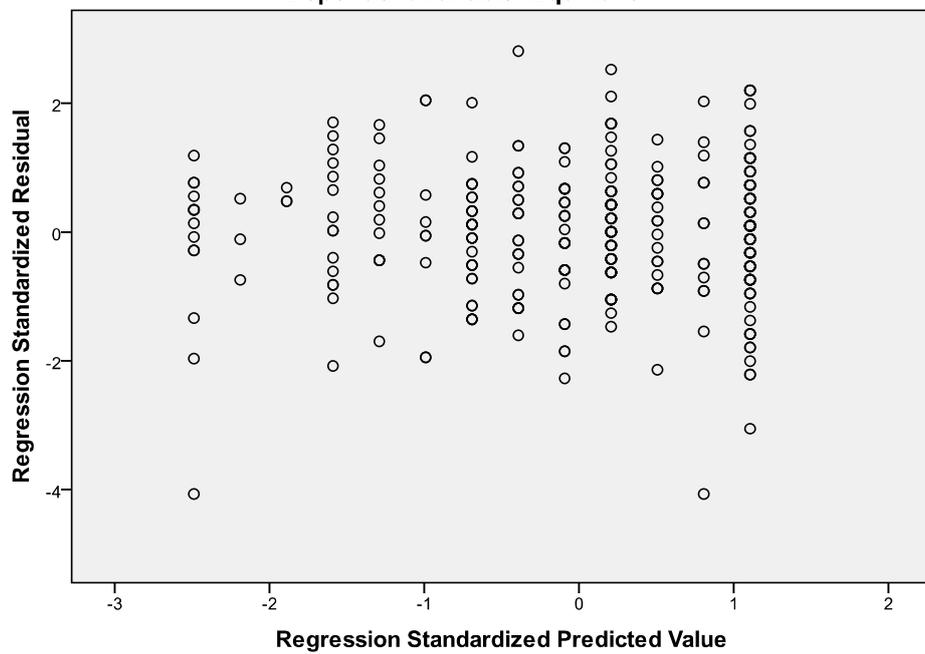
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

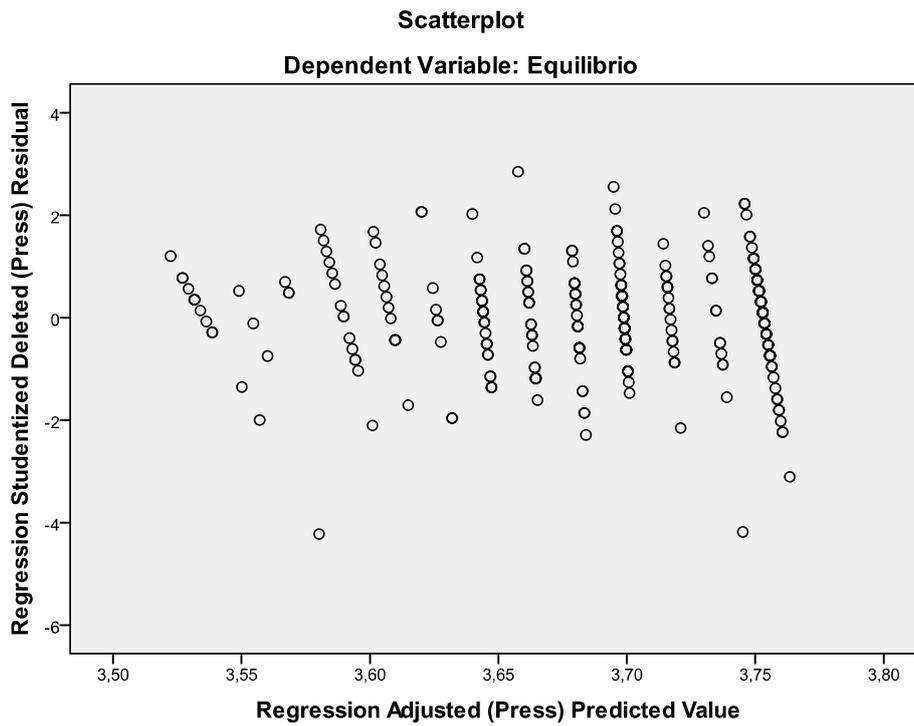
Dependent Variable: Equilibrio



Scatterplot

Dependent Variable: Equilibrio





Suporte das Chefiás (POC) e Equilíbrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Suporte_Chefiás ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Equilibrio

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,188 ^a	,035	,032	,46949	2,126

a. Predictors: (Constant), Suporte_Chefiás

b. Dependent Variable: Equilibrio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,562	1	2,562	11,623	,001 ^a
	Residual	69,873	317	,220		
	Total	72,435	318			

a. Predictors: (Constant), Suporte_Chefias

b. Dependent Variable: Equilibrio

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,306	,114		29,018	,000		
	Suporte_Chefias	,110	,032	,188	3,409	,001	1,000	1,000

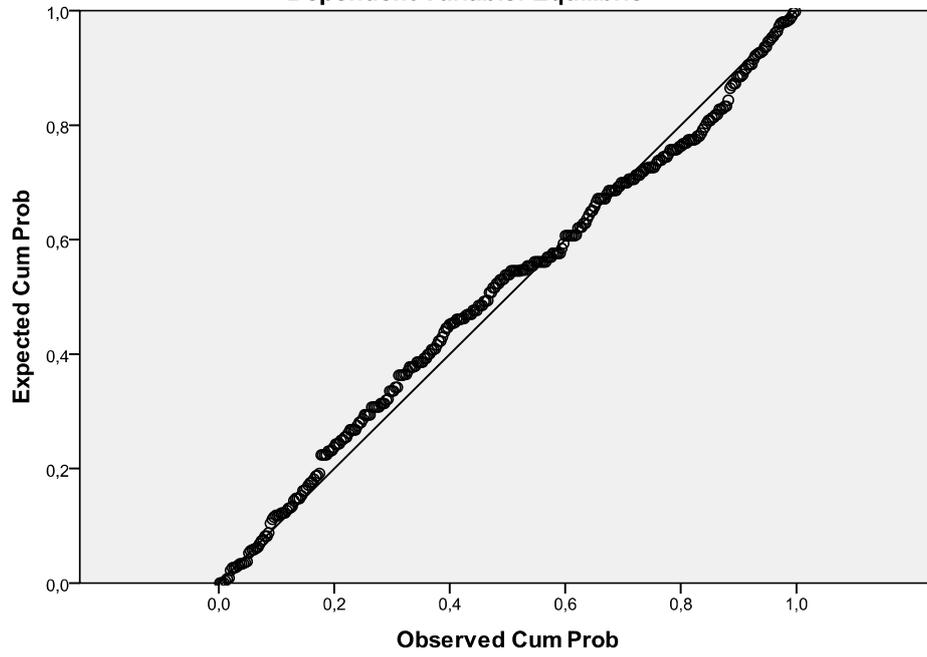
a. Dependent Variable: Equilibrio

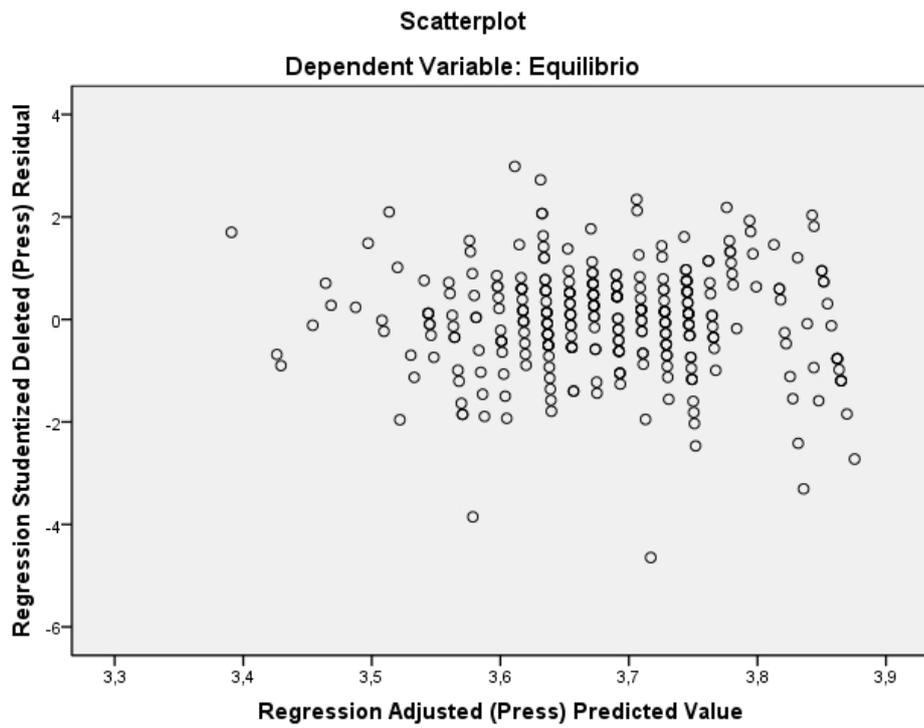
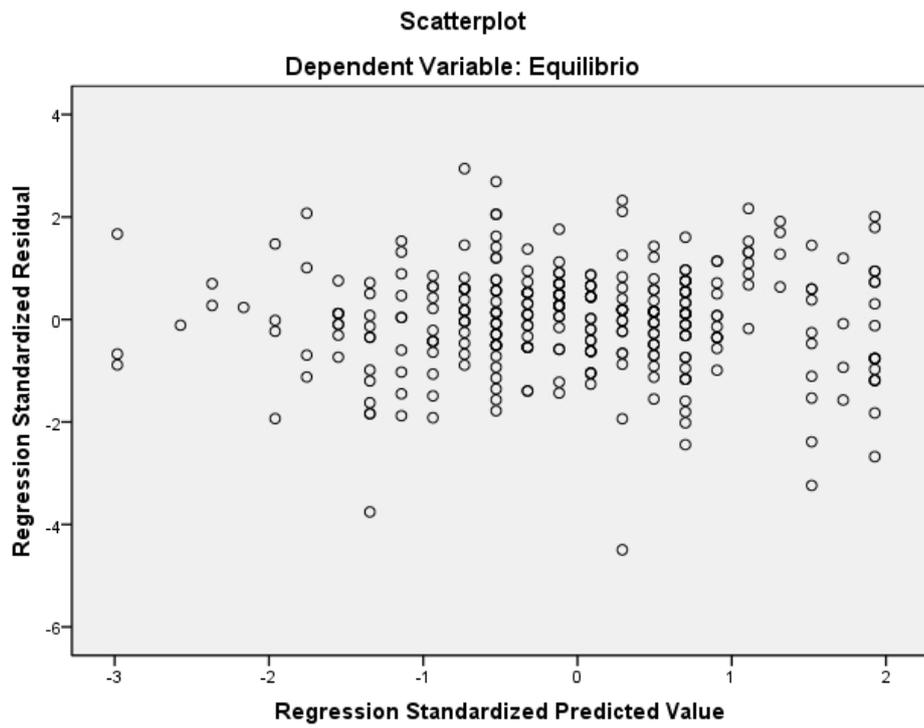
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Suporte_Chefias
1	1	1,973	1,000	,01	,01
	2	,027	8,551	,99	,99

a. Dependent Variable: Equilibrio

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Equilibrio





Horas Extra de Equilíbrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Horas_Extra ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Equilibrio

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,084 ^a	,007	,004	,46220	2,112

a. Predictors: (Constant), Horas_Extra

b. Dependent Variable: Equilibrio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,463	1	,463	2,165	,142 ^a
	Residual	64,729	303	,214		
	Total	65,192	304			

a. Predictors: (Constant), Horas_Extra

b. Dependent Variable: Equilibrio

Coefficients^a

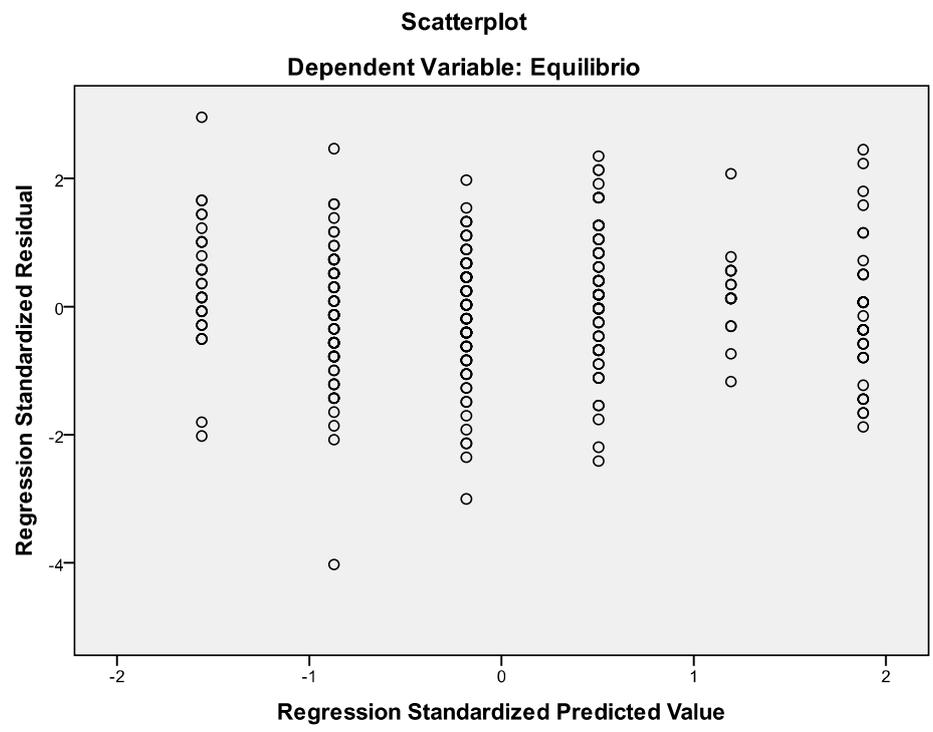
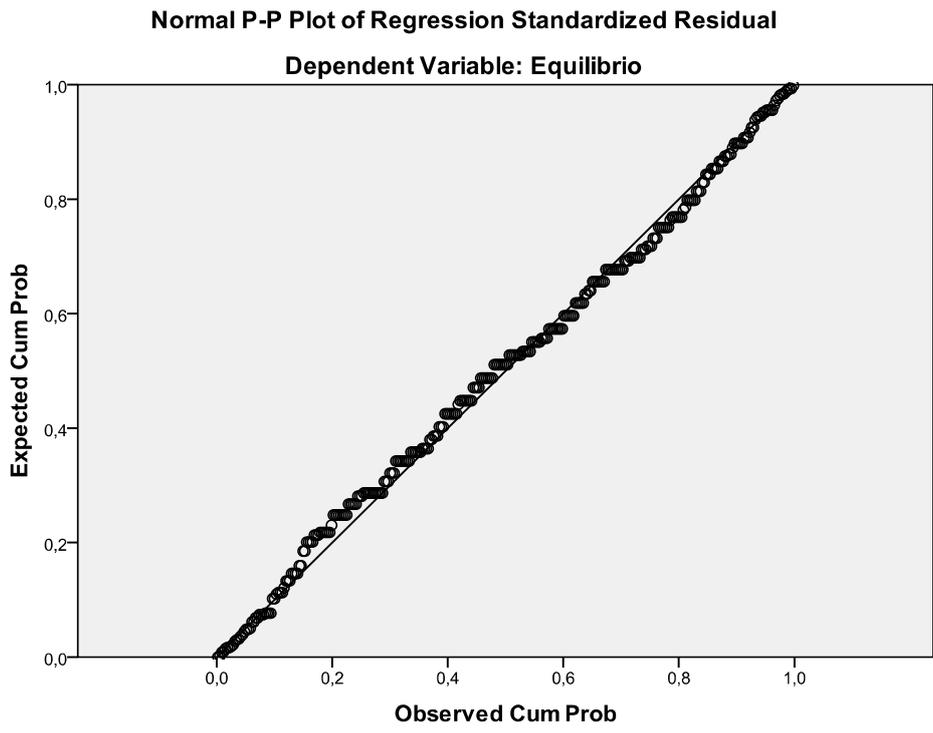
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,607	,065		55,319	,000		
	Horas_Extra	,027	,018	,084	1,471	,142	1,000	1,000

