

O impacto das práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional e o apoio organizacional percebido na intenção de *turnover*

Carolina Cardoso Diniz

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Velez, Professora Auxiliar  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional (IBS), ISCTE

Outubro, 2024

Departamento de Economia Política

O impacto das práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional e o apoio organizacional percebido na intenção de *turnover*

Carolina Cardoso Diniz

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Velez, Professora Auxiliar  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional (IBS), ISCTE

Outubro, 2024

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação só foi possível porque contei com importantes apoios que me permitiram nunca desistir desta longa jornada.

Gostaria assim de agradecer a todos os que contribuíram, de uma forma ou de outra, para a realização desta etapa da minha vida.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora **Maria João Velez**, que me ajudou e me orientou ao longo deste caminho da dissertação. Mostrou-se sempre compreensível e disponível para me ajudar.

Aos meus **pais**, que sempre me apoiaram incondicionalmente, estando sempre do meu lado, acreditando nas minhas capacidades. Palavras não serão suficientes para agradecer por todo o carinho e paciência que tiveram comigo. Um obrigado não chega por tudo o que fizeram por mim!

Ao meu **namorado**, que me ajudou de igual forma e que acreditou sempre em mim e me apoiou ao longo desta jornada, puxando-me sempre para cima, nunca me tendo deixado desistir. Obrigado por tudo!

Por último, mas não menos importante, agradeço ainda, a todos os meus **amigos e colegas**, que permitiram que esta dissertação fosse possível.

A todos vocês, o meu sincero obrigada!

## **Resumo**

O mundo do trabalho está cada vez mais exigente e em constante mudança, devido às evoluções tecnológicas e à globalização. Estas constantes mudanças obrigam a que as organizações se organizem estrategicamente e tenham práticas e políticas eficientes, para que desta forma apresentem bons resultados e, principalmente, tenham colaboradores realizados e satisfeitos.

Esta investigação tem como principal objetivo entender a relação entre as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional e as intenções de *turnover*, bem como o apoio organizacional percebido como variável mediadora da relação.

A análise empírica deste estudo tem como base dados recolhidos, através de um questionário, tendo uma amostra de 211 participantes, de pequenas, médias e grandes empresas. Foi possível concluir que as práticas de conciliação vida familiar-profissional relacionam-se negativamente com a intenção de *turnover*, e comprovou-se ainda que esta relação é explicada pelo apoio organizacional percebido. Confirmou-se ainda que as práticas de conciliação se relacionam positivamente com o apoio organizacional percebido.

**Palavras-chave:** conciliação vida familiar-profissional; apoio organizacional percebido; intenção de *turnover*

**Classificação JEL:** O15 – Recursos Humanos; M12 – Gestão de Pessoas; J630 - *Turnover*

## **Abstract**

The world of work is increasingly demanding and constantly changing, due to technological developments and globalization. These constant changes require organizations to organize themselves strategically and have efficient practices and policies, so that they present good results and, above all, have satisfied and satisfied employees.

This investigation's main objective is to understand the relationship between work-life balance practices and turnover intentions, as well as organizational support perceived as a mediating variable of the relationship.

The empirical analysis of this study is based on data collected through a questionnaire, with a sample of 211 participants, from small, medium and large companies. It was possible to conclude that work-family life balance practices are negatively related to turnover intentions, and it was also proven that this relationship is explained by perceived organizational support. It was also confirmed that conciliation practices are positively related to perceived organizational support.

**Keywords:** work-life balance; perceived organizational support; *turnover* intention

**JEL Classification:** O15 – Human Resources; M12 – People Management; J630 - Turnover

## Índice

Resumo

Abstract

Índice

Índice de figuras e tabelas

Introdução

1) Enquadramento teórico .....	5
1.1) Definição e conceptualização de conciliação entre a vida familiar e profissional.....	5
1.2) Modelos e teorias explicativas da relação trabalho-família .....	6
1.3) Consequências do conflito entre a vida familiar e profissional .....	7
1.4) Práticas e políticas organizacionais de conciliação entre a vida familiar e profissional .....	9
1.5) A definição de intenção de <i>turnover</i> e o seu impacto .....	10
1.6) A relação das práticas de apoio organizacionais de conciliação entre a vida familiar e profissional na intenção de <i>turnover</i> numa organização.....	12
1.7) A definição do apoio organizacional percebido e a sua relação com as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional .....	14
1.8) O apoio organizacional percebido e a sua relação com a conciliação entre a vida familiar/profissional e a intenção de <i>turnover</i> .....	16
1.9) O modelo conceptual.....	17
2) Metodologia .....	19
2.1) Método de recolha de dados.....	19
3) Caracterização da amostra .....	20
3.1) Caracterização sociodemográfica.....	20
3.2) Caracterização da situação profissional .....	21
4) Instrumentos.....	22
5) Resultados .....	23
6) Teste de Hipóteses.....	24
7) Discussão dos resultados.....	27
7.1) Contributos teóricos .....	29
7.2) Implicações práticas .....	30
7.3) Limitações e sugestões de estudos futuros .....	31

8) Conclusão.....	33
9) Referências Bibliográficas: .....	34
10) Anexos: .....	40
Anexo A.....	40
Anexo B.....	41
Anexo C.....	41
Anexo D.....	42
Anexo E.....	43

## **Índice de Figuras**

Figura 1.1 – Modelo conceptual.....	18
-------------------------------------	----

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 3.1</b> – Caracterização da variável “Idade” .....	21
<b>Tabela 5.2</b> - Médias, desvio-padrão e correlações entre as variáveis .....	23
<b>Tabela 5.3</b> - Estatística descritiva da variável “Em que medida a sua organização oferece as seguintes práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional?” .....	24
<b>Tabela 6.4</b> - Resultado do procedimento bootstrapping .....	25
<b>Tabela 6.5</b> - Resultado do procedimento bootstrapping .....	26
<b>Tabela 6.6</b> - Resultado do procedimento bootstrapping .....	26

## Introdução

Segundo a teoria do capital humano (Becker, 1993), este capital é uma fonte de conhecimentos, informações, ideias e habilidades. A principal base de qualquer organização é o capital humano, e por essa mesma razão, podemos constatar que a maioria das empresas que se tornaram bem-sucedidas, seriam as que gerem o capital humano eficazmente, investindo nos seus colaboradores (Sun, 2019). Com isto, torna-se fulcral analisar e estudar como devemos garantir a felicidade e o bem-estar dos colaboradores num contexto organizacional, para que estes sejam uma fonte constante de desenvolvimento da organização.

Ultimamente, temos vindo a observar no mundo de trabalho algumas mudanças que se devem ao crescimento económico, à globalização e às alterações tecnológicas que impactaram as relações de trabalho (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Moraes, et al., 2015). Podemos observar, por exemplo, que ocorreu um declínio do emprego fixo ao longo de toda a vida profissional, em que cada indivíduo teve um único empregador e um único local de trabalho. Este declínio deve-se aos seguintes fatores, tais como, desenvolvimentos tecnológicos, uma maior integração global, um aumento da competitividade entre empresas, um declínio dos poderes dos trabalhadores, as alterações demográficas e o aumento da participação feminina no mercado de trabalho (Lott et al., 2022).

Desta forma, com as organizações cada vez mais globalizadas, subsiste um maior interesse e foco na mudança organizacional, o que torna o ambiente mais dinâmico e complexo (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). As mudanças no mundo do trabalho obrigam assim as empresas a adotarem um conjunto de políticas e estratégicas, de forma a fazerem frente à competitividade no mercado económico e garantirem um apoio organizacional percebido por parte dos colaboradores (Aniceto, 2009). Desta forma, é pertinente entender como este apoio é percebido e de que forma impacta o trabalho dos colaboradores, surgindo assim o interesse pelo estudo do apoio organizacional percebido.

Devido a estas mudanças, tem ocorrido um maior foco na Gestão de Recursos Humanos, tendo esta transitado de uma gestão administrativa de recursos humanos, para uma gestão na qual os recursos humanos desempenham um papel estratégico essencial para o sucesso da organização (LengnickHall et al., 2009). A gestão de RH tem tido um maior investimento e foco nas empresas, uma vez que os recursos humanos se têm tornado um elemento cada vez mais essencial nestas (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019).

As mudanças que se fizeram sentir no mundo do trabalho, permitiram que ocorresse uma maior flexibilidade no trabalho, o que potenciou o surgimento de novas necessidades dos próprios colaboradores, tais como, uma maior necessidade de conseguir conciliar a vida pessoal com a profissional. O trabalho flexível e o teletrabalho, por exemplo, serão benéficos para os trabalhadores, pois conseguem adaptar o seu trabalho às suas necessidades familiares/pessoais. Por exemplo, se um colaborador tem de fazer deslocamentos longos entre o trabalho-casa, se estes trabalharem desde casa ou um horário flexível, estes terão mais tempo para cuidar dos seus assuntos pessoais (Chung et al., 2018).

No que se refere a Portugal, tem-se vindo a sentir uma instabilidade económica e social, tendo essa instabilidade provocado uma maior pressão sobre as organizações e, conseqüentemente, nos colaboradores. Esta pressão obrigou as organizações a reduzirem o número de colaboradores, havendo assim uma maior acumulação de atividades e de funções por parte dos trabalhadores, como também uma intensificação das horas de trabalho (Andrade, 2017). Como exemplo disso, na pandemia COVID-19, ocorreu um aumento de despedimentos coletivos, pois as empresas viram-se obrigadas a reduzir os postos de trabalho, devido à instabilidade económica que se fazia sentir a nível mundial (Patrício, 2024).

Neste quadro também, a pressão exercida sobre os colaboradores, ou seja, a cultura das longas horas de trabalho ou as mudanças constantes de horário, acabaram por dificultar a conciliação entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, levando a que estes estejam menos tempo com a família (Andrade, 2017). Acrescenta-se ainda o problema que assombra as famílias portuguesas, sendo este a escassez de apoios sociais, nomeadamente os serviços públicos de apoio às famílias (exemplo, creches), sendo que os serviços privados apresentam preços exorbitantes e de difícil acesso (Andrade, 2017). Para além disto, os subsídios para as crianças, o abono de família e as licenças parentais tornam-se insuficientes para suprimir as necessidades e as dificuldades das famílias portuguesas (Andrade, 2017).

O principal objetivo da presente dissertação, passará por compreender se as práticas de conciliação da vida familiar e da profissional tem um impacto significativo para nos colaboradores e como o apoio organizacional percebido é fulcral para a garantia dessa conciliação. Assim sendo, necessitamos entender se a existência dessas práticas de conciliação e do apoio organizacional percebido podem ou não impactar na intenção de *turnover* dos colaboradores. Os objetivos específicos da pesquisa passam por analisar se as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional relacionam-se negativamente com a intenção de

*turnover*; se as práticas de conciliação entre a vida familiar/profissional relacionam-se positivamente com o apoio organizacional percebido, e por fim; se o apoio organizacional percebido medeia a relação entre as práticas de conciliação trabalho e família e a intenção de *turnover*.

O presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: a primeira parte será apresentado o enquadramento teórico, com os devidos conceitos, teorias e os estudos que serão pertinentes para o tema em questão. Relativamente à segunda parte, esta será composta pela descrição do método utilizado, indicando o procedimento de recolha de dados, a devida caracterização da amostra e a operacionalização das variáveis. Quanto à terceira parte da presente investigação, serão apresentados os resultados da análise estatística. Por último, passaremos à discussão dos resultados obtidos através da recolha de dados, as limitações do estudo, e da conclusão do estudo e algumas sugestões para possíveis investigações futuras sobre o tema em questão.



## **1) Enquadramento teórico**

No presente capítulo irá ser apresentada uma revisão da literatura que será pertinente para entender a relação das práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional, do apoio organizacional percebido e da intenção de *turnover* dos colaboradores num contexto organizacional. Neste capítulo serão apresentados conceitos e teorias que serão relevantes para o tema em questão e serão também referidos outros estudos que foram anteriormente realizados no âmbito para o tema escolhido da presente dissertação.

### **1.1) Definição e conceptualização de conciliação entre a vida familiar e profissional**

A globalização, o crescimento do capitalismo e as mudanças tecnológicas impulsionaram vastas mudanças sociais e económicas no mundo do trabalho que impactaram na conciliação entre a vida familiar e profissional (Moraes, et al., 2015). Importa realçar algumas mudanças em concreto, como por exemplo a que ocorreu nos papéis de género, em que tanto os homens, como as mulheres combinam as tarefas domésticas, com as tarefas profissionais (Stevens et al., 2007), pois ocorreu o reconhecimento que as mulheres e os homens devem entre si partilhar os papéis familiares, não recaindo este papel apenas sobre as mulheres (Hertz, 1986).

A legislação por sua vez, ampliou os direitos de maternidade e de paternidade (Monteiro, 2013). Mesmo assim as mulheres que conciliam a sua atividade profissional com a sua vida familiar, têm uma maior dificuldade de equilibrar a vida profissional com a familiar, do que propriamente os homens, pois existe o estereótipo que são estas que deverão ter uma preocupação acrescida com o seio familiar, fazendo com que estas tenham maiores níveis de stress e um maior sentido de responsabilidade (Baruch & Barnett, 1987; Greenhaus & Beutell, 1985). As mulheres podem assim adquirir sentimentos de culpa e de ansiedade, devido à pressão que se autoimpõe de cumprir todas as suas responsabilidades profissionais e pessoais com excelência. Os investigadores concluíram que o trabalho melhora a saúde mental das mulheres, se estas tiverem o apoio necessário do parceiro, através de uma divisão das tarefas domésticas (Cooper et al., 2003).

Outra mudança foi a reestruturação económica que ocorreu em 1970, que impulsionou períodos mais longos de trabalho e acarretou uma diminuição dos salários reais (Bluestone & Harrison, 1988; Piore & Sabel, 1984), a criação de uma cultura de trabalho “24 horas por dia”, em que se cria uma expectativa que os colaboradores estejam constantemente disponíveis e conectados com o trabalho seja em que situação for e onde for (Santos et al., 2008). O trabalho

deixou de ter definidos a hora e o local, acabando este por invadir a vida pessoal do colaborador. Podemos descrever vários exemplos, como os colaboradores que acabam por desempenhar certas tarefas em casa, que não conseguiram terminar no escritório, ou como numa atividade social/familiar, em que utilizam esses momentos para ver e responder a *emails* profissionais. Podemos assim constatar que um dos grandes problemas, atualmente, passa pelo facto dos colaboradores só passarem uma imagem de bons trabalhadores para a organização, se adotarem este estilo de trabalho de “24 horas por dia”, em que estão sempre disponíveis para o trabalho e para a organização (Chambel, 2020). Como podemos perceber estas mudanças económicas e sociais impactaram a vida dos colaboradores, podendo assim comprometer a conciliação entre a vida familiar e profissional destes.

O papel familiar e o profissional apresentam uma relação bidirecional (Greenhaus & Beutell, 1985) pois subsiste numa interferência do papel familiar no papel profissional e vice-versa. A influência do papel profissional para com o papel familiar será quando a participação numa qualquer atividade profissional, potencia o surgimento de competências, comportamentos ou emoções que irão apresentar um efeito, seja este positivo ou negativo, numa outra atividade de natureza familiar. Relativamente à influência do papel familiar no papel profissional, esta ocorre quando a participação numa atividade de natureza familiar interfere, de forma positiva ou negativa, na participação numa atividade profissional, tendo assim efeito no desempenho do papel profissional em termos cognitivos ou comportamentais (Matias, 2012).

Os colaboradores não procuram um trabalho apenas por recompensas económicas, mas procuram também um trabalho que os satisfaça a nível pessoal, estando assim inerente a necessidade dos colaboradores de conseguir conciliar a vida familiar e profissional (Cunha et al., 2010). Será desta forma fulcral garantir que os colaboradores consigam conciliar a vida familiar, com a vida profissional, através de práticas organizacionais, que garantam esse equilíbrio. O estudo sobre a conciliação entre a vida familiar e profissional, iniciou-se em 1970, tendo esta pesquisa crescendo ao longo do tempo (French & Johnson, 2016). A conciliação entre a vida familiar e profissional define-se numa relação que se deve estabelecer entre o trabalho e a família.

## **1.2) Modelos e teorias explicativas da relação trabalho-família**

No que se refere ao modelo Facilitação Trabalho-Família (FTF), existem estudos sobre este modelo, como por exemplo o estudo realizado por Hill et al., (2001), em que referem que a

existência de fronteiras claras entre o trabalho e a família poderá auxiliar no equilíbrio entre os estes dois domínios e desta forma facilitar a conciliação trabalho-família que se pretende. Resumindo, se estas dinâmicas se encontrarem em plena sintonia, acaba por contribuir para o aumento da flexibilidade no desempenho de ambos os papéis. Por exemplo, um colaborador que tenha um apoio eficaz por parte dos seus membros da família, terá conseqüentemente uma maior força e ânimo para encarar um trabalho exigente. Este tipo de apoio estará associado a níveis elevados de satisfação com a família e com o trabalho (Jones et al., 2006).

No que se refere à Teoria do Conflito de Papéis, esta teoria baseia-se no tipo de conflito de papéis que poderá ocorrer quando existem pressões em ambos os papéis desempenhados pelos indivíduos, sendo estes papéis incompatíveis entre si (Khan et al., 1964). Ou seja, quando um dos papéis exige comportamentos que são incompatíveis com o outro papel que o indivíduo desempenha, acaba por ocorrer dificuldades em ser bem-sucedido nos seus papéis (Katz & Kahn, 1978).

Clark (2000) teve como principal objetivo entender a natureza das fronteiras entre o trabalho e a vida familiar, tendo assim surgido a Teoria dos Limites. Esta teoria afirma que o trabalho e família são dois domínios distintos, uma vez que cada um tem as suas regras e comportamentos associados, havendo assim limites. Os limites podem assumir três formas, a forma física, em que deve ser definido onde deverá ocorrer o comportamento de cada domínio; a forma temporal, em que deve ser determinado quando o trabalho da função deverá ser feito; e por fim, a forma psicológica, que serão as barreiras emocionais e mentais criadas pelo próprio indivíduo, ou seja, os padrões de comportamento e emoções que são apropriadas para um dos domínios, mas não para o outro. Estas teorias e modelo, permitem-nos obter uma visão mais abrangente sobre a relação entre as duas vertentes (trabalho-família), e como esta relação pode levar a que ocorra um conflito de papéis. Para isso, será importante ter em mente a teoria dos limites de Clark (2000), para que os indivíduos percebam os limites de cada papel e para que não ocorra um conflito entre estes.

### **1.3) Consequências do conflito entre a vida familiar e profissional**

Importa entender as consequências e o impacto do conflito entre a vida familiar e profissional, que pode ter sobre os colaboradores. Os indivíduos desempenham ao longo da sua vida vários papéis, como mãe/pai, filho/a, amigo/a, trabalhador/a, entre outros papéis possíveis. Podemos assim entender que o facto de os indivíduos terem tantos papéis, estes podem entrar em conflito

entre si (Chambel, 2020). Quando existe um aumento das funções num dos papéis, por exemplo no papel profissional, acaba por haver um menor foco no papel familiar, resultando num aumento de conflito de papéis e numa maior sobrecarga (Donaldson et al., 2001).

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), podemos distinguir 3 níveis de conflitos: o conflito baseado em tempo, o conflito baseado em tensão e o conflito baseado em comportamento. Definindo cada um dos conflitos, o conflito baseado em tempo acontece quando o tempo que se gasta em responsabilidades ligadas a um papel (profissional/familiar) acaba por impossibilitar a conclusão das responsabilidades do outro papel (Greenhaus & Beutell, 1985). O conflito baseado em tensão, que está relacionado com o conflito baseado em tempo, advém sempre que as pressões de uma das funções impedem o cumprimento das responsabilidades da outra função (Greenhaus & Beutell, 1985). Estes dois tipos de conflitos podem levar a sentimentos de stress e sobrecarga. O facto de não haver tempo para um dos papéis, poderá gerar uma diminuição da satisfação no trabalho ou do tempo passado com a família. Por último, o conflito baseado em comportamento ocorre quando os comportamentos essenciais para uma das funções são inconciliáveis com os comportamentos da outra função, dificultando a adaptação do indivíduo do seu comportamento aos diversos papéis que são exigidos a este. Este tipo de conflito poderá criar dificuldades na adaptação de comportamentos, acabando por haver conflito entre os papéis (Greenhaus & Beutell, 1985).

De forma a comprovar o impacto desse conflito para os indivíduos, podemos ter como base um estudo recente de Jia et al., (2021), que comprova e analisa o impacto do conflito entre a vida familiar e profissional nos indivíduos, com uma amostra representativa de 1.414 trabalhadores, de um estado chinês. Este estudo concluiu que o facto de ocorrer conflito entre as vertentes trabalho-família, aumenta os sentimentos de exaustão emocional e stress, tendo isso como principal consequência um aumento de intenção de *turnover* por parte dos colaboradores, daí a importância do evitamento desse conflito num contexto organizacional.

Os pesquisadores/investigadores focam os seus estudos sobre os efeitos nefastos que o conflito entre a vida familiar e profissional pode ter sobre os colaboradores. Abordando as principais consequências do conflito entre a vida familiar e profissional para os colaboradores, estas assentam-se na diminuição da satisfação profissional (Kossek et al., 1998), fraco desempenho organizacional (Allen, 2000), o que significa que o colaborador não desempenha as suas funções profissionais de forma eficiente. No que se refere ao nível da saúde e do bem-estar físico dos colaboradores, o conflito entre a vida familiar e profissional, pode ter impacto

na pressão arterial, nos níveis do colesterol, e na adoção de comportamentos pouco saudáveis, tais como, a dependência de substâncias ilícitas, como de outros medicamentos (calmantes, antidepressivos, por exemplo), isto devido ao aumento do stress e ansiedade (Chambel, 2020; Thomas, et al., 1995).