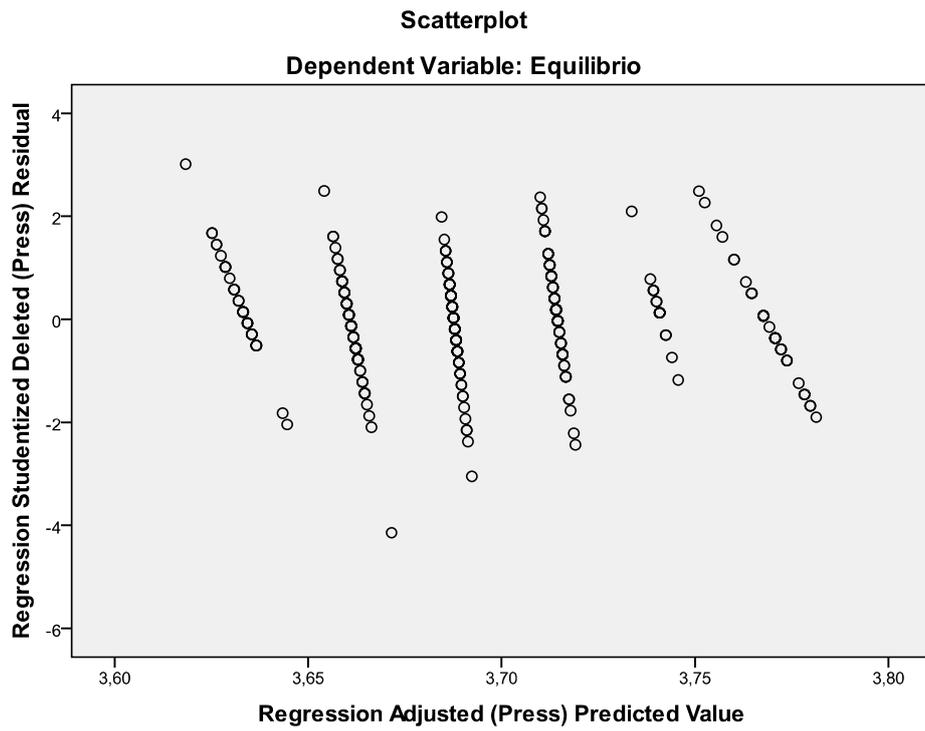
a. Dependent Variable: Equilibrio

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Horas_Extra
1	1	1,914	1,000	,04	,04
	2	,086	4,716	,96	,96

a. Dependent Variable: Equilibrio





Eficácia (GT) e Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Eficácia ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,352 ^a	,124	,121	,60052	1,863

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,046	1	16,046	44,495	,000 ^a
	Residual	113,236	314	,361		
	Total	129,283	315			

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,312	,252		17,094	,000		
	Eficácia	-,456	,068	-,352	-6,670	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Conflito

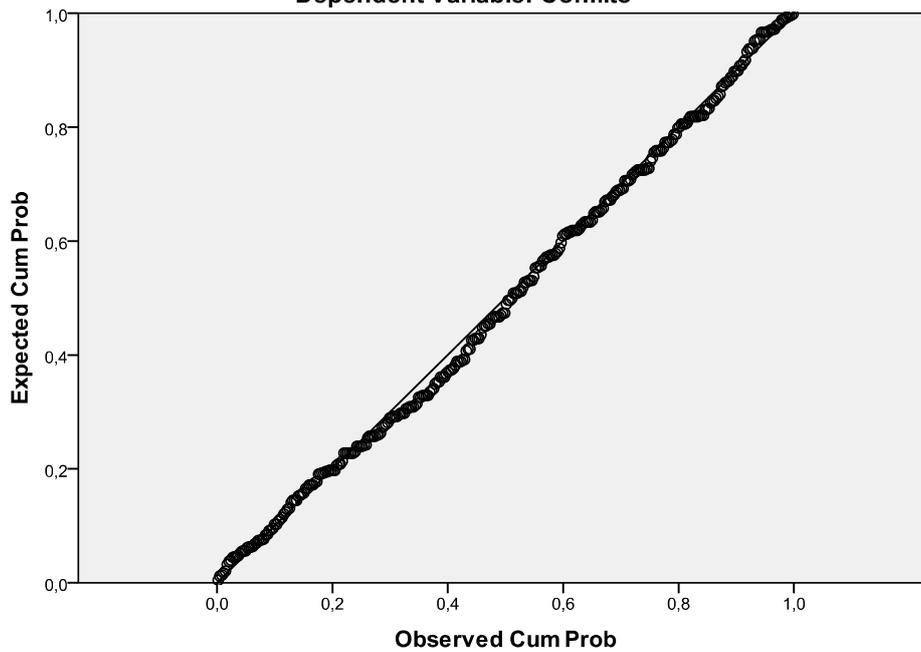
Collinearity Diagnostics^a

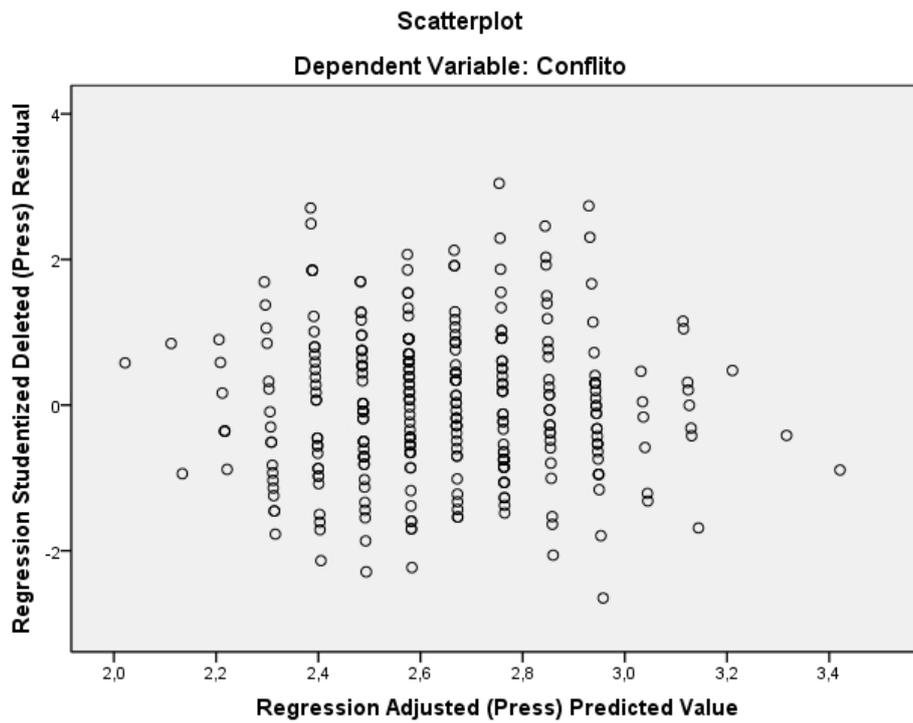
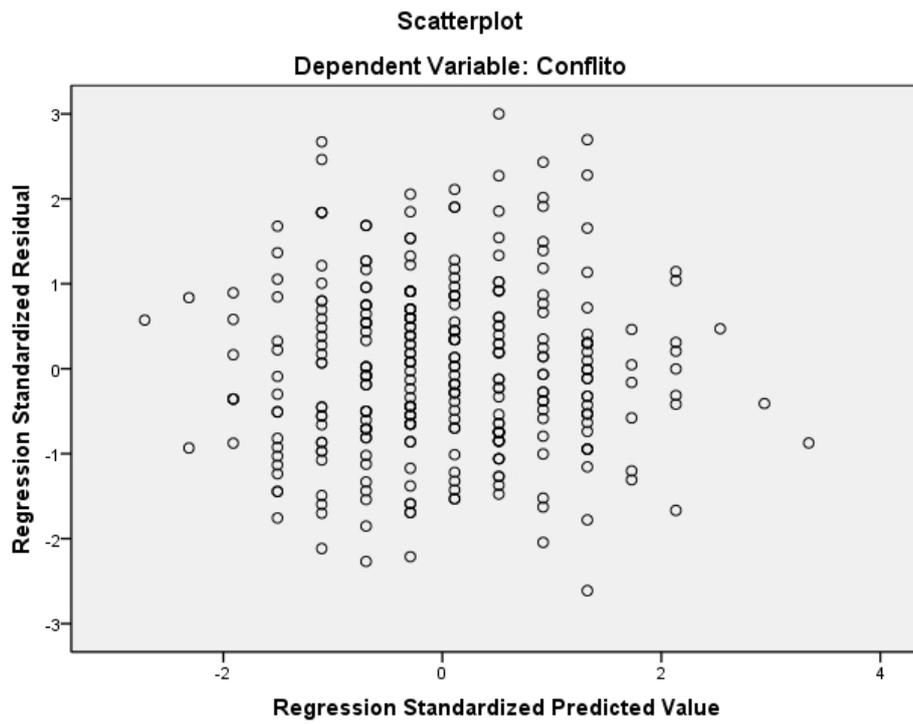
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Eficácia
1	1	1,991	1,000	,00	,00
	2	,009	14,868	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Conflito

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Conflito





Planeamento (GT) e Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Planeamento ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,047 ^a	,002	-,001	,64099	1,786

a. Predictors: (Constant), Planeamento

b. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,290	1	,290	,706	,401 ^a
	Residual	129,833	316	,411		
	Total	130,123	317			

a. Predictors: (Constant), Planeamento

b. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,499	,181		13,837	,000		
	Planeamento	,043	,052	,047	,840	,401	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Conflito

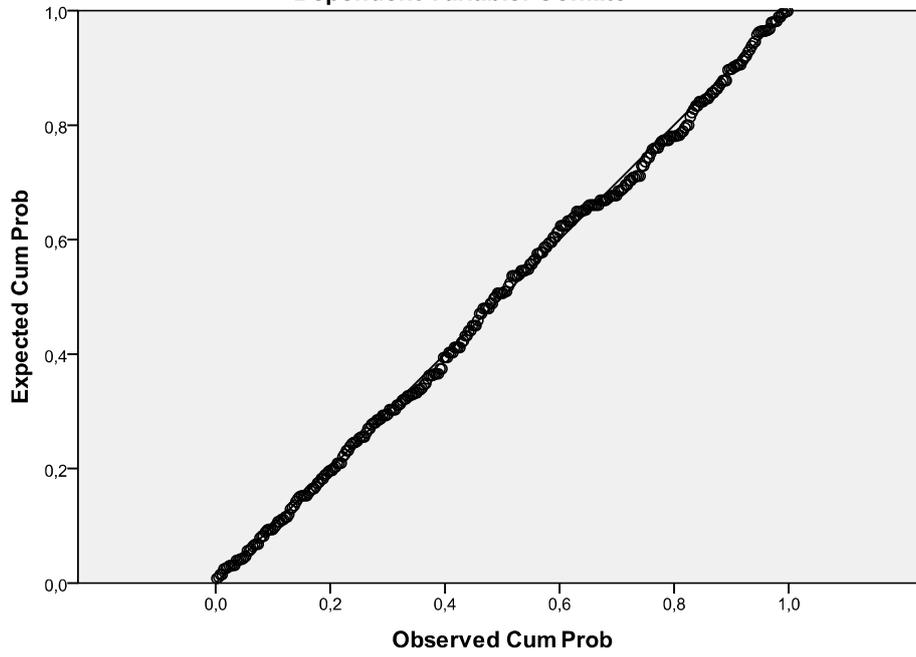
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Planeamento
1	1	1,980	1,000	,01	,01
	2	,020	9,948	,99	,99

a. Dependent Variable: Conflito

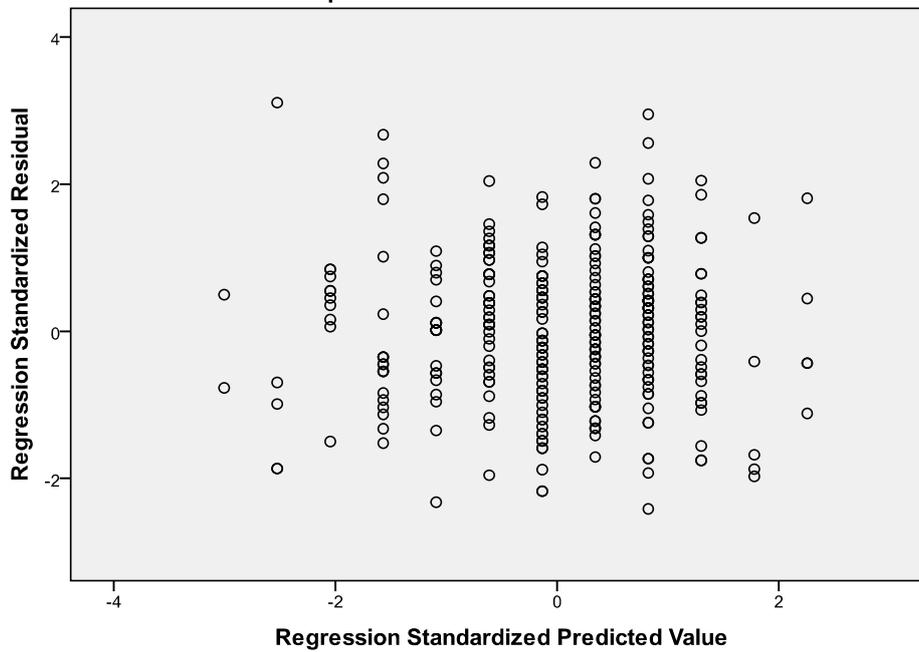
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

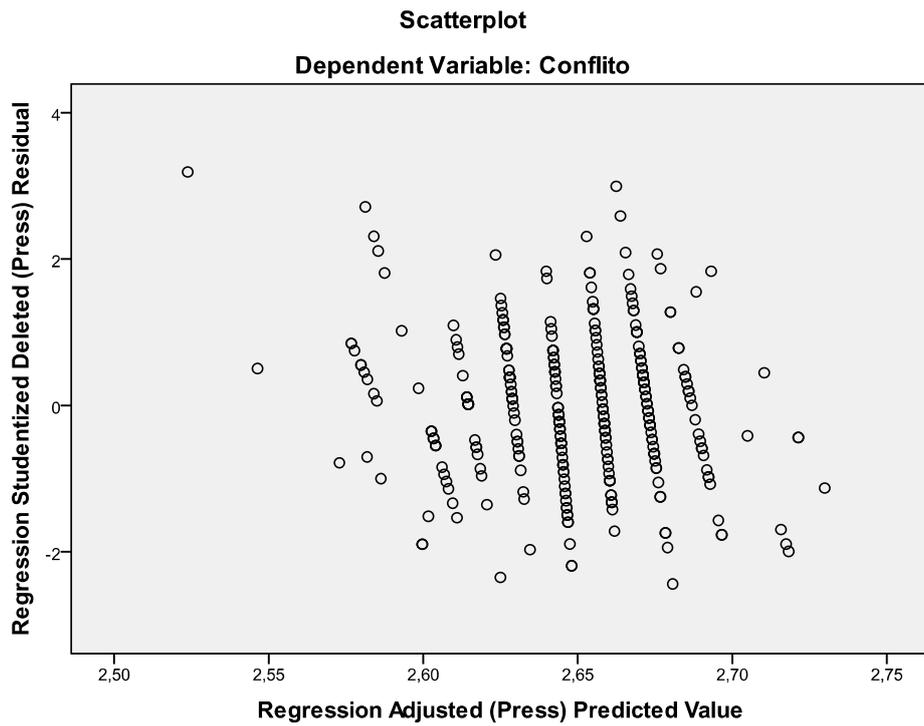
Dependent Variable: Conflito



Scatterplot

Dependent Variable: Conflito





Organização Flexível do Trabalho (POC) e Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Org_Flex_trab a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,016 ^a	,000	-,003	,64414	1,785

a. Predictors: (Constant), Org_Flex_trab

b. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,034	1	,034	,083	,774 ^a
	Residual	129,455	312	,415		
	Total	129,489	313			

a. Predictors: (Constant), Org_Flex_trab

b. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,669	,089		29,993	,000		
	Org_Flex_trab	-,015	,052	-,016	-,288	,774	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Conflito

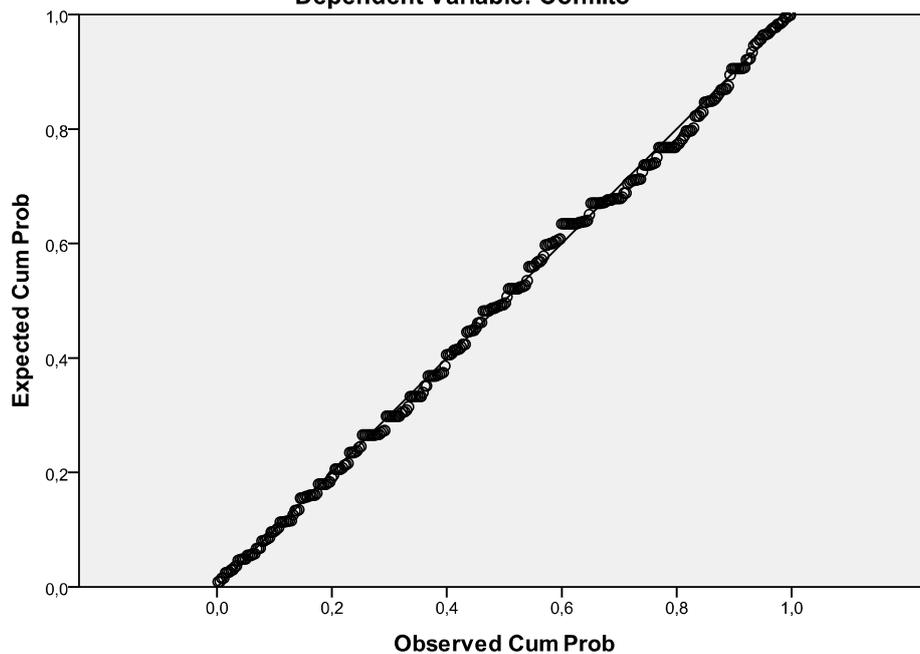
Collinearity Diagnostics^a

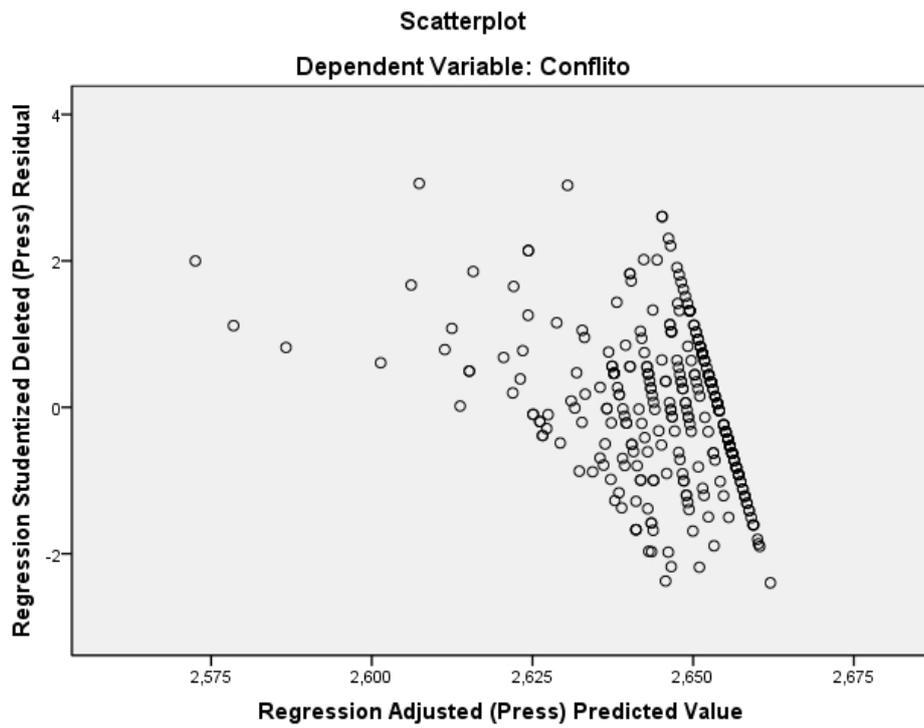
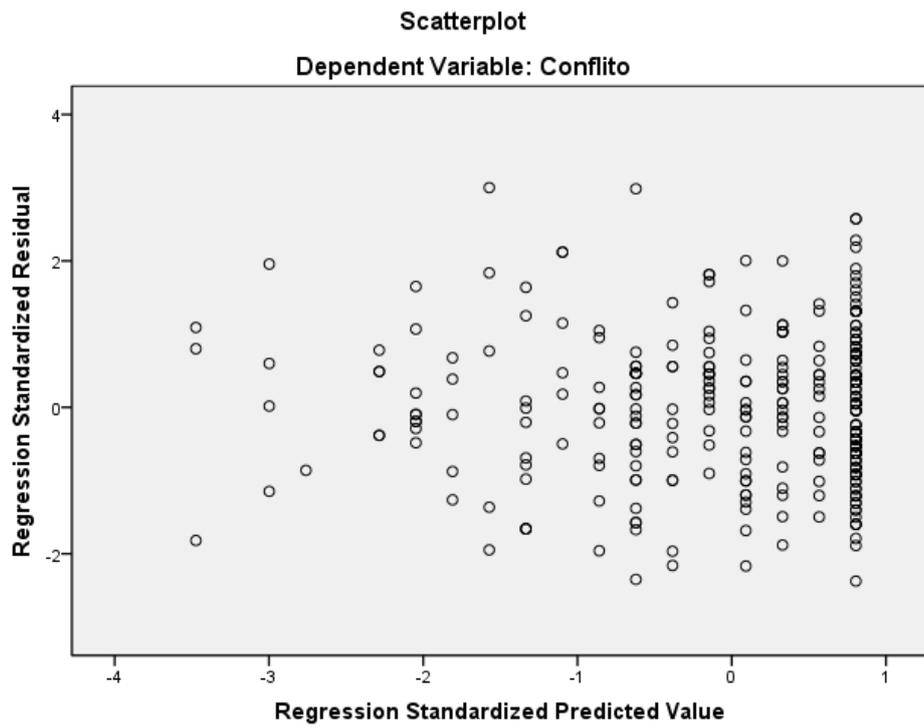
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Org_Flex_trab
1	1	1,913	1,000	,04	,04
	2	,087	4,682	,96	,96

a. Dependent Variable: Conflito

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Conflito





Parentalidade (POC) e Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Parentalidade ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,109 ^a	,012	,009	,63801	1,812

a. Predictors: (Constant), Parentalidade

b. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,548	1	1,548	3,804	,052 ^a
	Residual	127,817	314	,407		
	Total	129,366	315			

a. Predictors: (Constant), Parentalidade

b. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,928	,150		19,548	,000		
	Parentalidade	-,072	,037	-,109	-1,950	,052	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Conflito

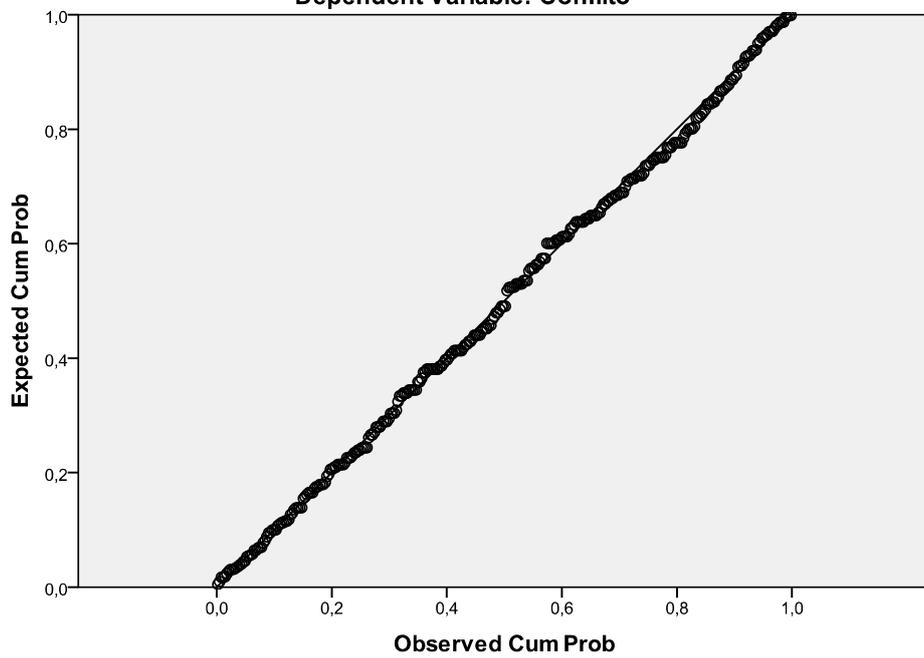
Collinearity Diagnostics^a

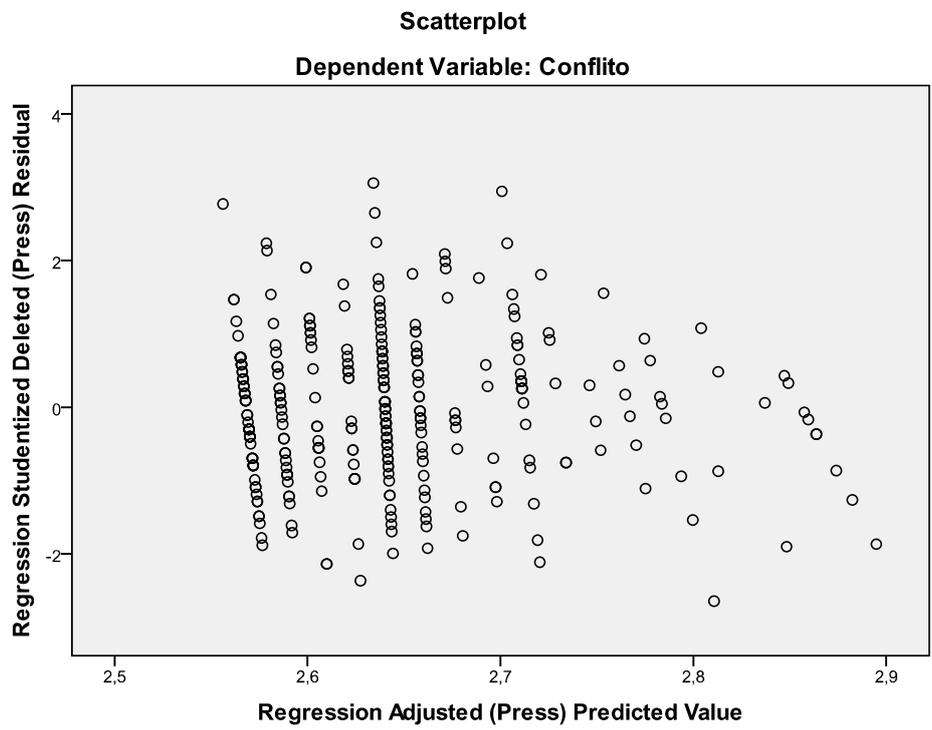
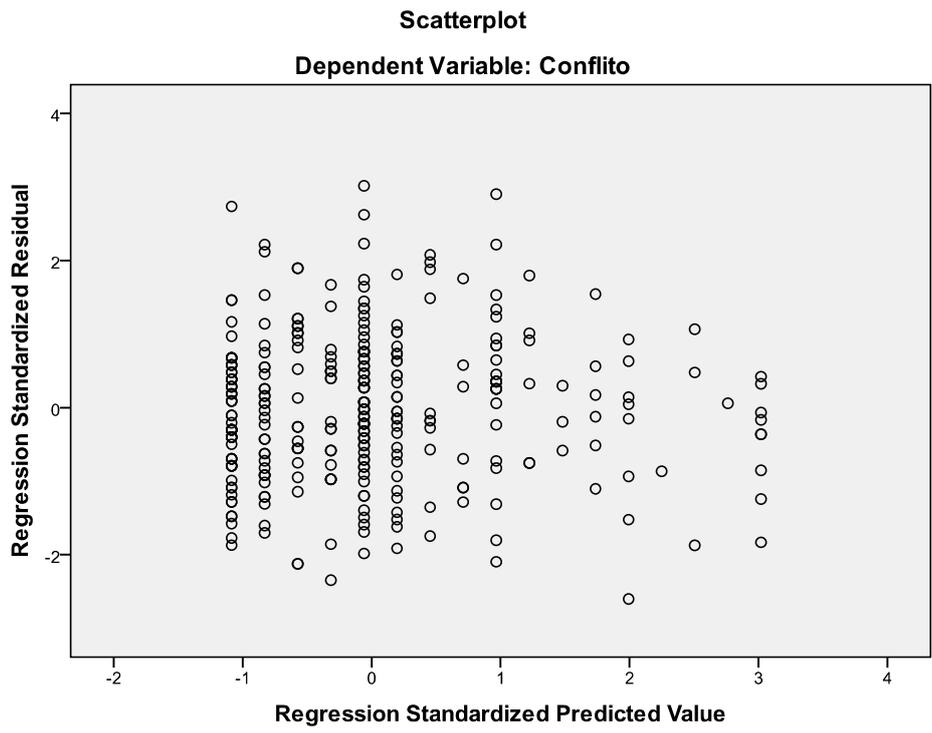
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Parentalidade
1	1	1,971	1,000	,01	,01
	2	,029	8,225	,99	,99

a. Dependent Variable: Conflito

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Conflito





Saúde e Apoio Social (POC) e Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Saúde_ SSocias ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,098 ^a	,010	,006	,63413	1,788

a. Predictors: (Constant), Saúde_ SSocias

b. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,212	1	1,212	3,014	,084 ^a
	Residual	125,863	313	,402		
	Total	127,075	314			