Como visto anteriormente, o conflito entre a vida familiar e profissional provoca stress ocupacional nos colaboradores, podendo este causar severos impactos sobre a organização. Os colaboradores que sofrem de stress ocupacional diminuem progressivamente a sua produtividade, aumentando assim os custos das organizações, devido ao aumento do absentismo, do *turnover* e da rotatividade (Jex, 1998).

#### **1.4) Práticas e políticas organizacionais de conciliação entre a vida familiar e profissional**

Após analisar as consequências do conflito entre a vida familiar e profissional, importa entender quais serão as práticas e políticas organizacionais que uma organização deverá apostar, para garantir que os colaboradores consigam conciliar a vida profissional, com a vida pessoal. As organizações devem encarar as práticas de apoio organizacional de conciliação entre a vida familiar e profissional, como algo vantajoso, pois essas práticas permitirão aumentar a produtividade, a felicidade e a eficácia dos trabalhadores (Lazar et al., 2010). Uma organização ao apostar em valores que desencorajam os colaboradores a estarem 24 horas conectados e disponíveis para o trabalho, promovem uma diminuição desse conflito (Chambel, 2020).

Um exemplo de prática organizacional que promova essa conciliação será o trabalho remoto, que se baseia em os colaboradores conseguirem exercer as suas funções, sem ter de se deslocar para o local de trabalho. Este modo de trabalhar apresenta inúmeras vantagens para os trabalhadores, tais como, a organização do seu dia-a-dia de trabalho em torno da sua vida pessoal e a redução do tempo de deslocação entre casa e trabalho, fazendo com que estes tenham uma rotina diária menos stressante (Lazar et al., 2010). O trabalho remoto acarretará benefícios para os colaboradores, como também para a própria empresa, uma vez que poderá ser uma estratégia para responder às necessidades dos colaboradores em equilibrar a vida familiar e profissional, tornando estes satisfeitos e para a diminuição dos custos da organização, tendo como exemplo a diminuição do espaço físico (o escritório), pois os colaboradores não terão de estar presentes ao mesmo tempo no escritório e assim a organização pagará uma menor renda de aluguer do escritório (Kurland, 2002).

Outra prática que podemos referir será o horário de trabalho concentrado, na qual os colaboradores podem trabalhar apenas 4 dias por semana, ou menos, trabalhando mais de 8 horas por dia. Desta forma há uma redução dos dias úteis de trabalho. Esta forma de trabalhar tornar-se-á benéfica para os colaboradores, pois terão fins-de-semana mais longos e conseguirão desfrutar da sua vida pessoal (Lazar et al., 2010).

O horário de trabalho flexível, é também uma prática que uma organização pode apostar de forma a permitir os seus colaboradores conseguirem conciliar a sua vida pessoal com a profissional. Esta prática baseia-se em permitir os funcionários determinarem o seu horário, ou seja, decidem quando começa e acaba a sua jornada de trabalho, desde que não se altere o número de horas trabalhadas. Desta forma, o colaborador poderá gerir o seu dia-a-dia de uma melhor forma (Lazar et al., 2010). Resumindo, podemos concluir que as organizações ao apostarem nestas práticas e políticas organizações, os funcionários irão sentir que têm um maior controlo sobre a sua vida, obtendo assim um maior equilíbrio trabalho-família (Lazar et al., 2010).

### **1.5) A definição de intenção de *turnover* e o seu impacto**

A perda de colaboradores considerados talentos pode contribuir para uma diminuição de produtividade, da eficiência da organização o que deverá ser uma preocupação para as organizações (Huang et al., 2007; Larkin, 1995; Roth et al., 1995).

O conceito intenção de *turnover* pode ser definido como a intenção dos colaboradores de querer abandonar a organização onde se encontram vinculados (Price, 1989). A intenção de abandonar a empresa onde se encontram vinculados pode ser voluntária, quando o próprio colaborador tem a intenção de abandonar a organização e rescindir o contrato de trabalho, ou involuntária, quando o empregador toma a decisão de rescindir o contrato com um colaborador (Shaw et al., 1998).

Maertz et al., (2004) agruparam várias forças motivacionais que podem levar ao indivíduo a abandonar ou a permanecer na organização que se encontra vinculado, em 8 categorias: Forças afetivas: que se baseia nos sentimentos que o colaborador ganha perante a organização onde se encontra no momento. Os sentimentos que podem surgir serão o conforto ou o desconforto. Se o colaborador tiver o sentimento de conforto, este irá motivar o indivíduo a permanecer, enquanto o sentimento de desconforto motivará o indivíduo a abandonar a organização; Forças contratuais: estando relacionada com os acordos e obrigações contratuais

entre o trabalhador e a empresa. Uma violação ao contrato de trabalho, pode motivar o colaborador a abandonar a organização, enquanto a vontade de cumprir com o contrato pode criar um sentimento de obrigação no trabalhador, fazendo com que este permaneça na empresa; Forças constituintes: direcionada para as relações que o indivíduo tem com os seus colegas de trabalho ou com outros constituintes da organização; Forças alternativas: está relacionada com alternativas que os colaboradores podem ter, como propostas de outras empresas que sejam mais atrativas e os façam abandonar a empresa onde se encontram; Forças calculativas: direcionada para o alcance de objetivos, em que o trabalhador deverá calcular a hipótese de os conseguir atingir ou não na sua organização. Com esses cálculos, a intenção de turnover pode aumentar ou então diminuir; Forças normativas: relacionada com as percepções dos trabalhadores sobre as expectativas das pessoas mais próximas, como os amigos e familiares, sobre permanecer na organização ou abandonar o trabalho. No que se refere à lei da conformidade social, os indivíduos tendem a agir em conformidade com o que é esperado dele; Forças comportamentais: remetendo para os custos associados à saída da organização. Se o colaborador tiver a percepção de que não subsistem custos associados à saída, criará um sentimento de liberdade e mais facilmente abandona a empresa onde se encontra; Forças morais: relacionada com os valores pessoais do colaborador relativamente à saída de uma organização. Por vezes, a percepção que um colaborador pode ter sobre a saída de uma organização poderá ser sinónimo de uma fraqueza, fazendo com que a sua intenção de abandonar a empresa seja menor, enquanto mudar de emprego poderá ser visto como um ato de coragem, podendo assim aumentar o desejo de abandonar a empresa.

Deveremos ter um olhar atento sobre as consequências da intenção de turnover para uma organização. O turnover poderá trazer resultados indesejáveis para uma organização, uma vez que perderão capital humano, e conseqüentemente as suas competências e capacidades. Também haverá uma maior concentração de trabalho sobre os restantes membros que restam, uma vez que existe um menor número de trabalhadores, com a saída de outros (Trevor, 2011). As organizações para encontrarem novos colaboradores que melhor se ajustem aos objetivos, aos valores organizacionais e à posição em aberto, terão de investir em recursos financeiros e tempo, pois terão de fornecer-lhes formação, garantindo assim a sua aprendizagem e o seu desenvolvimento. Os colaboradores ao saírem, forçam a organização a despender de recursos, para que consiga encontrar novos colaboradores (Half, 1982).

Segundo Bourhis e Mekkaoui (2010), uma organização ao apostar em práticas de conciliação trabalho-família, diminui a intenção de turnover dos seus colaboradores. Isto

acontece porque, os colaboradores ao notarem o seu trabalho como uma fonte de benefícios para a sua vida familiar, irão ter atitudes positivas, como não abandonar a organização onde se encontram (Wayne et al., 2006). Um caso de estudo que poderá ser relevante analisar será o caso da *British Telecom*, em que segundo Yeandle et al. (2006), 75.000 trabalhadores dessa empresa, gozavam de práticas de apoio à conciliação de trabalho-família. Com isto, os rendimentos da organização aumentaram, e para além disso, a rotatividade anual de colaboradores decresceu para abaixo de 4%, quando a média de rotatividade deste setor pode chegar aos 17%. Concluindo, com estes dados, podemos subentender a importância de uma organização ao garantir estas práticas, pois permite a diminuição da intenção de *turnover* dos seus colaboradores (Naithani, 2010).

#### **1.6) A relação das práticas de apoio organizacionais de conciliação entre a vida familiar e profissional na intenção de *turnover* numa organização**

As práticas de apoio organizacional, como a conciliação entre trabalho-família são uma forma de reter os colaboradores, tendo assim uma relação negativa com níveis de intenção de saída dos colaboradores no contexto organizacional.

Bae e Goodman (2014) afirmam que as práticas organizacionais, tais como horário flexível e a prática do teletrabalho são essenciais para a redução da intenção de saída dos colaboradores. Desta forma, se os colaboradores obtiverem uma visão positiva sobre o seu trabalho e sobre a sua organização, vendo este como uma fonte de benefícios e vantagens para a sua vida familiar/pessoal, os colaboradores irão criar sentimentos e perceções mais positivas para com a organização onde se encontram vinculados, permitindo a sua permanência nesta (Wayne, 2006).

Um estudo americano que foi desenvolvido por Grover e Crooker (1995) através do Inquérito Social Geral, no ano de 1991, sendo este estudo aplicado a 745 trabalhadores, em que concluiu-se que colaboradores que tenham acesso a práticas de conciliação entre o trabalho e a família, viam a sua organização como uma fonte de benefícios, tais como: melhoria nas relações no local de trabalho; maior autoestima e concentração; maior tempo para a vida pessoal; maior controlo da vida profissional (Naithani, 2010) e uma maior ligação afetiva para com a organização, desta forma. Desta forma, os colaboradores apresentavam uma menor intenção de abandonar a organização. Conclui-se ainda que subsistem três razões pelas quais as práticas de conciliação trabalho-família originam numa reduzida intenção de *turnover* por parte dos colaboradores (Grover & Crooker, 1995): Provoca nos colaboradores um sentimento de justiça,

pois a organização ao disponibilizar práticas que vão ao encontro às necessidades dos colaboradores, estes irão ver a organização como uma fonte de justiça, tendo assim o colaborador uma atitude positiva perante a organização, o que conseqüentemente culmina numa menor intenção de turnover; Os colaboradores ao se depararem com organizações que oferecem práticas de conciliação entre o trabalho e a família, irão achar que essas organizações oferecem uma maior qualidade de vida do que aquelas que não oferecem essas práticas; Reação positiva por parte dos colaboradores sobre estas práticas, fazendo com estes partilhem com os outros colegas de trabalho, que não utilizam estas práticas, a sua experiência, e desta forma, tanto os colaboradores que beneficiam das práticas, como os que não usufruam, acabam por ter atitudes e percepções positivas em relação à organização.

Para além deste estudo, Allen (2001), tentou examinar a percepção dos trabalhadores no que se refere ao apoio prestado à família pelas organizações em que se encontravam inseridos. Este estudo revelou que os colaboradores que percecionavam um menor apoio familiar por parte da sua organização, apresentavam uma maior intenção de abandonar a organização, do que os colaboradores que estariam em organizações com práticas favoráveis à família. Podemos assim perceber que este estudo vai de encontro ao que os autores Grover e Crooker (1995) afirmaram, ou seja, o facto de uma organização disponibilizar práticas e benefícios relacionados com a família, os colaboradores irão perceber que a organização se preocupa com as necessidades destes, o que acaba por promover um maior apego afetivo à organização.