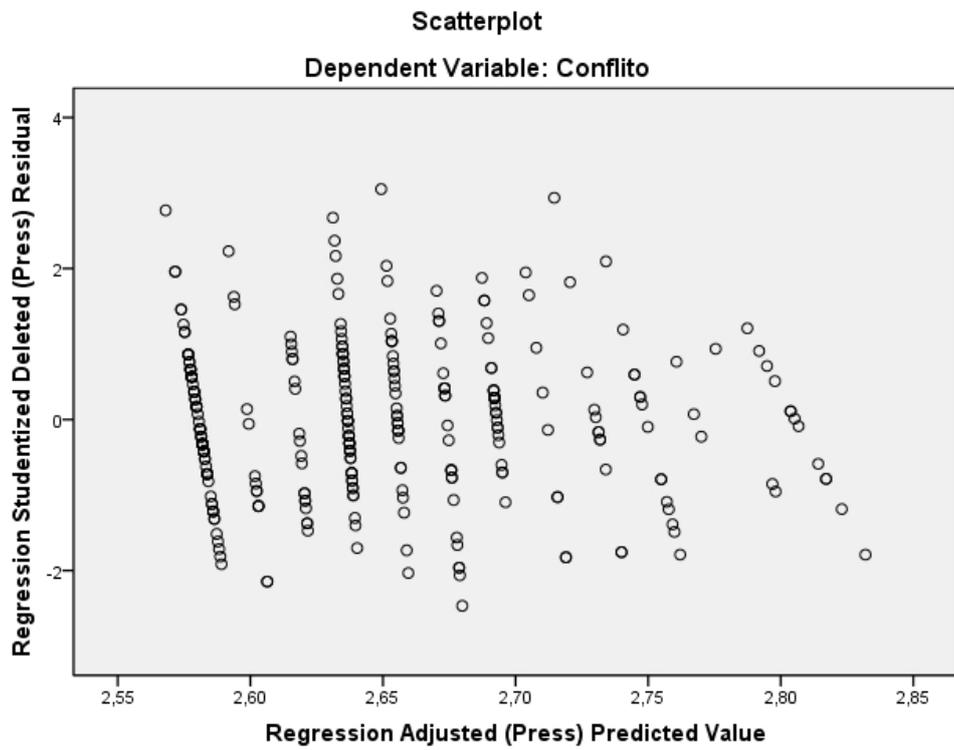
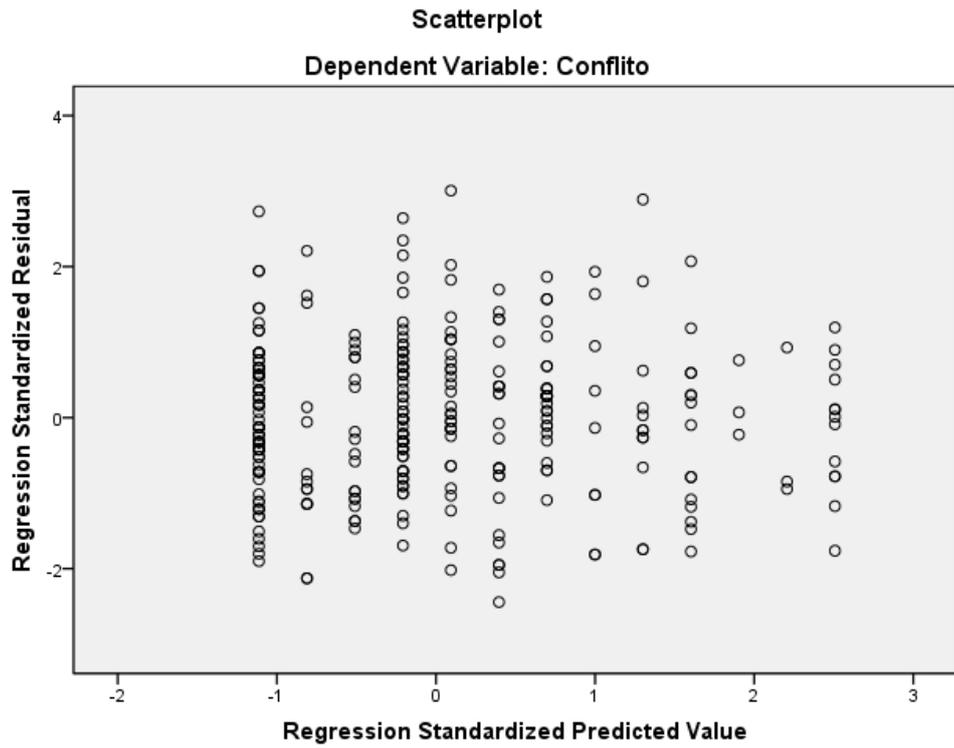
a. Predictors: (Constant), Saúde_ SSocias

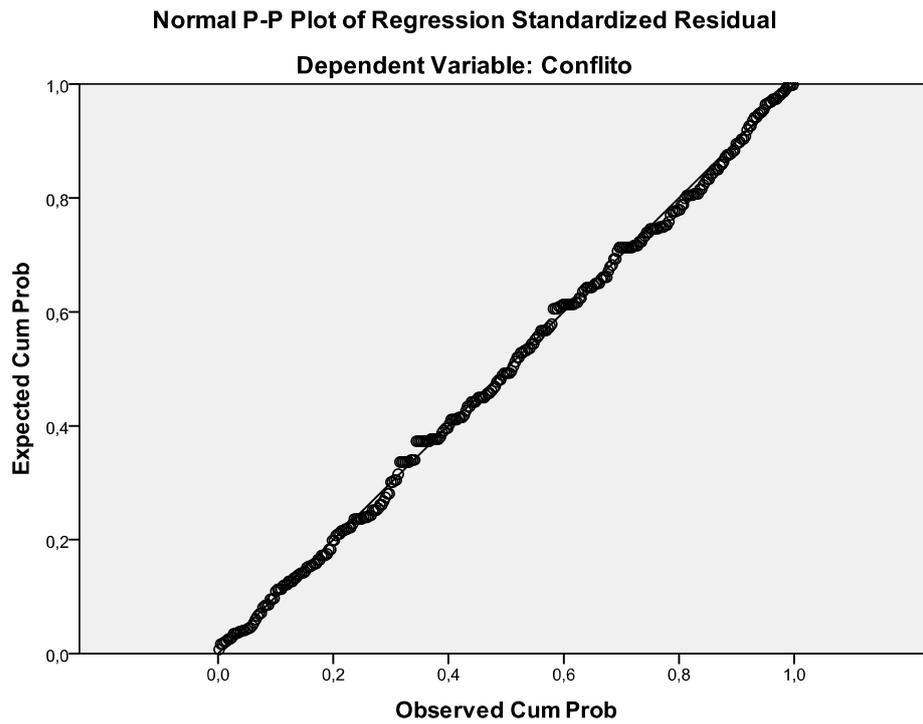
b. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,862	,127		22,489	,000		
	Saúde_ SSocias	-,056	,032	-,098	-1,736	,084	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Conflito





Suporte das Chefias (POC) e Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Suporte_Chefias ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,260 ^a	,068	,065	,62072	1,758

a. Predictors: (Constant), Suporte_Chefias

b. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,784	1	8,784	22,800	,000 ^a
	Residual	120,981	314	,385		
	Total	129,765	315			

a. Predictors: (Constant), Suporte_Chefias

b. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,350	,151		22,190	,000		
	Suporte_Chefias	-,205	,043	-,260	-4,775	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Conflito

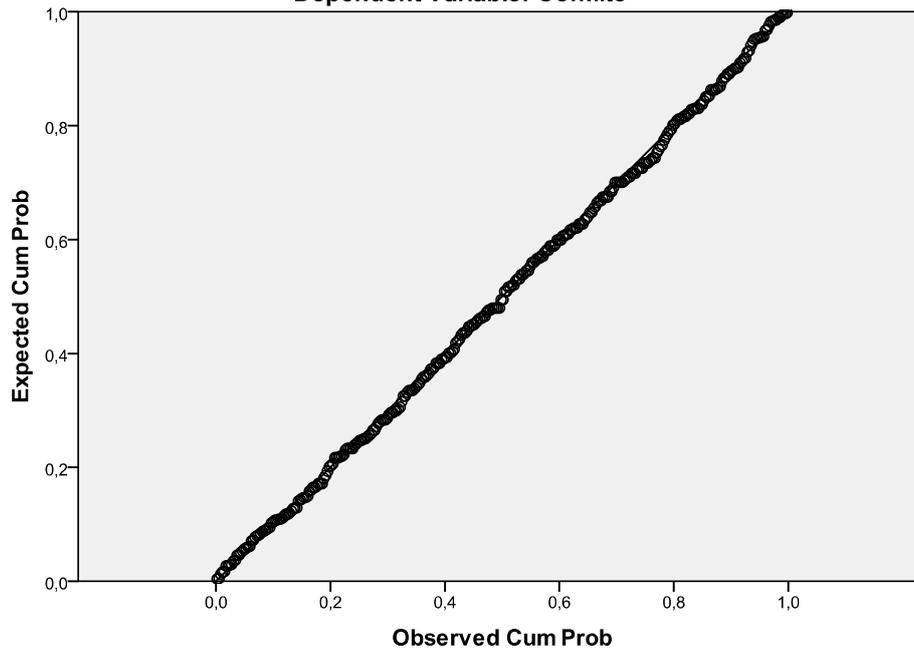
Collinearity Diagnostics^a

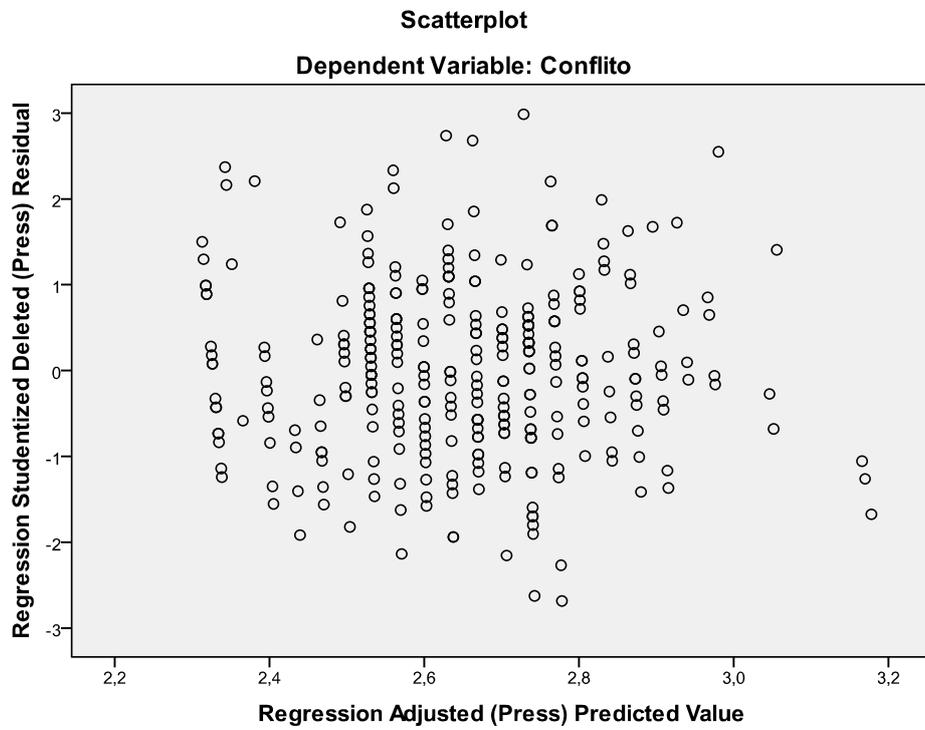
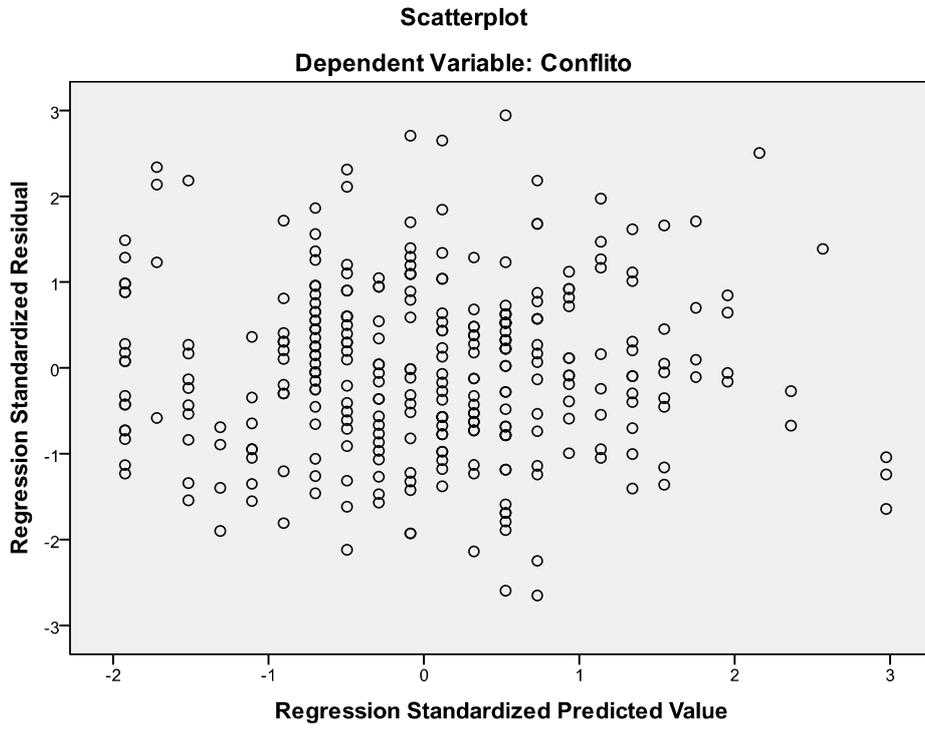
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Suporte_Chefias
1	1	1,973	1,000	,01	,01
	2	,027	8,529	,99	,99

a. Dependent Variable: Conflito

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Conflito





Horas Extra e Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Horas_Extra ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,314 ^a	,099	,096	,61330	1,804

a. Predictors: (Constant), Horas_Extra

b. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,372	1	12,372	32,893	,000 ^a
	Residual	112,839	300	,376		
	Total	125,212	301			

a. Predictors: (Constant), Horas_Extra

b. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

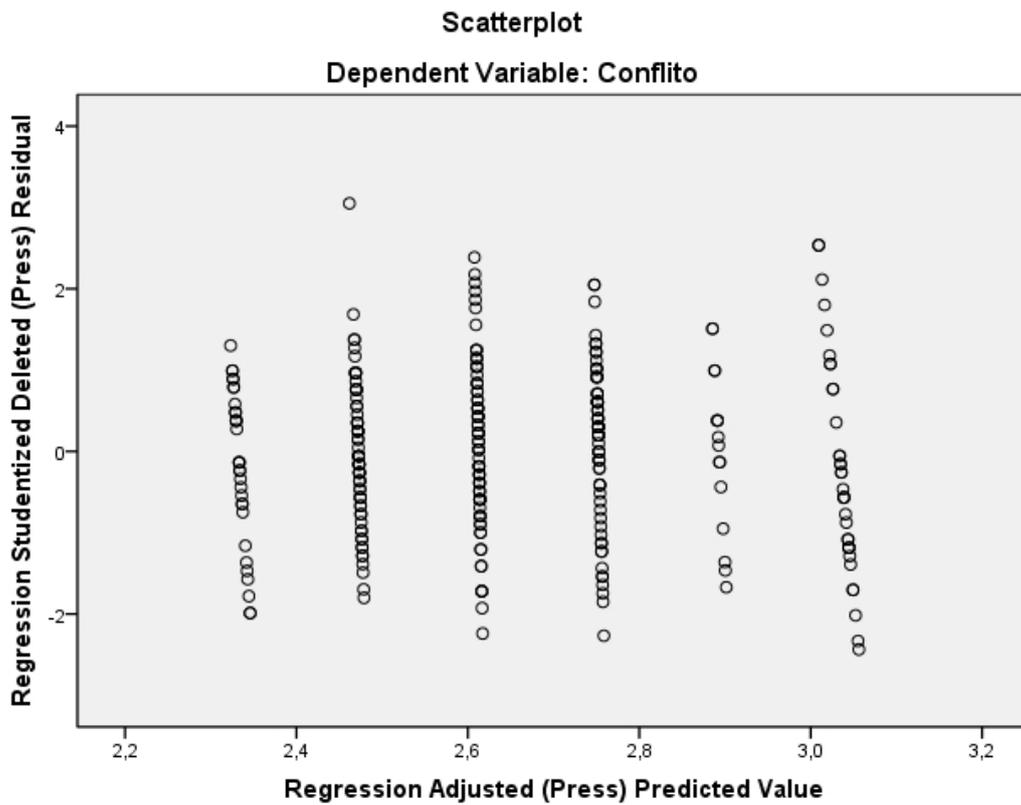
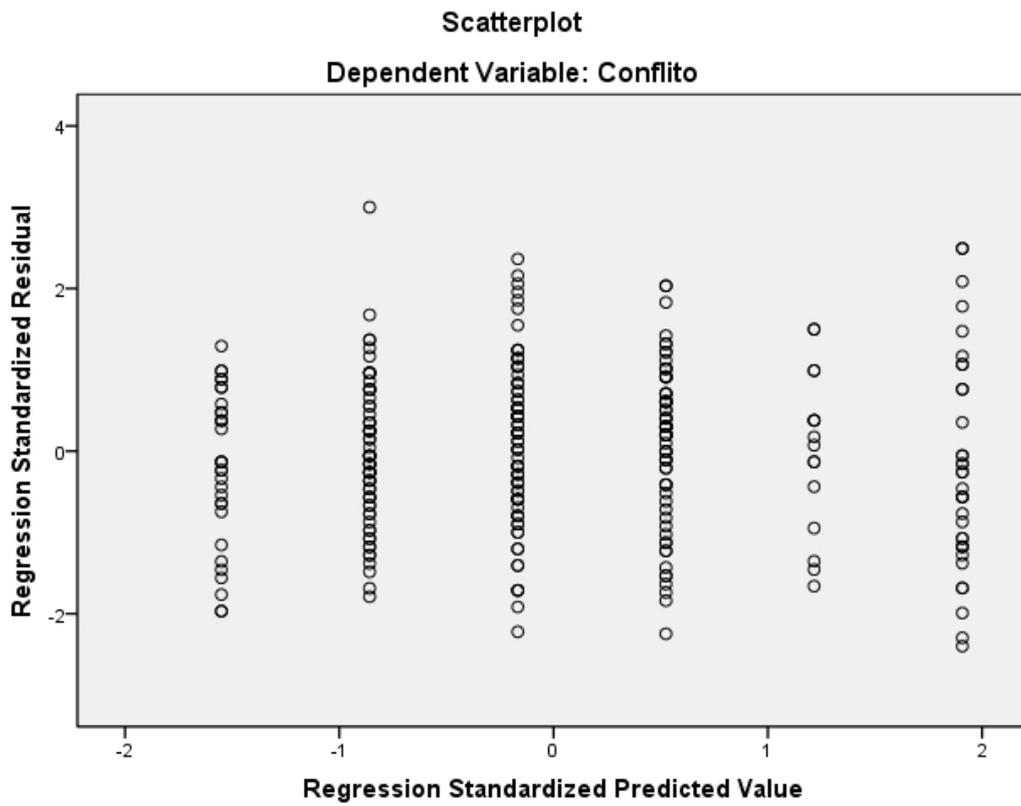
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,192	,087		25,267	,000		
	Horas_Extra	,140	,024	,314	5,735	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Conflito

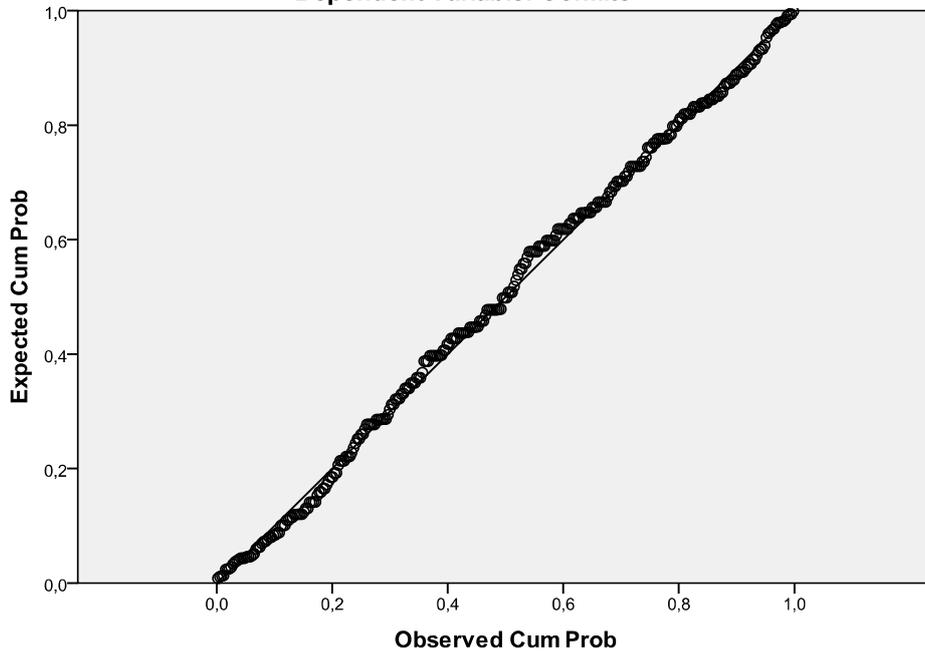
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Horas_Extra
1	1	1,914	1,000	,04	,04
	2	,086	4,704	,96	,96

a. Dependent Variable: Conflito



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Conflito



Anexo 19 - Outputs da Regressão Linear Múltipla: Modelo 2

Gestão do Tempo e Equilíbrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Planeamento	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
2	Eficácia	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Equilibrio

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,290 ^a	,084	,081	,45650	
2	,346 ^b	,120	,114	,44827	2,121

- a. Predictors: (Constant), Planeamento
 b. Predictors: (Constant), Planeamento, Eficácia
 c. Dependent Variable: Equilibrio

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,068	1	6,068	29,117	,000 ^a
	Residual	66,060	317	,208		
	Total	72,128	318			
2	Regression	8,630	2	4,315	21,473	,000 ^b
	Residual	63,498	316	,201		
	Total	72,128	318			

- a. Predictors: (Constant), Planeamento
 b. Predictors: (Constant), Planeamento, Eficácia
 c. Dependent Variable: Equilibrio

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,007	,128		23,454	,000		
	Planeamento	,198	,037	,290	5,396	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	2,479	,194		12,760	,000		
	Planeamento	,142	,039	,209	3,638	,000	,844	1,185
	Eficácia	,196	,055	,205	3,571	,000	,844	1,185

a. Dependent Variable: Equilibrio

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Eficácia	,205 ^a	3,571	,000	,197	,844	1,185	,844

a. Predictors in the Model: (Constant), Planeamento

b. Dependent Variable: Equilibrio

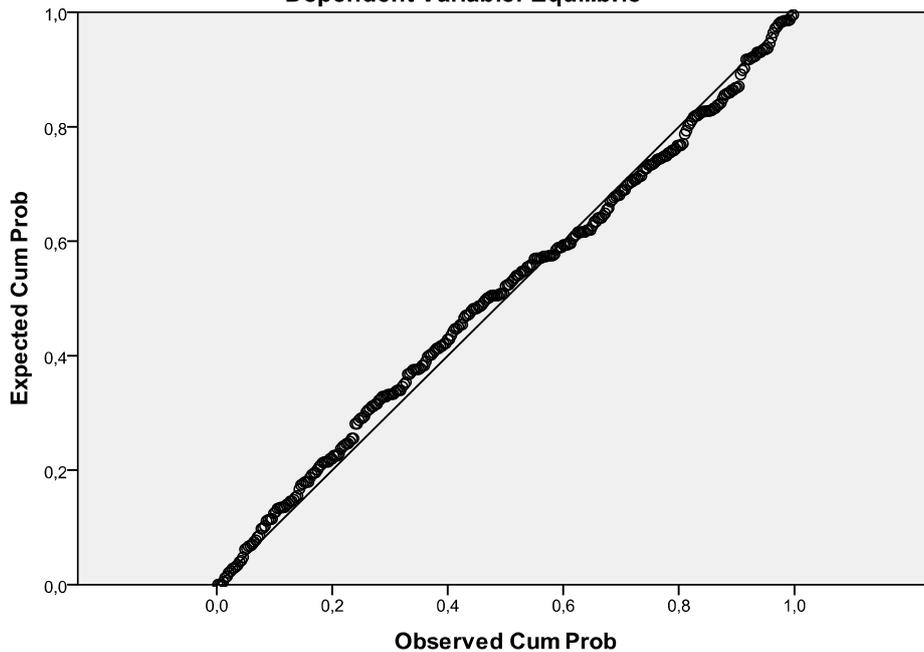
Collinearity Diagnostics^a

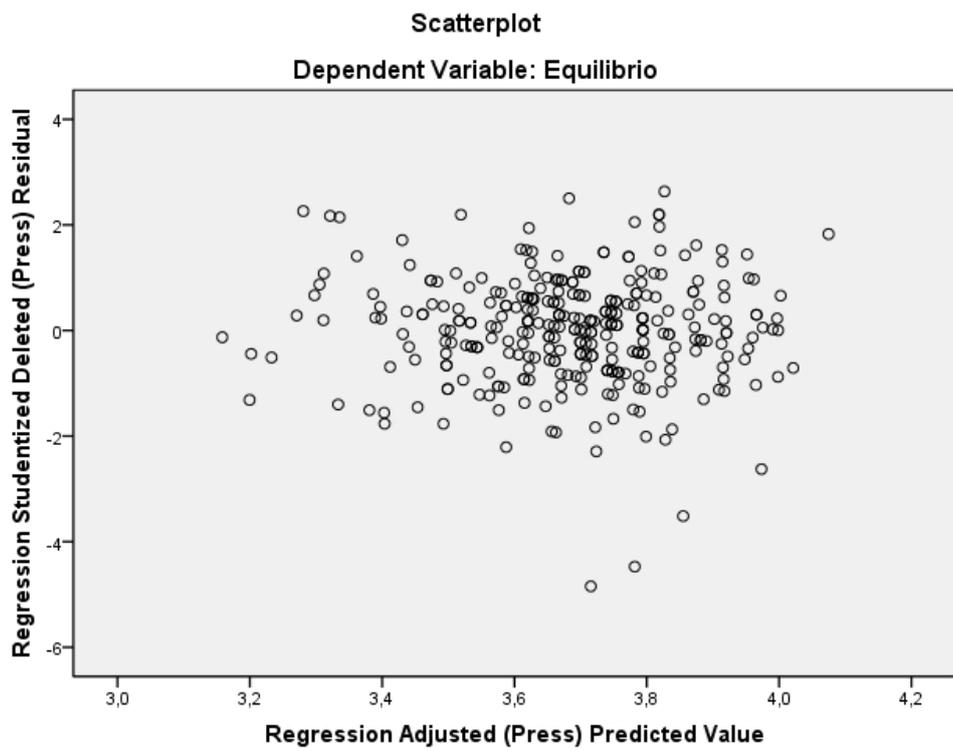
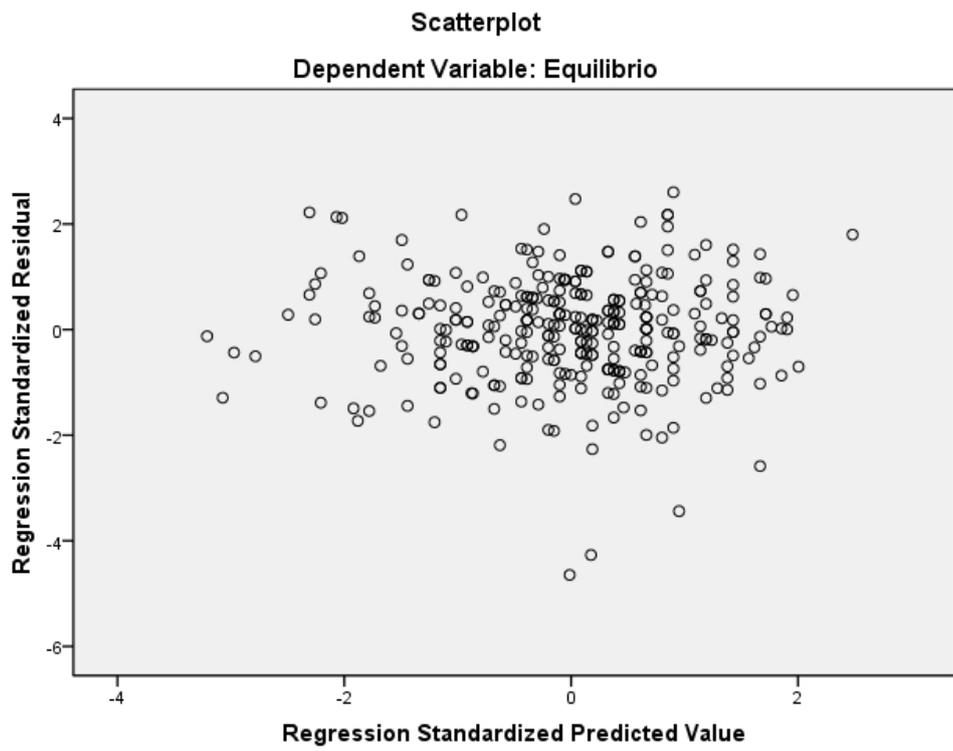
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Planeamento	Eficácia
1	1	1,980	1,000	,01	,01	
	2	,020	9,932	,99	,99	
2	1	2,968	1,000	,00	,00	,00
	2	,023	11,442	,15	,98	,09
	3	,009	18,117	,84	,01	,91

a. Dependent Variable: Equilibrio

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Equilibrio





Políticas Organizacionais de Conciliação e Equilíbrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Suporte_Chefias	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Equilibrio