De acordo com a teoria da conservação de recursos (*Conservation of Resources Theory* – COR) os indivíduos esforçam-se para manter, adquirir e preservar recursos pessoais, sociais e materiais e perda de recursos poderá ser algo stressante, tornando estes mais vulneráveis. Os indivíduos que sintam conflito entre a vida familiar e profissional (WFC), terão uma perda de recursos, tais como, tempo e energia, e dessa forma irão pretender sair dessa situação, ou seja, deixar a organização onde se encontram. Através de estudos realizados a 509 funcionários de um hospital belga, Babic et al. (2015) perceberam que o facto de não haver práticas de apoio aos dois domínios (família e trabalho), surge uma maior intenção de turnover (Babic et al., 2021).

Deveremos ter também um olhar atento sobre um estudo recente de Syuzairi et al., (2023), em que foi disseminado um questionário, com determinadas questões sobre a conciliação entre a vida familiar e profissional, relacionando com a intenção de turnover. Os resultados demonstraram que realmente o equilíbrio entre vida profissional e profissional afeta de forma

significativa e negativa as intenções de turnover, por isso será necessário ter práticas e políticas que forneçam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Através destes estudos realizados, podemos concluir que uma das estratégias para as organizações garantirem uma diminuição dos níveis da intenção de saída dos colaboradores, deverá ir de encontro à implementação de práticas e benefícios que permitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Com base no exposto, formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 1 (H1):** As práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional relacionam-se negativamente com a intenção de *turnover*

### **1.7) A definição do apoio organizacional percebido e a sua relação com as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional**

O estudo do conceito de apoio organizacional percebido, foi iniciado pelos autores Eisenberger et al., (1986). Estes autores definiram o apoio organizacional percebido como a crença que os colaboradores têm sobre a sua organização, em como esta valoriza as suas competências e contribuições e se preocupa constantemente com o seu bem-estar. Esta preocupação e valor do empregador irá depender do esforço e do desempenho dos colaboradores. Podemos então entender que os colaboradores apresentam a tendência de atribuir à organização, onde se encontram vinculados, características que sejam semelhantes às humanas (Eisenberger et al., 1986) de forma a entenderem como a organização avalia as suas contribuições para com a organização. Esta tendência é considerada um processo de personificação, que permite o desenvolvimento de percepções de suporte organizacional (Stinglhamber et al., 2003).

Eisenberger e Stinglhamber (2011) propuseram que apoio organizacional percebido pode ser categorizado em três categorias principais: aumento de atitudes favoráveis em relação à organização, tendo assim um aumento do comprometimento afetivo, a segunda baseia-se no aumento do desempenho, e por último, aumento do bem-estar dos colaboradores.

Tendo em conta uma definição mais recente de apoio organizacional percebido, Kurtessis et al., (2017), definiram a percepção de apoio organizacional como as atribuições que os colaboradores fazem relativamente ao tratamento que recebem da organização, podendo este ser favorável ou desfavorável. Esta percepção de apoio organizacional, inicia um processo de troca social, em que os colaboradores acabam por sentir obrigação de auxiliar a organização nas metas e nos objetivos e esperam que essa ajuda se traduza em recompensas.

A área de gestão de recursos humanos não deve apenas examinar as políticas formais de Recursos Humanos, deve também focar-se e analisar as percepções dos funcionários sobre o apoio no trabalho que estes recebem. Os gestores de recursos humanos compreenderam assim que as práticas de apoio organizacional tornaram-se algo essencial para aumentar a percepção de apoio organizacional por parte dos colaboradores (Bodner et al., 2011).

Os funcionários que tenham acesso a práticas de conciliação trabalho- família sentir-se-ão mais apoiados a nível organizacional, e conseqüentemente, mais confortáveis em discutir os seus problemas sobre o trabalho e a família com os seus respetivos supervisores, podendo assim pedir uma maior flexibilidade e/ou autonomia para conseguirem gerir de uma melhor forma a interface trabalho-família. Segundo os autores Muse et al., (2008), o facto de uma organização fornecer programas e práticas de apoio de conciliação entre a vida familiar-profissional, será visto como um sinal de que a organização se encontra verdadeiramente preocupada com o bem-estar dos seus funcionários. Isto permitirá fortalecer o vínculo existente entre a organização e empregado.

Segundo o estudo empírico dos autores Hekman et al., 2009, que contou com 255 trabalhadores, foram analisadas várias variáveis, tais como, o apoio organizacional percebido, a satisfação com o trabalho e a identificação com o trabalho. Segundo este estudo, o facto de existirem práticas organizacionais de apoio ao conflito entre a vertente trabalho-família, aumentará assim a percepção do suporte organizacional percebido por parte dos colaboradores, fazendo com que os colaboradores retribuam com atitudes e comportamentos positivos para com o trabalho (Hekman et al., 2009).

Para concluir, Hammer et al., (2010), argumentaram também que as organizações ao implementarem práticas de apoio organizacional, os colaboradores terão uma maior percepção de apoio no local de trabalho, tendo estes um maior controlo em executar as suas responsabilidades profissionais, conjuntamente com as responsabilidades familiares, garantindo e confirmando uma relação positiva entre as práticas e o apoio organizacional percebido pelos colaboradores.

Com base no exposto, formula-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 2 (H2):** As práticas de conciliação entre a vida familiar/profissional relacionam-se positivamente com o apoio organizacional percebido

### **1.8) O apoio organizacional percebido e a sua relação com a conciliação entre a vida familiar/profissional e a intenção de *turnover***

As organizações apresentam uma maior preocupação com o bem-estar e o ambiente de trabalho positivo proporcionado aos colaboradores, havendo assim uma crença que a organização oferece o apoio organizacional necessário e que este é percebido por estes, através de práticas organizacionais eficazes (Siqueira et al., 2008). O apoio organizacional percebido tornou-se assim algo fundamental num contexto organizacional, pois quando os colaboradores se sentem apoiados, estes irão se sentir valorizados dentro da organização e apresentarão, consequentemente, melhores resultados (Zagenczyk et al., 2011).

A literatura tem mostrado que o apoio organizacional percebido pode estar associado ao tema da conciliação entre a vida familiar-profissional. O conflito nas vertentes trabalho-família pode provocar uma diminuição da qualidade da perceção do apoio organizacional percebido por parte dos colaboradores, fazendo com que estes possam retribuir com comportamentos negativos, tais como a intenção de *turnover* (Hekman et al., 2009). Uma organização ao disponibilizar práticas de conciliação trabalho-família, consequentemente, proporciona o equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho desejado, contribuindo no aumento do sentimento de pertença numa organização, diminuindo a intenção de *turnover* (Beauregard & Henry, 2009; Carlson et al., 2006).

A este propósito, Allen (2001) defendeu que as práticas de conciliação trabalho-família podem dividir-se em dois grandes domínios: os acordos de trabalho flexíveis, que englobam práticas como horários de trabalho flexíveis e teletrabalho, e o outro domínio é o apoio fornecido para o cuidado de dependentes, como subsídios de apoio à infância, licenças de parentalidade remunerada, creches e assistência no cuidado dos idosos. Estas práticas para os colaboradores serão uma maneira de aliviar as dificuldades e a pressão que se coloca à conciliação da vida profissional e familiar. Uma organização ao fornecer estas práticas, fará com que haja apoio organizacional percebido por parte dos colaboradores, reduzindo assim a intenção de *turnover* (Allen, 2001). Como referido anteriormente, (Allen, 2001), através de um estudo realizado a 522 participantes que estariam empregados em diversas áreas, este autor examinou a perceção dos colaboradores no que se refere ao suporte fornecido à família pelas organizações em que se encontravam vinculados, tendo revelado que os colaboradores que percecionavam menor apoio familiar por parte da organização, ou seja, menor apoio organizacional percebido, experienciavam maior intenção de *turnover*.

Rodríguez-Sánchez, et al. (2020), afirmaram que os funcionários procuram numa organização políticas organizacionais que procuram incentivar a promoção dos seus interesses pessoais no que se refere ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Desta forma, atrairá possíveis talentos, como também melhorará comportamentos e atitudes dos colaboradores, aumentando assim os níveis de satisfação e levando a maiores níveis de retenção.

Segundo Shanock et al., (2006), o apoio organizacional percebido permite com que haja menores níveis de intenção de *turnover* por parte dos colaboradores, ou seja, os colaboradores ao entenderem um apoio organizacional, irão sentir que a organização valoriza os seus contributos e proporciona bem-estar, desta forma não terão vontade de abandonar a organização. Havlovic (1991), confirma através de um estudo, que a implementação de práticas de recursos humanos que promovam o equilíbrio das duas vertentes, pode reduzir a taxa de rotatividade em cerca de 72%. Conclui-se assim que o apoio organizacional percebido apresenta uma relação positiva com a intenção de permanecer na organização, baixando os níveis de intenção de *turnover*. Isto foi apoiado também por Lambert (2000) que afirmou que os benefícios que a organização pode fornecer na vertente trabalho-família aos trabalhadores, fomenta atitudes positivas nos colaboradores (Haar et al., 2010). Com isto, podemos concluir que uma organização ao garantir práticas organizacionais, como por exemplo permitir que os seus colaboradores consigam conciliar a vida pessoal com a profissional, garante assim um apoio organizacional percebido pelos colaboradores e estes terão uma menor intenção de abandonar a organização (Haar et al., 2010). Desta forma a disponibilização de práticas de conciliação trabalho-família pela organização parece associar-se à diminuição de intenção de turnover, por meio de apoio organizacional percebido (Thompson et al., 1999).

Com base no exposto, formula-se a seguinte hipótese:

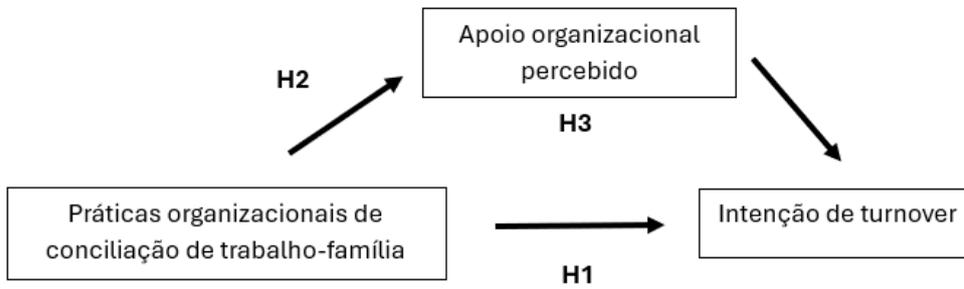
**Hipótese 3 (H3):** O apoio organizacional percebido medeia a relação entre as práticas de conciliação trabalho e família e a intenção de *turnover*

### 1.9) O modelo conceptual

A revisão de literatura apresentada anteriormente suporta a pertinência de realizar um estudo da relação entre as seguintes variáveis: as práticas de Conciliação Trabalho-Família, apoio organizacional percebido e a intenção de *turnover*. Percebe-se assim que o apoio organizacional percebido medeia a relação entre as práticas de conciliação trabalho e família e a intenção de *turnover*.

Assim, apresenta-se o seguinte modelo de investigação (Figura 1.1).