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,200 ^a	,040	,037	,47163	2,128

a. Predictors: (Constant), Suporte_Chefias

b. Dependent Variable: Equilibrio

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,889	1	2,889	12,988	,000 ^a
	Residual	69,178	311	,222		
	Total	72,067	312			

a. Predictors: (Constant), Suporte_Chefias

b. Dependent Variable: Equilibrio

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,276	,116		28,219	,000		
	Suporte_Chefias	,119	,033	,200	3,604	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Equilibrio

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Org_Flex_trab	,104 ^a	1,883	,061	,106	,996	1,004	,996
	Parentalidade	,085 ^a	1,486	,138	,084	,949	1,053	,949
	Saúde_SSocias	,090 ^a	1,579	,115	,089	,942	1,062	,942

a. Predictors in the Model: (Constant), Suporte_Chefias

b. Dependent Variable: Equilibrio

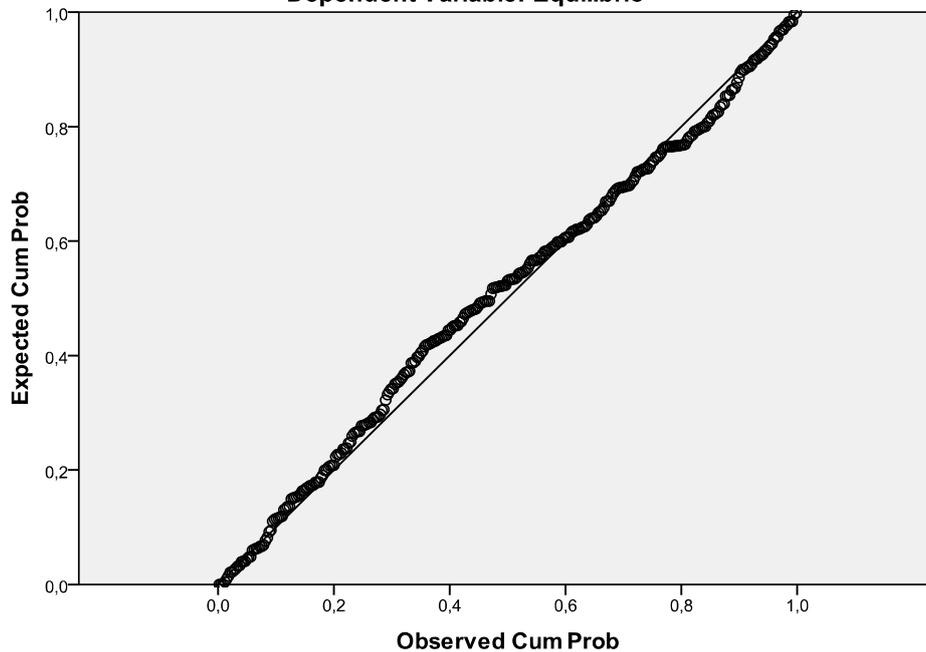
Collinearity Diagnostics^a

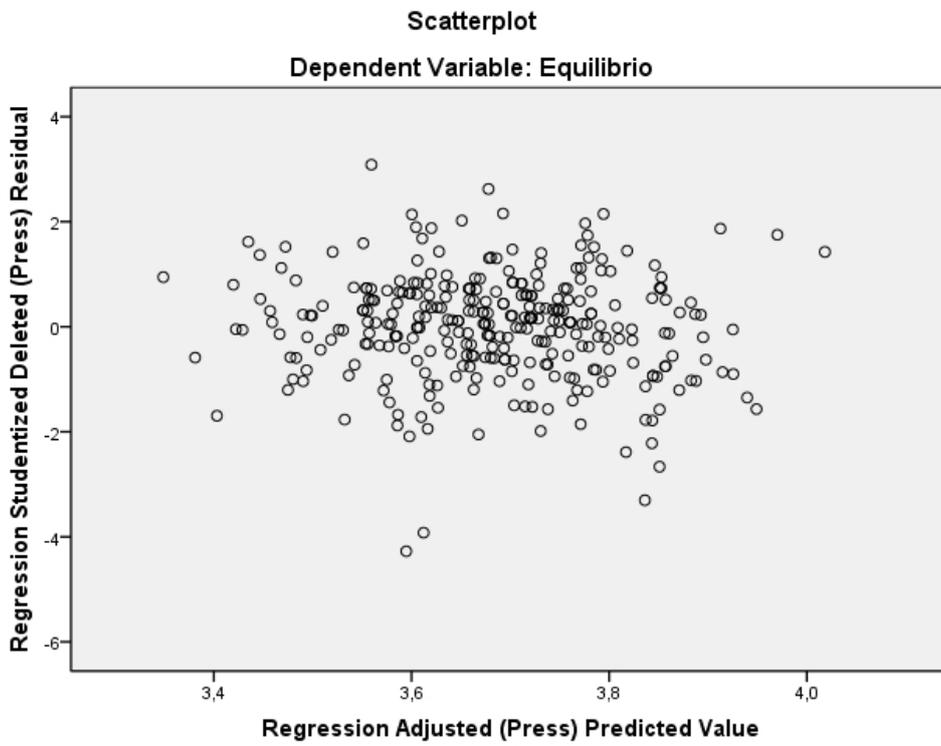
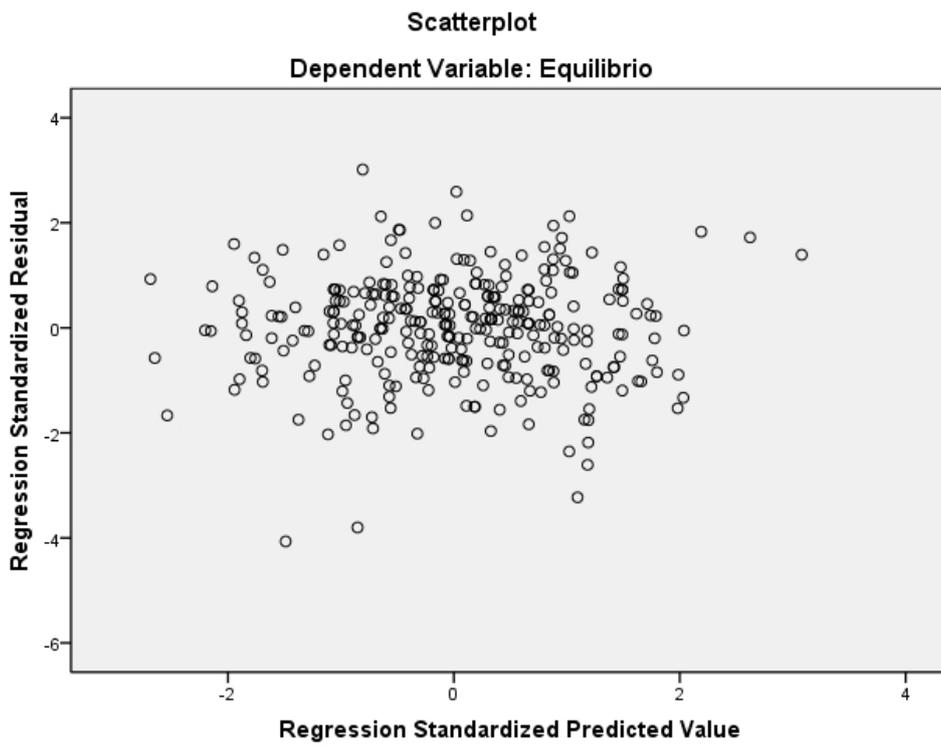
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Suporte_Chefias
1	1	1,973	1,000	,01	,01
	2	,027	8,592	,99	,99

a. Dependent Variable: Equilibrio

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Equilibrio





Gestão do Tempo e Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Eficácia	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
2	Planeamento	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,352 ^a	,124	,121	,60052	
2	,406 ^b	,165	,159	,58739	1,911

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Predictors: (Constant), Eficácia, Planeamento

c. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,046	1	16,046	44,495	,000 ^a
	Residual	113,236	314	,361		
	Total	129,283	315			
2	Regression	21,288	2	10,644	30,849	,000 ^b
	Residual	107,995	313	,345		
	Total	129,283	315			

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Predictors: (Constant), Eficácia, Planeamento

c. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,312	,252		17,094	,000		
	Eficácia	-,456	,068	-,352	-6,670	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	4,024	,258		15,618	,000		
	Eficácia	-,565	,072	-,436	-7,794	,000	,852	1,174
	Planeamento	,200	,051	,218	3,898	,000	,852	1,174

a. Dependent Variable: Conflito

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Planeamento	,218 ^a	3,898	,000	,215	,852	1,174	,852

a. Predictors in the Model: (Constant), Eficácia

b. Dependent Variable: Conflito

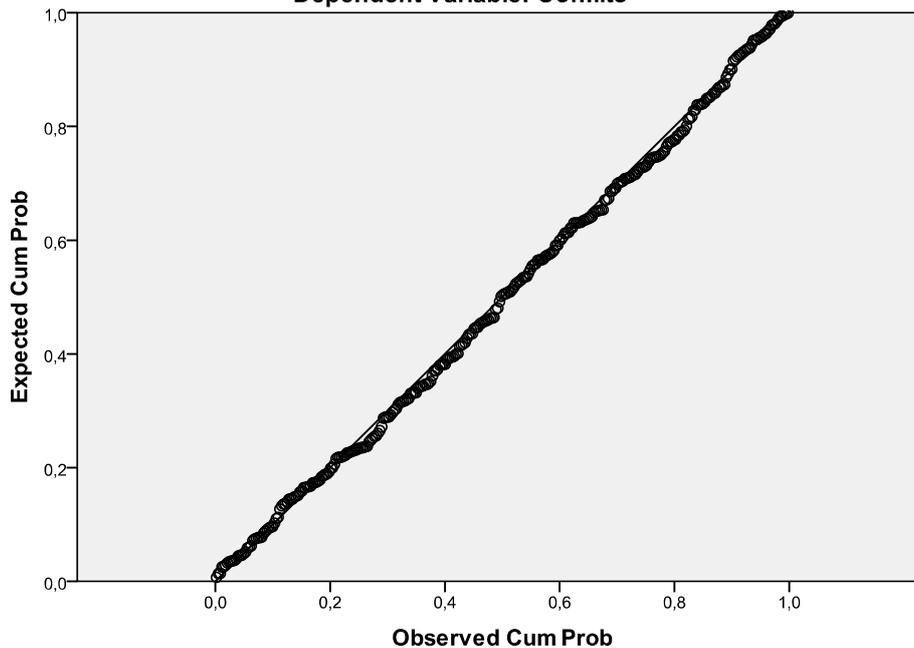
Collinearity Diagnostics^a

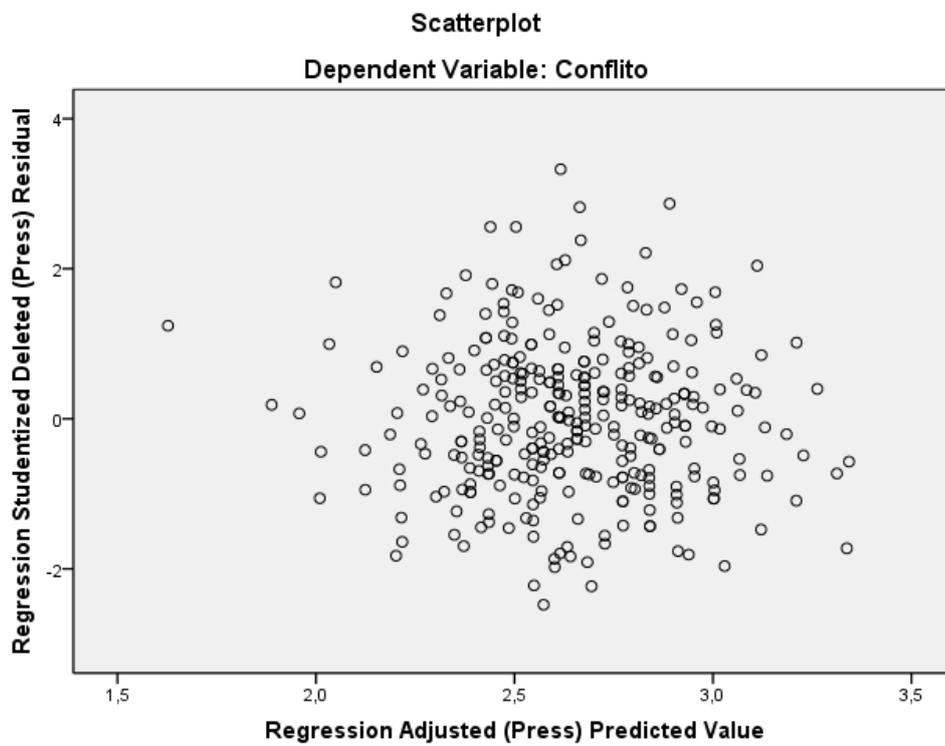
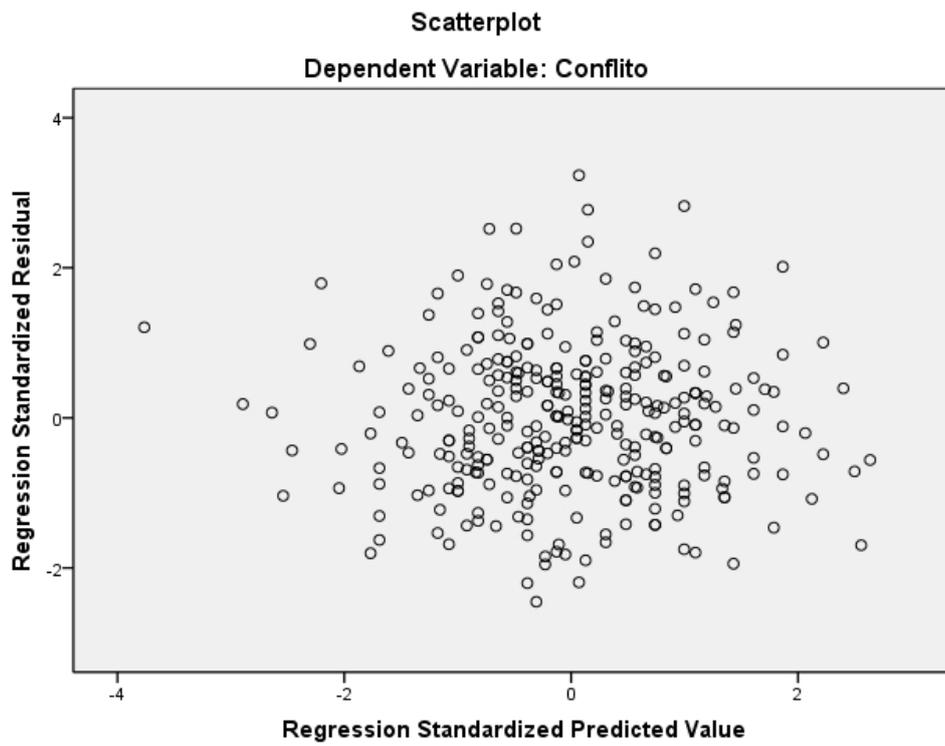
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Eficácia	Planeamento
1	1	1,991	1,000	,00	,00	
	2	,009	14,868	1,00	1,00	
2	1	2,968	1,000	,00	,00	,00
	2	,023	11,401	,15	,09	,99
	3	,009	18,205	,85	,91	,01

a. Dependent Variable: Conflito

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Conflito





Políticas Organizacionais de Conciliação e Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Suporte_Chefias	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,261 ^a	,068	,065	,61866	1,758

a. Predictors: (Constant), Suporte_Chefias

b. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,584	1	8,584	22,428	,000 ^a
	Residual	117,503	307	,383		
	Total	126,087	308			

a. Predictors: (Constant), Suporte_Chefias

b. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,352	,153		21,946	,000		
	Suporte_Chefias	-,205	,043	-,261	-4,736	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Conflito

Excluded Variables^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Org_Flex_trab	-,003 ^a	-,050	,960	-,003	,995	1,005	,995
	Parentalidade	-,050 ^a	-,890	,374	-,051	,948	1,055	,948
	Saúde_SSocias	-,027 ^a	-,482	,630	-,028	,938	1,066	,938

a. Predictors in the Model: (Constant), Suporte_Chefias

b. Dependent Variable: Conflito

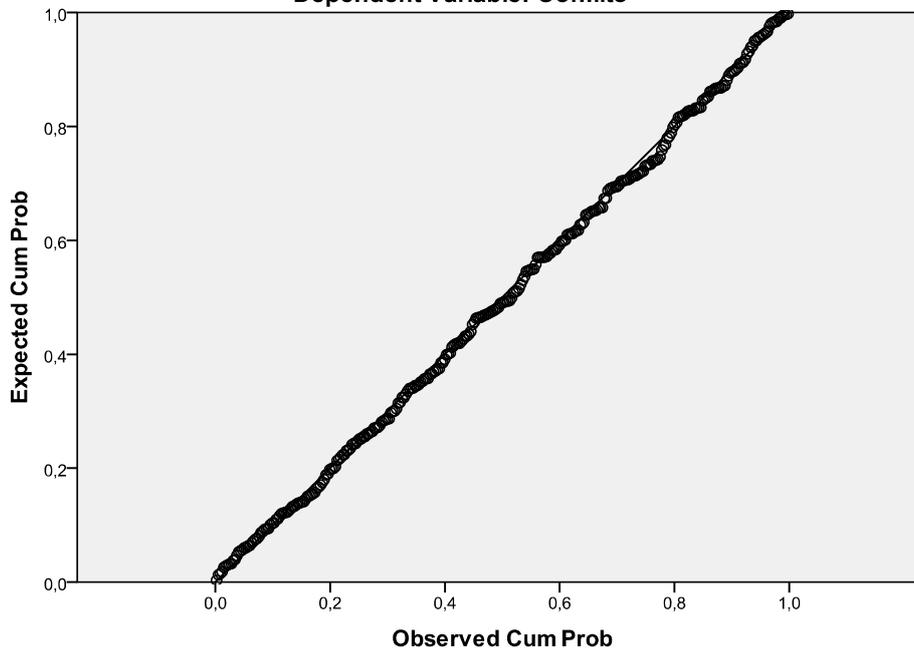
Collinearity Diagnostics^a

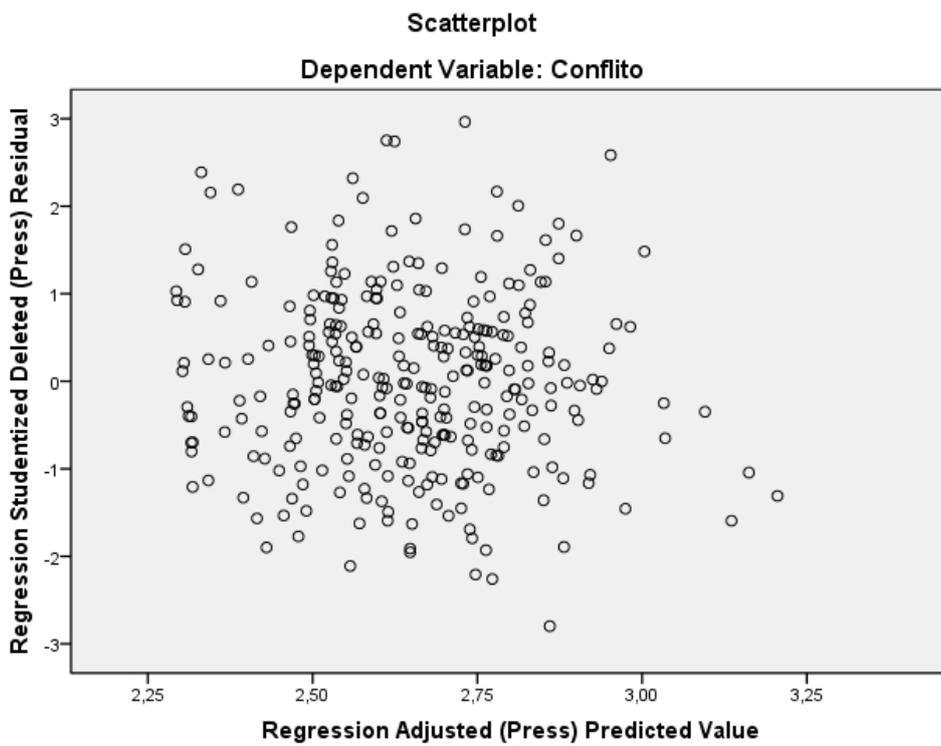
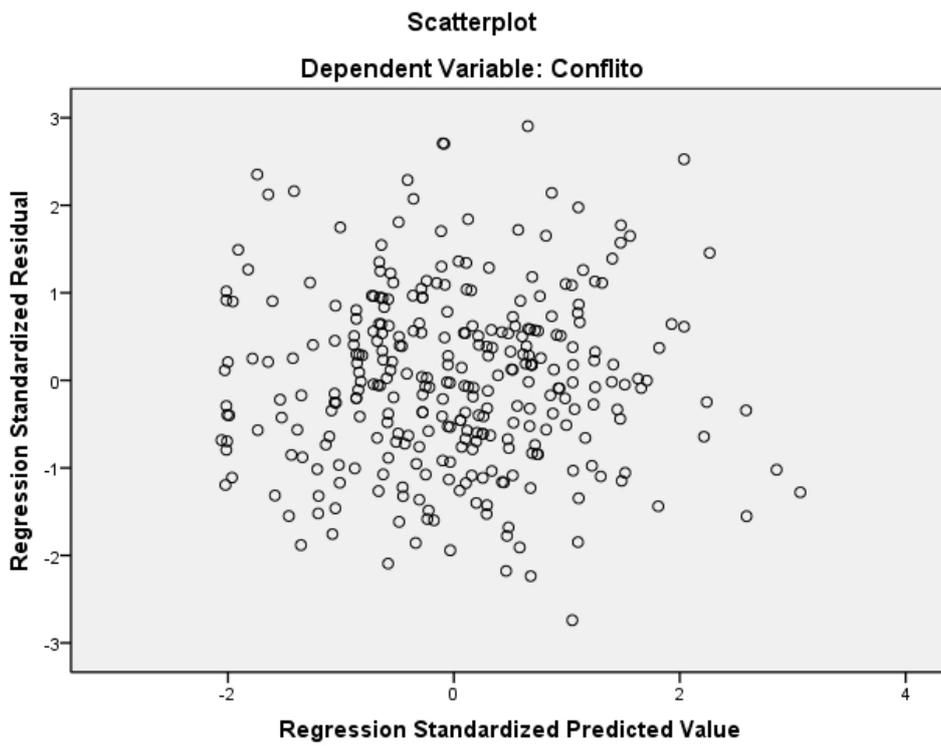
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Suporte_Chefias
1	1	1,973	1,000	,01	,01
	2	,027	8,563	,99	,99

a. Dependent Variable: Conflito

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Conflito





Anexo 20 - Outputs da Regressão Linear Múltipla: Modelo 3

Equilíbrio Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Eficácia	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
2	Planeamento	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Equilíbrio

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,313 ^a	,098	,095	,43977	
2	,359 ^b	,129	,123	,43294	2,118

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Predictors: (Constant), Eficácia, Planeamento

c. Dependent Variable: Equilíbrio

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,180	1	6,180	31,954	,000 ^a
	Residual	56,859	294	,193		
	Total	63,039	295			
2	Regression	8,121	2	4,060	21,663	,000 ^b
	Residual	54,918	293	,187		
	Total	63,039	295			

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Predictors: (Constant), Eficácia, Planeamento

c. Dependent Variable: Equilíbrio

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,629	,189		13,922	,000		
	Eficácia	,289	,051	,313	5,653	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	2,442	,195		12,535	,000		
	Eficácia	,222	,054	,241	4,088	,000	,856	1,169
	Planeamento	,125	,039	,190	3,218	,001	,856	1,169

a. Dependent Variable: Equilibrio

Excluded Variables^c

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Planeamento	,190 ^a	3,218	,001	,185	,856	1,169	,856
	Org_Flex_trab	,115 ^a	2,090	,038	,121	1,000	1,000	1,000
	Parentalidade	,052 ^a	,927	,355	,054	,989	1,011	,989
	Saúde_SSocias	,071 ^a	1,285	,200	,075	,996	1,004	,996
	Suporte_Chefias	,115 ^a	2,007	,046	,116	,929	1,076	,929
	Horas_Extra	,085 ^a	1,533	,126	,089	1,000	1,000	1,000
2	Org_Flex_trab	,101 ^b	1,848	,066	,108	,992	1,008	,849
	Parentalidade	,046 ^b	,845	,399	,049	,988	1,012	,849
	Saúde_SSocias	,043 ^b	,776	,438	,045	,968	1,033	,832
	Suporte_Chefias	,095 ^b	1,678	,094	,098	,917	1,091	,818
	Horas_Extra	,051 ^b	,911	,363	,053	,957	1,045	,819

a. Predictors in the Model: (Constant), Eficácia

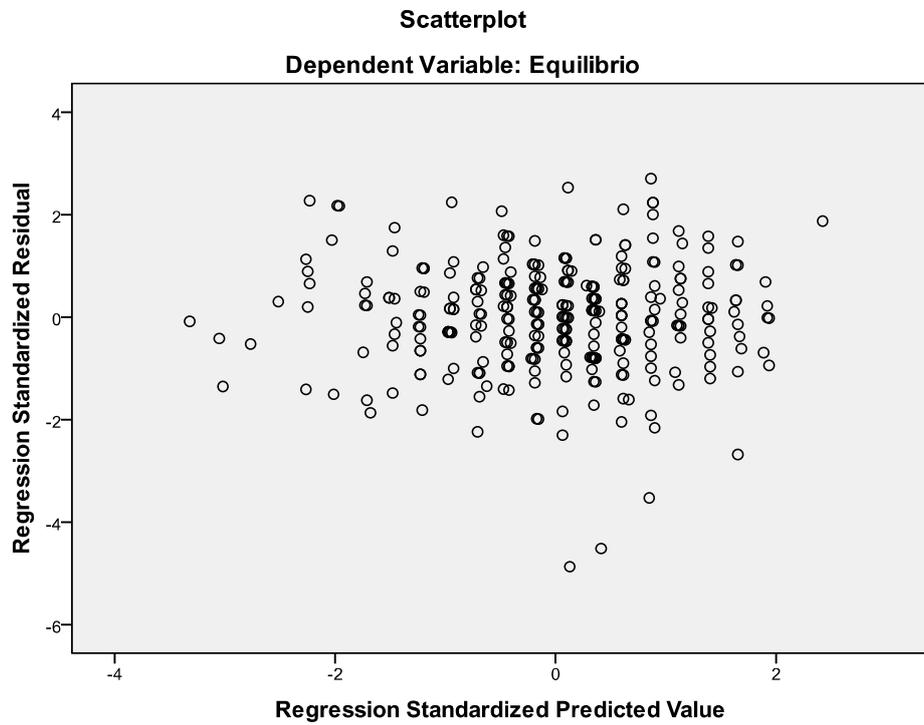
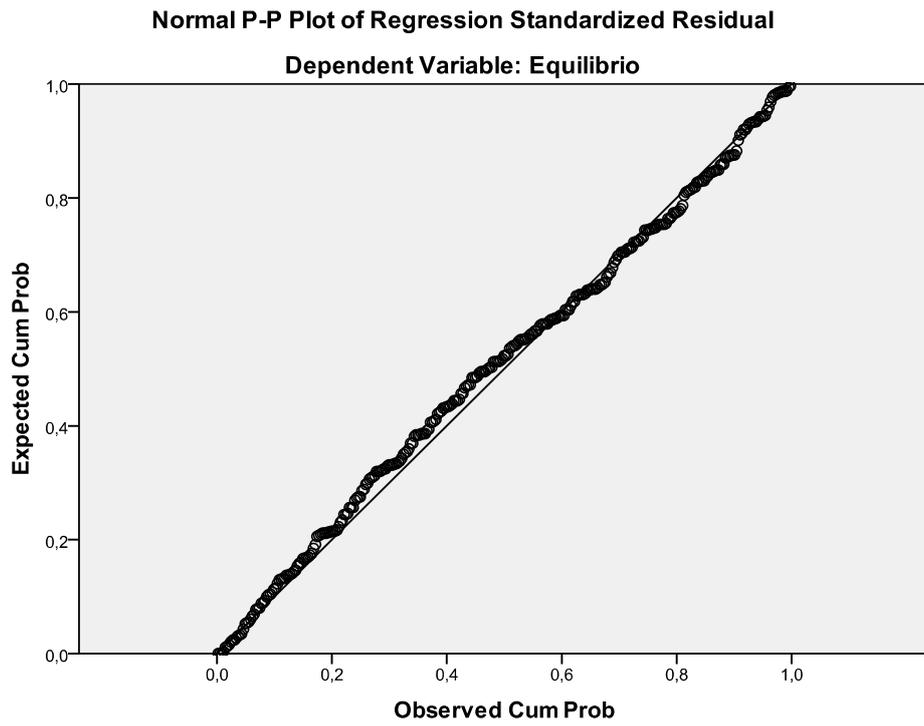
b. Predictors in the Model: (Constant), Eficácia, Planeamento