*Figura 1.1 – Modelo conceptual (elaboração própria)*



## **2) Metodologia**

Na presente dissertação para a realização do estudo em questão, foi utilizada uma abordagem quantitativa, sendo esta abordagem através da aplicação de um questionário. A pesquisa quantitativa caracteriza-se por um processo sistemático de colheita de dados que são observáveis e quantificáveis (Freixo, 2011). Neste estudo pretende-se descrever as relações existentes entre as variáveis anteriormente apresentadas, sendo estas: as práticas de conciliação entre as vertentes trabalho-família, o apoio organizacional percebido e a intenção de *turnover*.

Desta forma, neste capítulo será descrita a metodologia adotada para o desenvolvimento desta investigação, as respetivas medidas e instrumentos de recolha de dados, a estruturação do questionário, e por fim, a caracterização da amostra.

### **2.1) Método de recolha de dados**

Como referido anteriormente, a técnica de recolha de dados escolhida para atingir o público-alvo pretendido, na presente investigação, foi um questionário (que se encontra nos Anexos), de forma a permitir alcançar um maior número de inquiridos, de variadas organizações que laboram em Portugal. O questionário compõe-se de questões fechadas (tendo apenas uma questão aberta, que se refere à idade), em que os inquiridos devem responder de acordo com a sua experiência em contexto laboral. Os inquiridos foram informados do anonimato e confidencialidade dos dados, exigindo a validação do consentimento informado por parte do inquirido, no início do questionário. Este está dividido em quatro secções: a primeira é composta pelo consentimento informado, onde foi exposta a identificação do estudo, o âmbito da realização do estudo e onde se esclarece o carácter voluntário da participação dos inquiridos, a segunda secção é composta pela caracterização da população respondente, a segunda pretende verificar a percepção dos respondentes acerca das práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional, a terceira analisar igualmente a perspectiva dos inquiridos sobre a percepção de apoio organizacional, e por fim, na quarta secção, analisar a intenção de *turnover* dos respondentes.

### **2.2) Procedimento da recolha e da análise dos dados**

No que diz respeito ao questionário, este foi realizado online, através do software *Qualtrics* e respondido pelos inquiridos da mesma forma, para que a recolha de dados fosse mais rápida e

eficiente. O principal site que permitiu atingir o público-alvo desejado, foi a plataforma *LinkedIn*. Simultaneamente o link do questionário foi também disseminado pelas redes sociais, tais como, *Whatsapp* e *Facebook*, de modo a atingir o máximo de participantes possível. A técnica de amostragem não probabilística usada, foi a amostragem por bola de neve, em que os indivíduos que serão convidados a responder ao questionário, os mesmos irão convidar novos participantes a responder ao questionário. Esta técnica tornou-se muito vantajosa, pois permitiu um aumento da amostra.

Foram assim definidos critérios de inclusão na amostra, sendo estes: Estatuto de trabalhador; vinculado/a numa organização portuguesa ou que labore em Portugal. No que se refere ao período de aplicação, este decorreu durante quatro meses, ou seja, entre fevereiro e junho de 2024, de modo a permitir que houvesse um maior alcance do mesmo.

De forma a analisar os dados, o ficheiro dos dados, que foi obtido a partir da plataforma utilizada (*Quatrics*), foi convertido num ficheiro IBM SPSS *Statistics* (versão 29), para se realizar uma análise estatística dos dados. As medidas e os métodos utilizados para proceder à análise dos dados foram os seguintes: as estatísticas descritivas, tais como a média, a mediana e o desvio-padrão. Para a realização da análise do modelo de investigação utilizou-se o macro Process, versão 4, de forma a analisar o papel da variável mediadora (Hayes, 2013).

### **3) Caracterização da amostra**

Abordando a caracterização dos participantes e da sua situação profissional, esta serve para fornecer informações pertinentes sobre os respondentes do questionário disseminado pelas várias organizações, como por exemplo o género a idade, as habilitações literárias, o setor de trabalho em que se inserem. Importa ainda referir, que colaboraram, de forma voluntária, neste estudo 211 participantes.

#### **3.1) Caracterização sociodemográfica**

No que se refere ao género dos participantes, 70,6% dos inquiridos pertence ao género feminino 28,9% pertencem ao género masculino e ainda 0,5% responderam “Outro”. Podemos assim constatar, que a maioria dos inquiridos pertencem ao género feminino.

Quanto à idade, como podemos ver na tabela 3.1, os participantes apresentam idades entre os 19 e os 65 anos, havendo uma menor predominância de participantes a partir dos 42 anos de

idade, uma vez que podemos ver através da percentagem acumulativa, em que 75,4% pertencem aos candidatos até aos 42 anos. A média de idade é 33,54. Enquanto a mediana é 29,00, o que indica que 50% dos inquiridos apresentam menos de 29 anos e a outra metade mais de 29 anos. Já os percentis, indicam que 25% apresentam menos de 23 anos e que 75% têm menos de 42 anos.

**Tabela 3. 1 – Caracterização da variável “Idade”**

<b>Estatísticas descritivas</b>		
N	Válido	211
	Omisso	0
Média		33,54
Mediana		29,00
Percentis	25	23,00
	50	29,00
	75	42,00

No que diz respeito às habilitações literárias, 6,6% possuem o 9º ano, 18,0% possuem o ensino secundário, 43,1% dos participantes possuem uma licenciatura, 15,6% possuem uma pós-graduação, seguindo-se 15,2% que possuem um mestrado, e por fim, 1,4% possuem doutoramento. A maioria dos inquiridos constam uma licenciatura.

### **3.2) Caracterização da situação profissional**

Em relação à situação profissional, no que diz respeito ao setor de atividade, a maioria dos participantes exercem funções em organizações do setor terciário, apresentando uma percentagem de 73%, enquanto 14,7% desempenham funções em organizações do setor secundário e 12,3% desempenham funções no setor primário.

Relativamente à dimensão da organização em que os inquiridos exercem funções, 48,8% trabalham em grandes empresas (250 ou mais trabalhadores), 19,9% trabalham em médias empresas (entre 50 e 250 trabalhadores), 16,1% trabalham em pequenas empresas (entre 10 e 50 trabalhadores) e por último, 15,2% trabalham em microempresas (com menos de 10

trabalhadores), havendo assim uma maior predominância de grandes empresas e uma menor predominância de microempresas.

Em relação ao tempo que permanecem na organização onde se encontram vinculados, 31,3% estão na organização há 1-2 anos, 29,9% têm menos de 1 ano de permanência na empresa, 21,8% dos inquiridos têm mais de 6 anos e, finalmente, 17,1% dos participantes trabalham na organização entre os 3-6 anos.

#### **4) Instrumentos**

O questionário construído no presente estudo é composto por três variáveis, tendo sido escolhidas com base na literatura estudada. Para medir a variável de práticas organizacionais de equilíbrio trabalho-família, foi utilizada uma adaptação da listagem de práticas utilizada por Allen (2001), adaptada e traduzida para o contexto português por Chambel e Santos (2009), utilizando 7 itens da escala (“Horário de Trabalho Flexível”; “Semana de Trabalho Comprimida”; “Teletrabalho”), classificados numa escala de resposta de tipo Likert de cinco pontos (de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”), onde cada inquirido responde se a sua organização oferece as práticas descritas de conciliação entre a vida familiar e profissional. A variável de práticas de equilíbrio trabalho-família tem uma consistência interna aceitável, uma vez que seu alfa de Cronbach é de 0.783.

Para analisar a variável de apoio organizacional percebido, foi usada a escala de Eisenberger et al., (1986), esta escala é composta por 36 itens, no entanto apenas foram considerados 8 itens. No seu estudo, Eisenberger et al., (1986) os autores usaram uma escala de 36 itens, mas indicaram 16 itens para uma versão mais resumida desta escala e desses 16 itens foram avaliados os que apresentariam uma carga fatorial mais elevada e dessa forma apenas incluímos 8 itens neste estudo, (“A minha organização tem orgulho nos resultados do meu trabalho”, “A minha organização preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar”) avaliados numa escala de Likert de 5 pontos (de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”). A variável apoio organizacional percebido tem uma consistência interna aceitável, em que os seus itens estão fortemente correlacionados, uma vez que seu alfa de Cronbach é de 0.832.

Para analisar a variável intenção de *turnover*, foi usada a escala de Mobley et al., (1978), composta por três itens (“Eu penso muitas vezes em desistir do meu trabalho atual”; “Provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano”), com base numa escala de

Likert de 5 pontos (de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”). A variável intenção de turnover tem uma consistência interna aceitável, uma vez que seu alfa de Cronbach é de 0.742.

## 5) Resultados

Neste capítulo, os resultados serão apresentados após a análise dos dados recolhidos a partir do questionário aplicado à população-alvo. Na tabela 5.2 é possível ver as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis estudadas no estudo. Para testar a correlação entre as variáveis, foi aplicado o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ).

É possível concluir através desta tabela que a variável de práticas de conciliação entre a vida familiar e a profissional apresenta uma correlação positiva forte com a variável apoio organizacional percebido ( $r = 0,63$ ;  $p < 0,001$ ), isto sugere que os trabalhadores ao apresentarem uma melhor conciliação entre a vida familiar e profissional através das práticas, percebem um maior apoio organizacional. Existe também uma correlação negativa moderada entre as variáveis de práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional e a variável de intenção de *turnover* ( $r = -0,32$ ;  $p < 0,001$ ), o que significa que os trabalhadores que consigam conciliar a sua vida profissional com a familiar, apresentam menores intenções de abandonar a empresa onde se encontram vinculados. Por último, existe uma correlação negativa moderada entre as variáveis de apoio organizacional percebido e a variável de intenção de turnover ( $r = -0,48$ ;  $p < 0,001$ ), o que sugere que os colaboradores que percebam um maior apoio organizacional percebido, apresentam menores intenções de *turnover*.

**Tabela 5.2 - Médias, desvio-padrão e correlações entre as variáveis**

	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	1	2	3
1. Práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional	3,62	1,04	-		
2. Apoio organizacional percebido	3,57	1,11	0,63	-	
3. Intenção de <i>turnover</i>	2,50	1,36	-0,32	-0,48	-

Ainda referente à variável das práticas de conciliação trabalho e a família, importa entender em que medida a organização oferece cada uma das práticas aos inquiridos, como poderemos ver na tabela 5.3. Desta forma, a prática de conciliação trabalho-família que foi considerada a mais oferecida pela organização para os inquiridos foi o horário de trabalho flexível (M= 4,50; DP= 0,70) e segue-se a prática de subsídio de apoio à infância (M= 4,10; DP= 0,90). Em contrapartida, a prática considerada menos oferecida foi a prática de trabalho a tempo parcial (M= 3,10; DP= 1,10).

**Tabela 5.3** - Estatística descritiva da variável “Em que medida a sua organização oferece as seguintes práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional?”

Práticas	Média (M)	Desvio-padrão (DP)
Horário de trabalho flexível	4,50	0,70
Semana de trabalho comprimida	3,90	1,10
Teletrabalho	4,00	1,05
Trabalho a tempo parcial	3,10	1,10
Creches/ Jardins de infância no local de trabalho	3,50	1,15
Subsídios de apoio à infância	4,10	0,90
Subsídio de apoio a idosos	3,80	1,05

## 6) Teste de Hipóteses

No que diz respeito ao teste de hipóteses, estas foram testadas com recurso do process bootstrapping macro (modelo 4: Hayes, 2013). A primeira hipótese sugere que as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional relacionam-se negativamente com a intenção de *turnover*, o que pode ser confirmado de acordo com os resultados apresentados na tabela 6.5, sendo esta uma relação negativa e significativa (B= -0.2696; p-valor = <0.001; CI [-0.4360; -0.1032]), suportando assim hipótese 1.

No que se refere à segunda hipótese em que sugere que as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional relacionam-se positivamente com o apoio organizacional percebido, como vemos na tabela 6.4, (B = 0.6003; p-valor = < .000; CI [0.4753; 0.7254]) sendo esta positiva e significativa. Confirma assim que ao aumentar uma unidade de práticas de

conciliação, o apoio organizacional por parte dos colaboradores vai aumentar em 0,60 unidades, confirmando a hipótese 2.

Para concluir, a hipótese 3 sugere que o apoio organizacional medeia a relação entre as práticas de conciliação trabalho-família e a intenção de *turnover*. Através da análise relativa ao efeito indireto, como vemos na tabela 6.6, entendemos que existe uma relação de mediação significativa do apoio organizacional percebido na relação das práticas de conciliação e da intenção de *turnover* (B= -2.2302; CI [-0.3355, -0.1270]), comprovando a hipótese 3.

Torna-se relevante compreender que correlações existem entre as variáveis demográficas e as variáveis de interesse, nomeadamente o apoio organizacional percebido e intenção de saída, a fim de perceber qual/ais as variáveis de controlo. De entre todas estas variáveis que podiam potencialmente influenciar a relação entre as variáveis do modelo, apenas a variável dimensão da empresa revelou uma correlação significativa e positiva com a variável mediadora ( $\rho=0.1186$ ;  $p<0.05$ ). Nenhuma outra variável demográfica revelou obter uma correlação significativa com as variáveis: apoio organizacional percebido e intenção de *turnover*. Segundo os autores Kahn et al., (1992), nas organizações de maior dimensão, os colaboradores tendem a sentir uma maior necessidade de apoio organizacional, uma vez que o ambiente de trabalho é mais complexo e desafiante. Sendo assim as organizações deverão optar por uma cultura de apoio organizacional, fomentando serviços de bem-estar e benefícios, garantindo o apoio organizacional percebido dos colaboradores e diminuição da intenção de *turnover*.

**Tabela 6.4 - Resultado do procedimento bootstrapping**

Modelo 1: modelo da variável mediadora		Outcome: Apoio organizacional percebido					R <sup>2</sup> = .4024
Variável	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	
Práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional	0.6003	0.0634	9.4644	0.000	0.4753	0.7254	

**Tabela 6.5 - Resultado do procedimento bootstrapping**

Modelo 1: modelo do variável resultado	Outcome: Intenção de <i>Turnover</i>						R <sup>2</sup> = .2958
Variável	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	
Práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional	-0.2696	0.0844	-3.1943	0.0016	-0.4360	-0.1032	
Apoio Organizacional Percebido	-0.3834	0.0773	-4.9625	.000	-0.5357	-0.2311	

**Tabela 6.6 - Resultado do procedimento bootstrapping**

Efeito indireto das práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional sobre a intenção de <i>turnover</i> via apoio organizacional percebido	B	BootSE	Boot LLCI	Boot ULCI
Apoio organizacional percebido	-0.2302	0.0534	-0.3355	-0.1270

## 7) Discussão dos resultados

No capítulo anterior apresentaram-se, os resultados para cada uma das hipóteses em estudo que foram testadas, assim como algumas análises estatísticas complementares. Dessa forma neste capítulo irá ser refletido a relação entre os resultados obtidos e o objetivo inicialmente proposto nesta investigação.

A presente investigação teve como principal objetivo analisar a relação entre as práticas de conciliação trabalho-família e a intenção de turnover dos colaboradores, bem como analisar o papel mediador do apoio organizacional percebido nesta relação. A primeira hipótese proposta na presente investigação afirmava que as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional relacionam-se negativamente com a intenção de *turnover*. Os resultados apresentados anteriormente revelaram que as práticas de conciliação trabalho-família têm um efeito significativo e negativo na intenção de turnover dos colaboradores, apoiando assim a primeira hipótese. O facto desta hipótese ter sido apoiada podemos concluir que será fulcral a implementação, por parte das empresas, de práticas de conciliação entre o trabalho e a família para que haja uma retenção dos colaboradores, uma vez que quantas mais práticas de conciliação trabalho-família uma organização disponibiliza aos seus colaboradores, menor será a sua intenção de turnover. O facto desta hipótese ter sido apoiada, veio confirmar o estudo recente de Syuzairi et al., (2023) que demonstrou que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal afeta de forma significativa e negativa as intenções de *turnover* dos colaboradores, confirmando mais uma vez a importância da implementação de práticas e políticas que permitam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Importa ainda ressaltar outros estudos anteriores onde apontam que os colaboradores ao terem disponíveis práticas de conciliação trabalho-família na sua organização, como horários de trabalho flexível, possuem níveis mais baixos de intenção de *turnover*, segundo Oliveira (2019), Bae e Goodman (2014), Wayne et al. (2006), Bourhis e Mekkaoui (2010), confirmando assim a relação negativa entre as variáveis. Estes autores reforçam a ideia de que a implementação e o investimento nestas práticas melhoram o bem-estar dos colaboradores e que são uma estratégia essencial para a redução do *turnover*.

A segunda hipótese do estudo compreendia a relação entre as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional e o apoio organizacional percebido, hipótese esta que foi confirmada e validada, uma vez que se comprovou que existe uma relação positiva entre as variáveis, o que significa que uma organização ao apostar em práticas de conciliação entre a

vida familiar e profissional, garante que os seus colaboradores percebam um apoio organizacional. Estes resultados estão assim em concordância com a literatura, uma vez que segundo Hekman et al., (2009), o facto de existirem práticas organizacionais de apoio à conciliação trabalho-família, aumentará consequentemente a perceção do apoio organizacional percebido por parte dos colaboradores (Hekman et al., 2009), uma vez que, ao ocorrer um reconhecimento por parte da organização das necessidades do colaborador ao implementar estas práticas, a organização demonstra apoio e reconhece as necessidades do colaborador e este irá percecionar um apoio organizacional.

Por último, a terceira hipótese foi igualmente confirmada e suportada pelos dados, confirmando assim que o apoio organizacional medeia a relação entre a conciliação entre a vida familiar e profissional e a intenção de *turnover*. O estudo de Kossek et al., (2011), confirma a hipótese testada, afirmando que as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional, aumenta a perceção de apoio organizacional, reduzindo a insatisfação e o desgaste dos colaboradores associados ao conflito entre as vertentes família-trabalho, diminuindo assim a intenção de *turnover*. Para além disso, dão ênfase no papel dos líderes, pois estes serão vistos como peças fundamentais para o incentivo dos colaboradores a usufruírem dos benefícios e das práticas de conciliação, o que fortalecerá o apoio organizacional percebido por parte dos colaboradores. Para além deste estudo, Allen, (2001), examinou a perceção dos colaboradores no que se refere ao apoio fornecido à família pelas organizações, tendo assim concluído que os colaboradores que percecionavam menor apoio familiar e menor apoio organizacional percebido, apresentavam uma maior intenção de *turnover*. Desta forma, esta hipótese veio confirmar os estudos realizados anteriormente.

Para além disso, percebemos que as práticas que são mais oferecidas pela organização segundo os inquiridos são o horário de trabalho flexível, em que permite os trabalhadores organizarem o seu dia-a-dia, combinando as tarefas profissionais e pessoais com excelência, e a prática de subsídio de apoio à infância, que acaba por incentivar a participação da mulher no mercado de trabalho. De acordo com os autores Bianchi et al., (2010), o papel de cuidar dos filhos e das tarefas domésticas recai muito sobre as mulheres, como vimos anteriormente, por isso a organização ao promover esta prática, estará a ajudar a mulher no papel familiar e, consequentemente, motivará a mulher a participar no mercado de trabalho. Enquanto a prática considerada menos oferecida é a prática de trabalho a tempo parcial, uma vez que trabalhar em regime de part-time, converte-se em receber menos rendimentos e benefícios, e isso poderá ser visto como algo negativo para os colaboradores.

Em conclusão, os resultados do estudo serviram para comprovar as hipóteses, que foram apresentadas anteriormente e que vieram reforçar a importância do apoio organizacional percebido e das práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional, resultando também em baixos níveis de intenção de *turnover* por parte dos colaboradores. O apoio organizacional percebido é assim um mecanismo essencial, para que se garanta que os colaboradores percebam as práticas de conciliação como sinais de preocupação e valorização por parte da empresa, fortalecendo assim o vínculo entre a empresa e o empregador.

### **7.1) Contributos teóricos**

Embora a conciliação do trabalho-família, o apoio organizacional percebido e a intenção de *turnover* sejam temas já anteriormente estudados por diversos autores, considerou-se relevante estudar e complementar a literatura já existente e entender a relação entre as variáveis.

No que respeita à relação entre as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional e a intenção de turnover, a mesma já tinha sido confirmada por Syuzairi et al., (2023), em que afirmam que o equilíbrio entre vida profissional e profissional afeta de forma significativa e negativa as intenções de *turnover*, pois fomenta stress e burnout, por isso será pertinente a organização promover práticas e políticas de equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Segundo Haar et al., 2010, uma organização ao garantir práticas organizacionais de conciliação entre a vida familiar e profissional, garante que haja assim um apoio organizacional percebido pelos colaboradores e estes terão consequentemente uma menor intenção de abandonar a organização. Este estudo vem assim confirmar a hipótese e reforçar a importância de estudar o apoio organizacional enquanto mediador da relação entre as práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional e a intenção de *turnover*.

Adicionalmente, o estudo realizado presentemente, contribui de forma relevante para as ciências sociais e respetiva literatura, uma vez que reforça a presença de uma relação negativa entre as práticas de conciliação vida familiar-profissional e a intenção de turnover. Comprovou-se ainda que esta relação é mediada pelo apoio organizacional percebido e que as práticas de conciliação se relacionam de uma forma positiva com o apoio organizacional percebido. Ainda este estudo contribui para a identificação de uma variável mediadora (o apoio organizacional percebido) na relação entre as práticas de conciliação e a intenção de *turnover*.

## 7.2) Implicações práticas

No que se refere a implicações práticas, primeiramente, as empresas devem apostar em políticas de trabalho flexíveis, para que haja uma promoção de equilíbrio entre a vida familiar e profissional. Para além disso, os líderes deverão ter o importante papel de incentivar os colaboradores a usufruírem dessas práticas, o que permitirá os mesmos terem a perceção de apoio organizacional e conseqüentemente menores intenções de *turnover*.