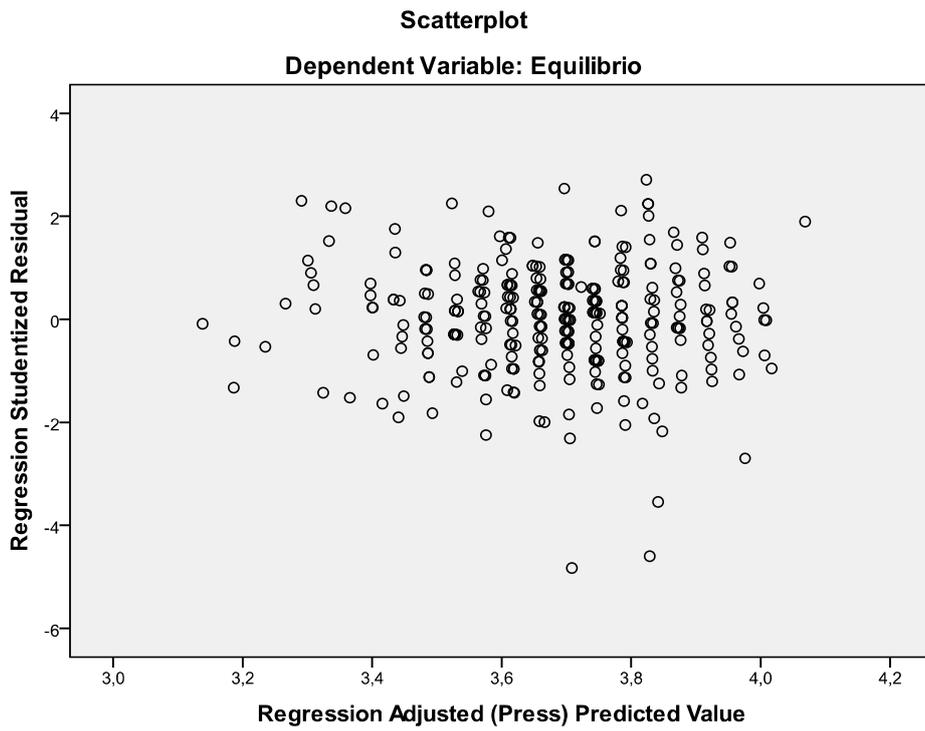
c. Dependent Variable: Equilibrio

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Eficácia	Planeamento
1	1	1,991	1,000	,00	,00	
	2	,009	14,708	1,00	1,00	
2	1	2,968	1,000	,00	,00	,00
	2	,023	11,397	,14	,09	,99
	3	,009	17,995	,85	,90	,01

a. Dependent Variable: Equilibrio





Conflito Trabalho-Família

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Eficácia	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
2	Horas_Extra	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
3	Suporte_Chefias	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).
4	Planeamento	.	Stepwise (Criteria: Probability-of- F-to-enter <= , 050, Probability-of- F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Conflito

Model Summary^e

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,372 ^a	,138	,135	,59802	
2	,484 ^b	,234	,229	,56464	
3	,511 ^c	,261	,253	,55567	
4	,534 ^d	,286	,276	,54738	1,890

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Predictors: (Constant), Eficácia, Horas_Extra

c. Predictors: (Constant), Eficácia, Horas_Extra, Suporte_Chefias

d. Predictors: (Constant), Eficácia, Horas_Extra, Suporte_Chefias, Planeamento

e. Dependent Variable: Conflito

ANOVA^e

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,652	1	16,652	46,562	,000 ^a
	Residual	103,711	290	,358		
	Total	120,363	291			
2	Regression	28,225	2	14,112	44,265	,000 ^b
	Residual	92,139	289	,319		
	Total	120,363	291			
3	Regression	31,436	3	10,479	33,937	,000 ^c
	Residual	88,927	288	,309		
	Total	120,363	291			
4	Regression	34,372	4	8,593	28,680	,000 ^d
	Residual	85,991	287	,300		
	Total	120,363	291			

a. Predictors: (Constant), Eficácia

b. Predictors: (Constant), Eficácia, Horas_Extra

c. Predictors: (Constant), Eficácia, Horas_Extra, Suporte_Chefias

d. Predictors: (Constant), Eficácia, Horas_Extra, Suporte_Chefias, Planeamento

e. Dependent Variable: Conflito

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,403	,260		16,930	,000		
	Eficácia	-,480	,070	-,372	-6,824	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	3,953	,257		15,400	,000		
	Eficácia	-,480	,066	-,372	-7,222	,000	1,000	1,000
	Horas_Extra	,139	,023	,310	6,025	,000	1,000	1,000
3	(Constant)	4,184	,263		15,934	,000		
	Eficácia	-,419	,068	-,324	-6,147	,000	,922	1,084
	Horas_Extra	,139	,023	,312	6,150	,000	1,000	1,000
	Suporte_Chefias	-,134	,042	-,170	-3,225	,001	,922	1,085
4	(Constant)	4,016	,264		15,199	,000		
	Eficácia	-,496	,071	-,384	-6,936	,000	,813	1,230
	Horas_Extra	,125	,023	,280	5,489	,000	,960	1,042
	Suporte_Chefias	-,149	,041	-,189	-3,613	,000	,910	1,099
	Planeamento	,159	,051	,173	3,130	,002	,814	1,228

a. Dependent Variable: Conflito

Excluded Variables^e

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
						Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1	Planeamento	,211 ^a	3,665	,000	,211	,860	1,163	,860
	Org_Flex_trab	-,033 ^a	-,611	,542	-,036	1,000	1,000	1,000
	Parentalidade	-,074 ^a	-1,350	,178	-,079	,990	1,011	,990
	Saúde_Socias	-,058 ^a	-1,072	,285	-,063	,998	1,002	,998
	Suporte_Chefias	-,167 ^a	-2,987	,003	-,173	,922	1,084	,922
	Horas_Extra	,310 ^a	6,025	,000	,334	1,000	1,000	1,000
2	Planeamento	,150 ^b	2,676	,008	,156	,825	1,212	,825
	Org_Flex_trab	-,061 ^b	-1,188	,236	-,070	,992	1,008	,992
	Parentalidade	-,063 ^b	-1,210	,227	-,071	,988	1,012	,988
	Saúde_Socias	-,042 ^b	-,814	,417	-,048	,995	1,005	,995
	Suporte_Chefias	-,170 ^b	-3,225	,001	-,187	,922	1,085	,922
3	Planeamento	,173 ^c	3,130	,002	,182	,814	1,228	,813
	Org_Flex_trab	-,050 ^c	-,989	,324	-,058	,987	1,013	,918
	Parentalidade	-,026 ^c	-,501	,617	-,030	,936	1,068	,873
	Saúde_Socias	-,003 ^c	-,063	,950	-,004	,939	1,065	,870
4	Org_Flex_trab	-,062 ^d	-1,242	,215	-,073	,982	1,019	,810
	Parentalidade	-,029 ^d	-,568	,571	-,034	,936	1,069	,812
	Saúde_Socias	-,027 ^d	-,525	,600	-,031	,919	1,088	,797

a. Predictors in the Model: (Constant), Eficácia

b. Predictors in the Model: (Constant), Eficácia, Horas_Extra

c. Predictors in the Model: (Constant), Eficácia, Horas_Extra, Suporte_Chefias

d. Predictors in the Model: (Constant), Eficácia, Horas_Extra, Suporte_Chefias, Planeamento

e. Dependent Variable: Conflito

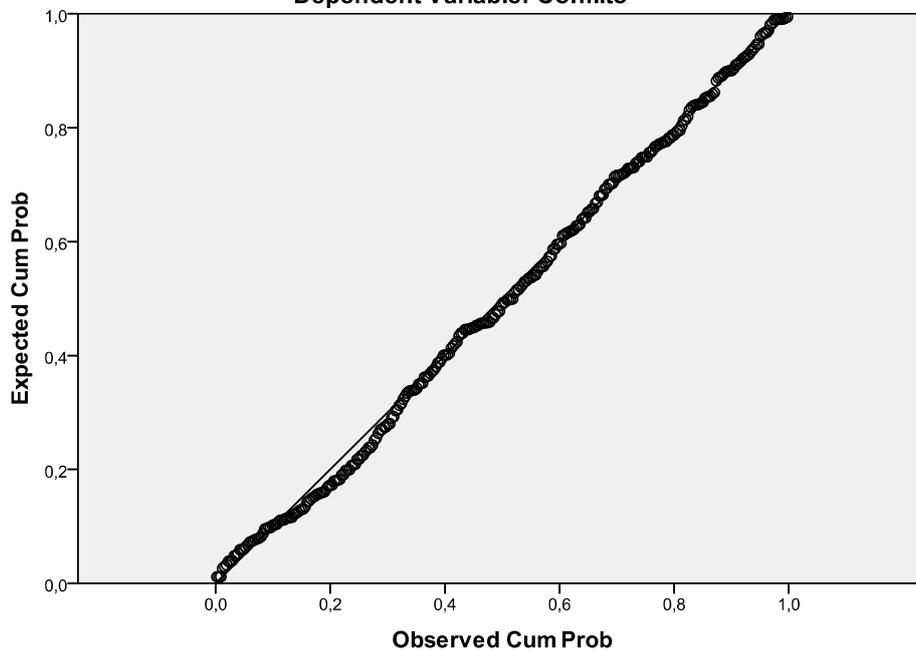
Collinearity Diagnostics^a

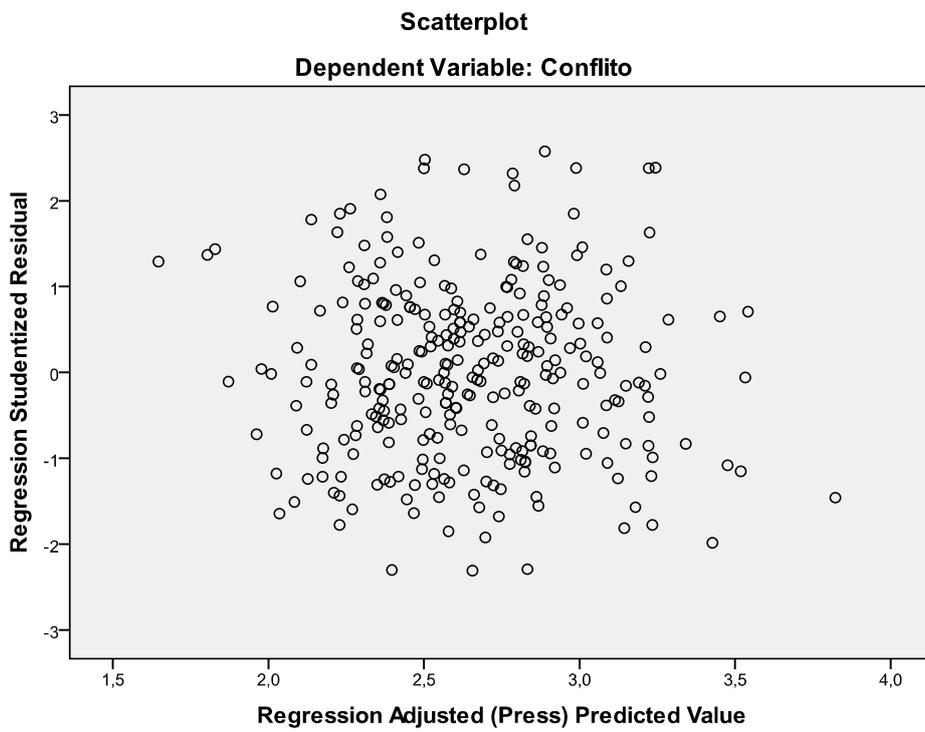
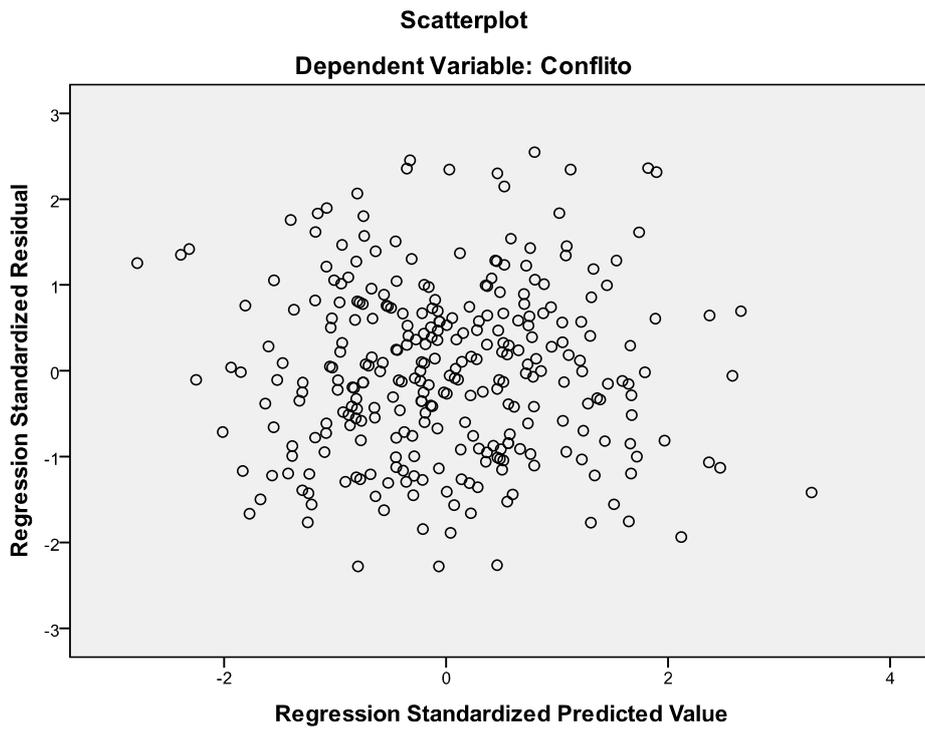
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Eficácia	Horas_Extra	Suporte_Chefias	Planeamento
1	1	1,991	1,000	,00	,00			
	2	,009	14,796	1,00	1,00			
2	1	2,875	1,000	,00	,00	,02		
	2	,117	4,966	,02	,03	,96		
	3	,009	18,002	,98	,97	,03		
3	1	3,824	1,000	,00	,00	,01	,00	
	2	,134	5,335	,00	,01	,92	,05	
	3	,032	10,865	,08	,10	,04	,95	
	4	,009	20,766	,91	,89	,03	,00	
4	1	4,794	1,000	,00	,00	,01	,00	,00
	2	,138	5,905	,00	,01	,92	,03	,01
	3	,038	11,241	,01	,02	,04	,84	,22
	4	,022	14,895	,17	,13	,00	,12	,76
	5	,009	23,342	,82	,85	,03	,00	,01

a. Dependent Variable: Conflito

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Conflito





XC