As organizações deverão oferecer e garantir programas e benefícios de apoio, como creches, subsídios de apoio familiar, licença parental ampliada e assistência para cuidadores de idosos, que permitam aos colaboradores se sentirem mais apoiados em relação à gestão das responsabilidades familiares. Importante ressaltar que os benefícios deverão ser oferecidos de uma forma personalizada de acordo com a sua situação familiar/pessoal, uma vez que um colaborador com filhos, não terá as mesmas necessidades que um colaborador que não tenha filhos e essas questões deverão ser tidas em conta pela organização. Os colaboradores deverão estar cientes e devidamente informados sobre essas práticas e políticas de conciliação trabalho e família, devendo assim a comunicação interna ser clara, assertiva e transparente por parte da organização, aumentando assim a perceção dos colaboradores do apoio organizacional. Essa comunicação irá permitir que os colaboradores sintam uma maior confiança na empresa, se sintam mais valorizados por esta e irão perceber que a organização promove um ambiente positivo.

As organizações também devem perceber o que os colaboradores valorizam num ambiente corporativo, ou seja, que práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional valorizam, por exemplo, e para isso deverá existir dinâmicas de grupo, para que estes se sintam à vontade em falar abertamente sobre estes temas. Resumindo, os gestores de recursos humanos deverão ter o papel de incentivar as organizações a disponibilizarem, tanto as dinâmicas, como as práticas de conciliação trabalho-família. As organizações ao optarem por estas práticas, irá lhes permitir diferenciar no mercado de trabalho, na forma como valorizam o bem-estar dos seus colaboradores, não olhando para estes apenas como meros recursos económicos (Botelho, 2022). Este estudo pode assim ter contribuído para fornecer *insights* às organizações sobre como as políticas e as práticas de conciliação podem ser vistas como uma estratégia, para atingir o sucesso organizacional pretendido.

### 7.3) Limitações e sugestões de estudos futuros

Após a apresentação e a discussão dos resultados neste estudo, é relevante mencionar algumas limitações que surgiram no desenvolvimento deste estudo e que podem ser consideradas para futuros estudos.

A primeira limitação prende-se pelo facto de se estar a lidar com a participação de inquiridos de múltiplos contextos organizacionais. Desta forma, as organizações podem diferir substancialmente entre si em vários níveis, como no clima, na cultura organizacional e nas formas de liderança. Outra limitação que podemos mencionar deve-se ao facto de ter se recorrido a um questionário de resposta fechada, o que faz com que as respostas dos inquiridos não sejam aprofundadas e detalhadas, havendo assim alguma carência de informação. Num estudo futuro poderá ser útil abordar os inquiridos através de entrevistas, para que se obtenha respostas mais completas.

Por se tratar de um estudo correlacional, não foi possível analisar as relações causa-efeito que existem, tendo sido apenas possível apresentar as possíveis relações entre as variáveis apresentadas. Para além disto, os participantes do inquérito responderam no mesmo inquérito a questões relacionadas com a variável dependente e a variável independente, podendo isto estar relacionado ao efeito do método comum, o que poderá ter levado a que os participantes deduzissem possíveis ligações entre as variáveis que poderiam não ser aquelas que realmente deveriam ter tidas em consideração. Uma sugestão de um estudo futuro poderá passar pela realização de estudo longitudinal, podendo recolher os dados ao longo do tempo, e assim podemos observar as mudanças das variáveis ao longo do tempo, e concluir assim as relações causa-efeito.

A dimensão do estudo poderá ser considerada pequena (211 inquiridos), não havendo uma representatividade substancial da população. Propõe-se assim para estudos futuros uma amostra de maior representatividade, para que se obtenha respostas mais abrangentes e para que se consiga, também, confirmar a revisão da literatura.

Para estudos futuros, pode ser colocada a hipótese de se testar outras variáveis mediadoras, para que se consiga entender que outras variáveis podem influenciar a relação entre as práticas de conciliação trabalho e família e a intenção de *turnover*, tendo como exemplo as variáveis: satisfação no trabalho ou o comprometimento organizacional. Como referido anteriormente, sugeria-se que o estudo seja de natureza qualitativa, para que se obtenham respostas mais completas e para que os participantes não estejam limitados nas suas respostas.

Uma futura investigação que poderá ser útil para o tema em questão passará por analisar diferentes estilos de liderança (transformacional, democrático) e entender que estilo de liderança é o mais predisposto na promoção de uma cultura organizacional de apoio, que permita as práticas organizacionais de conciliação entre a vida familiar-profissional, e consequentemente, permita a redução das intenções de *turnover*.

Seria também pertinente num estudo futuro, analisar o impacto destas práticas e do apoio organizacional em colaboradores que tenham alguma deficiência ou que sejam cuidadores de dependentes. Desta forma, entendia-se o impacto que estas práticas e este apoio apresentam sobre estes colaboradores.

## 8) Conclusão

A globalização, o crescimento do capitalismo e as mudanças tecnológicas que se fazem sentir nas organizações, impulsionaram vastas mudanças sociais e económicas que impactaram na conciliação entre a vida familiar e profissional, como referido anteriormente (Moraes, et al., 2015). Desta forma, importa referir a importância e a pertinência das práticas de conciliação trabalho-família e o seu impacto direto na intenção de *turnover*, que foi confirmado e comprovado através de uma das hipóteses testadas, como também através da literatura estudada. As organizações ao apostarem em práticas de conciliação trabalho-família, uma vez que para além de ajudarem os seus colaboradores na gestão das duas esferas (pessoal e profissional), estão, de igual forma, a contribuir para a retenção os mesmos na organização, uma vez que estes possuem menores intenções de *turnover*, aquando da disponibilização de práticas que permitam a conciliação entre o trabalho e a família.

As organizações e os profissionais de Recursos Humanos terão o papel de garantir a disponibilização das práticas de conciliação trabalho-família que devem ser entendidas pelos mesmos como benéficas tanto para os colaboradores, como para as organizações. O principal benefício para os colaboradores passará por equilibrar a vida familiar e a profissional e para as organizações poderá ser visto como uma estratégia, para que se atinjam melhores resultados organizacionais. Para além disso, este estudo comprova que a conciliação entre a vida familiar e profissional apresentam uma relação positiva com o apoio organizacional percebido, pois uma empresa ao apostar em práticas que permitam uma melhor conciliação entre a vida familiar e profissional, os colaboradores irão ter percepção de apoio organizacional. Complementando a análise desta relação, foi proposta a adição de uma variável com um pape mediador, tendo sido escolhido o apoio organizacional percebido. O apoio organizacional percebido foi considerado como fundamental num contexto organizacional, uma vez que os colaboradores ao se sentirem apoiados, irão se sentir valorizados e, conseqüentemente, apresentarão, melhores resultados para a organização (Zagenczyk et al., 2011).

Em conclusão, a presente dissertação apresenta resultados que vão de encontro ao objetivo do estudo, uma vez que foi comprovada a relação entre a conciliação entre a vida familiar e profissional, sendo esta mediada pelo apoio organizacional percebido. Com os resultados desta investigação, as organizações podem analisar como é que a adoção de práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional e de um apoio organizacional eficaz, pode trazer inúmeros benefícios para as organizações, como por exemplo reduzir as taxas de intenções de *turnover*.

## 9) Referências Bibliográficas:

- Allen, T. D. (2000). Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *J Occup Health Psychol*, 2000 Apr;5(2):278-308. DOI: 10.1037//1076-8998.5.2.278
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *DEDiCA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES*, 8 (2015) julho, 117-130. <https://doi.org/10.30827/dreh.v0i8.6913>
- Andrade, C. (2017). Percepções dos colaboradores sobre as medidas organizacionais de conciliação da vida profissional e familiar. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(3), 46-63. DOI: 10.18226/23190639.v4n3.03
- Aniceto, K. R. P. (2009). Mudanças no mundo do trabalho e novas exigências de qualificação dos trabalhadores. *Revista Científica Hermes*, 1(1). <https://doi.org/10.21710/rch.v1i1.19>
- Babic, A. & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Front. Psychol*. 12:618250. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.618250
- Bailyn, L. (1997). The impact of corporate culture on work-family integration. In Saroj Parasuraman e Jeffrey Greenhaus (Eds), *Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world* (pp.209-219). Westport, London: Praeger.
- Baruch, G. K., Biener, L., & Barnett, R. C. (1987). Women and gender in research on work and family stress. *American Psychologist*, 42(2), 130–136. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.42.2.130>
- Beauregard, T. A. & Henry, L.C. (2009). Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.09.001
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press. <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
- Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 705–725. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00726.x>
- Bluestone, B. & Harrison, B., 1988. *The great U-turn: Corporate restructuring and the polarizing of America*. New York: Basic.
- Botelho, C. (2023). Ser ou não ser uma empresa amiga das famílias? *RH Magazine*, (139/março/abril). Acedido em <https://rhmagazine.pt/artigo-ser-ou-nao-ser-uma-empresa-amiga-das-familias/>
- Bourhis, A., & Mekkaoui, R. (2010). Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive? *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(1), 98–117. DOI: 10.2307/23078261
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.02.002
- Chambel, M. J. (2020). O equilíbrio trabalho-família e as suas repercussões no bem-estar laboral. *RH Magazine*, (117). Acedido em <https://rhmagazine.pt/o-equilibrio-trabalho-familia-e-as-suas-repercussoes-no-bem-estar-laboral/>

- Chambel, M. J., & Santos, M. V. dos. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 275–286. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300001>
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456– 481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>
- Chung, H. & Lippe, T. V. D. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research (2020)* 151:365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770 <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2005). The new gender essentialism–domestic and family ‘choices’ and their relation to attitudes 1. *The British journal of sociology*, 56(4), 601- 620. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00085.x>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Donaldson, S. I. & Grant-Vallone, E. (2001). Consequences of Work–Family Conflict on Employee Well-Being over Time. *Work & Stress*. DOI: 10.1080/02678370110066544
- Edwards, J. R., e Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25 (1), 178- 199. <https://doi.org/10.2307/259269>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC, US: American Psychological Association. DOI: 10.1037/12318-000
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*.
- French, K. A. & Johnson R. C. (2016). A Retrospective Timeline of the Evolution of Work–Family Research. *The Oxford Handbook of Work and Family*, Oxford Library of Psychology <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.2>
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54 (2), 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. DOI: 10.5465/AMR.1985.4277352
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. DOI: 10.5465/AMR.1985.4277352
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Haar, J. M. & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999–1014. DOI: 10.1080/09585191003783462
- Half, R. (1982). Keeping the best-employee retention in public accounting. *The CPA Journal*, 52, 34-38.

- Hammer, L. B., Kossek, E.E., Anger, W.K., Bodner, T. & Zimmerman, K. L. (2010). Clarifying work-family intervention processes: the roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *J Appl Psychol.* 2011 Jan; 96(1):134-50. doi: 10.1037/a0020927
- Havlovic, S. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relations*, 30 (3), 469-479. DOI: 10.1111/j.1468-232X.1991.tb00799.x
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* Guilford Press.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of management journal*, 52(3), 506-526. DOI: 10.1037/a0015315
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50, 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Holtom, B., & Lee, T. (2005), Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337- 352. DOI: 10.1002/hrm.20074
- Huang. T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of Quality of Working Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 25(6), 735-750. DOI: 10.2224/sbp.2007.35.6.735
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance.* Londres: Sage Publications, London.
- Jia, C. X. & Li, J. C. M. (2021). Work-Family Conflict, Burnout, and Turnover Intention among Chinese Social Workers: The Moderating Role of Work Support. *Journal of Social Service Research*, 1-16. DOI: 10.1080/01488376.2021.1942393
- Johnson, S., Cooper, C. (2003). The construct validity of the ASSET stress measure. *Stress and Health* 19, 181–185. Retrieved January 9, 2009 from EBSCOHost Academic Search Elite database. DOI: 10.1002/smi.971
- Jones, F., Burke, R. J., & Westman, M. (2006). *Work-life balance – A psychological perspective.* Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203536810>
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 571–650). Consulting Psychologists Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.* John Wiley. <https://doi.org/10.2307/2391654>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organisations.* New York: Wiley.
- Korunka, C., Hoonaker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 8 (4), 409–423. DOI: 10.1002/hfm.20099
- Kossek, E. E. & Ozeki, C (1998). Work-Family Conflict, Policies, and The Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. DOI: 10.1037//0021-9010.83.2.139
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. & Hammer, L.B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Pers Psychol.* 2011 Summer; 64(2):289-313. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x
- Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SpecIssue), 383–400. DOI: 10.1002/job.144
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support

- Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Larkin, J. M. (1995). Managing employee turnover is everyone's business. *National Public Accountant*, 40(9), 34-36
- Lazar, I., Osoian, C. & Ratiu, P. (2010). The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance. *European Research Studies Journal*, European Research Studies Journal, vol. 0(1), pages 201-214. DOI: 10.35808/ersj/267
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management. Review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of Employee Performance Through the Means of Internal Support: A Study of Perceived Organizational Support. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 965–976.  
<https://doi.org/10.2147/prbm.s346697>
- Lott, Y., Kelliher, C., & Chung, H. (2022). Reflecting the changing world of work? A critique of existing survey measures and a proposal for capturing new ways of working. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 28(4), 457-473. DOI: 10.1177/10242589221130597
- Maertz, C. (2001). Why employees stay with or quit an organization. [Comunicação]. 61<sup>a</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Maertz, C., & Campion, M. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566- 582. DOI: 10.2307/20159602
- Matias, M. & Fontaine, A. M. (2012). A Conciliação de Papéis Profissionais e Familiares: o Mecanismo Psicológico de Spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235–244 DOI: 10.1590/S0102-37722012000200012
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408.
- Monteiro, R., & Domingos, L. (2013). O sentido do direito à conciliação: vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. *Sociologia: Problemas e Práticas*, 73, 59-77.  
<https://doi.org/10.7458/SPP2013732807>
- Moraes, P. M., Abrão, K. C. L. & Mito, R. C. T. (2015). Conciliação entre trabalho e vida familiar: um debate necessário. *Serviço Social e Saúde*, Campinas, SP, v. 14, n. 1, p. 106–118, 2015. DOI: 10.20396/sss.v14i1.8638904
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 171–192. <https://doi.org/10.1002/job.506>
- Naithani, P. (2010). Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148-155 DOI: 10.5539/ass.v6n6p148
- Oliveira, A. R. & Ribeiro, N. (2019). O impacto do conflito trabalho-família no engagement, desempenho e intenção de turnover dos colaboradores. Atas XXIX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Sevilha, 31 de janeiro a 2 de fevereiro, Osuna, Espanha.
- Patrício, I. (2024). Não havia tantos despedimentos coletivos desde o arranque da pandemia. Acedido em <https://eco.sapo.pt/2024/01/25/nao-havia-tantos-despedimentos-coletivos-desde-o-arranque-da-pandemia/>
- Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations*, 16(4), 461-473. <https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Rodríguez-Sánchez, J.-L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920. DOI: 10.3390/ijerph17061920
- Roth, P. G. & Roth, P. L. (1995). Reduce turnover with realistic job previews. *CPA Journal*, 65(9), 68-69.
- Santos, R., Franco, M., Batista, V., Santos, P., & Duarte, J. (2008). Consequências do trabalho por turnos na qualidade de vida dos enfermeiros: um estudo empírico sobre o Hospital Pêro da Covilhã. *Revista Referência*, 2(8), 17-31.
- Selvarajan, T. T., Cloninger, P. A., & Singh, B. (2013). Social support and work–family conflict: A test of an indirect effects model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 486-499. DOI: 10.1016/j.jvb.2013.07.004
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.689
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors fell supported: Relations with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695. DOI: 10.1037/0021-9010.91.3.689
- Shaw, J. D., Delery, J. E. Jenkins, G. D. J. & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal* 1998, Vol. 41, No. 5, 511-525. DOI: 10.2307/256939.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bemestar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24 (2), 201-209. DOI: 10.1590/S0102-37722008000200010
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can sustainable HRM reduce work-related stress, work-family conflict, and burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79-98 DOI: 10.1080/00208825.2019.1565095
- Stevens, D. P., Minotte, K. L., Mannon, S. E. & Kiger, G. (2007). Examining the “Neglected Side of the Work-Family Interface” Antecedents of Positive and Negative Family-to-Work Spillover. *Journal of Family Issues*, 28(2), 242-262. <https://doi.org/10.1177/0192513X06294548>
- Stinglhamber, F. & Caesens, G. (2023). Perceived Organizational Support. *Encyclopedia of Organizational Psychology*. DOI: 10.4337/9781803921761.00100
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), 251-270. DOI: 10.1002/job.192
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, [S.l.], v. 9, n. 3, p. Pages 155-175, July 2019. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Syuzairi, M., Pratiwi, M. A. & Apriansyah, F. (2023). Work-Life Balance and its Impact on Turnover Intention among Educators: Job Satisfaction as a Mediation. Conference: Proceedings of the International Conference on Economic, Management, Business and Accounting, ICEMBA 2022, 17 December 2022, Tanjungpinang, Riau Islands, Indonesia. DOI: 10.4108/eai.17-12-2022.2333271
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-290. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Thompson, C. A., Beuvais, L. L. & Lyness K. S. (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior* 54(3):392-415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Trevor, C. O. & Hausknecht, J. P. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the Work–Family Interface During the COVID-19 Pandemic: Examining Predictors and Implications Using Latent Transition Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000819>
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445–461. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.002>
- Wu, C., Chen, Y.-C., & Umstatterd Meyer, M. R. (2020). A Moderated Mediation Model of Emotional Labor and Service Performance: Examining the Role of Work–Family Interface and Physically Active Leisure, *Human Performance*, 33 (1), 34-51. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1695802>
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Few, W. T., & Scott, K. L. (2011). Psychological contracts and organizational identification: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, 32(3), 254–281. DOI 10.1007/s12122-011-9111-z

## 10) Anexos:

### Anexo A

#### *Folha de rosto do questionário*

Caro/a participante,

O presente questionário foi realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no ISCTE-IUL, sob a orientação da Professora Maria João Velez e tem como intuito recolher e analisar dados essenciais ao presente estudo. Gostaríamos assim de contar com a sua colaboração, preenchendo o presente questionário. Este irá demorar cerca de 5 min a responder.

Este estudo tem como principal objetivo analisar o impacto das práticas de conciliação entre a vida familiar e a profissional e do apoio organizacional percebido, na intenção de turnover dos colaboradores. Desta forma, a sua participação tornar-se-á fulcral, pois irá fornecer informações pertinentes sobre a sua experiência laboral, na organização em que se encontra vinculado no momento. Importa referir, que para preencher o questionário deverá encontrar-se a trabalhar em Portugal.

O presente estudo responsabiliza-se pela total confidencialidade de dados, sendo assim os dados devidamente protegidos, garantindo que a sua utilização será unicamente de natureza académica. Relembro que para o estudo se tornar eficaz, será importante que responda com total veracidade, tendo sempre em conta a sua experiência laboral.

Por favor, antes de iniciar, leia as instruções de cada questão, para garantir o seu correto preenchimento. Não existem respostas corretas ou incorretas, serão sempre de acordo com a sua opinião e experiência.

Muito obrigado pela sua colaboração!

<b>Li a informação e autorizo a minha participação no respetivo estudo.</b>	<input type="checkbox"/> Sim, aceito. <input type="checkbox"/> Não aceito participar.
-----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

**Anexo B***Questões sociodemográficas*

<b>Género</b>	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Outro
<b>Idade</b>	_____
<b>Habilitações académicas</b>	<input type="checkbox"/> 9º ano <input type="checkbox"/> Ensino secundário ou equivalente <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento
<b>Setor de trabalho em que se insere</b>	<input type="checkbox"/> Primário <input type="checkbox"/> Secundário <input type="checkbox"/> Terciário
<b>Dimensão da empresa</b>	<input type="checkbox"/> Microempresa (menos de 10 trabalhadores) <input type="checkbox"/> Pequena empresa (entre 10 a 50 trabalhadores) <input type="checkbox"/> Média empresa (entre 50 a 250 trabalhadores) <input type="checkbox"/> Grande empresa (250 ou mais trabalhadores)
<b>Há quanto tempo trabalha na organização onde se encontra</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> 1-2 anos <input type="checkbox"/> 3-6 anos <input type="checkbox"/> Mais de 6 anos

**Anexo C**

## Escala das práticas de conciliação trabalho-família

**Em que medida a sua organização oferece as seguintes práticas de conciliação entre a vida familiar e profissional? Avalie o quanto concorda com a afirmação, considerando a sua experiência.**

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	------------------------------------	---------------	-----------------------------

	1	2	3	4	5
Horário de Trabalho Flexível					
Semana de Trabalho Comprimida					
Teletrabalho					
Trabalho a tempo parcial					
Creches/Jardins de Infância no Local de Trabalho					
Subsídios de Apoio à infância					
Subsídio de Apoio a idosos					

#### Anexo D

##### *Escala do apoio organizacional percebido*

**No que se refere ao apoio organizacional percebido, diga a sua opinião de concordo com as seguintes afirmações acerca de diversos aspetos relacionados com a sua entidade empregadora.**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
A minha organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar					
A minha organização NÃO dá valor aos esforços extra que eu faço					

A minha organização ignoraria quaisquer queixas que eu fizesse					
A minha organização preocupa-se verdadeiramente com o meu bem-estar					
Mesmo que fizesse o melhor trabalho possível, a minha organização não notaria					
A minha organização preocupa-se com a minha satisfação com o trabalho					
A minha organização mostra ter pouca preocupação comigo					
A minha organização tem orgulho nos resultados do meu trabalho					

## Anexo E

### *Escala da intenção de turnover*

**No que se refere à intenção de *turnover*, diga a sua opinião de concordo com as seguintes afirmações, acerca dos diversos aspetos relacionados com a sua entidade empregadora.**

1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Nem concordo, nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
-------------------------	--------------	--------------------------------	--------------	-------------------------

	1	2	3	4	5
Eu penso muitas vezes em desistir do meu trabalho atual					
Provavelmente irei procurar um novo emprego no próximo ano					
Assim que possível, vou deixar esta organização					