

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

“A mão que dá a rosa também fica perfumada”: factores preditores e  
consequências da facilitação trabalho-vida.

Sofia Barata

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Associada

ISCTE – IUL

Setembro, 2011

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

“A mão que dá a rosa também fica perfumada”: factores preditores e  
consequências da facilitação trabalho-vida.

Sofia Barata

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Associada

ISCTE – IUL

Setembro, 2011

## RESUMO

O presente estudo pretendeu contribuir para uma melhor compreensão da percepção de facilitação trabalho-vida, aprofundando-se o estudo dos seus antecedentes e consequências. Através dos modelos de características de trabalho procurámos aferir quais os recursos do trabalho que estariam associados à facilitação trabalho-vida e partindo da teoria da auto-determinação considerámos o papel da satisfação de necessidades para predizer a facilitação trabalho-vida. Analisando-se o seu papel mediador na relação entre os recursos do trabalho e a facilitação. Verificámos ainda a relação entre a facilitação trabalho-vida e os comportamentos de proactividade e negligência no trabalho. Para o efeito realizou-se um estudo correlacional com medidas validadas, com 149 colaboradores de uma empresa do sector dos serviços. Os resultados revelam uma relação positiva entre a variedade e o suporte organizacional e a facilitação trabalho-vida, e entre a satisfação da necessidade de autonomia e de relacionamentos e a facilitação trabalho-vida, sendo que a satisfação da necessidade de relacionamentos medeia parcialmente a relação entre o suporte organizacional e a facilitação trabalho-vida e totalmente a relação entre o suporte dos colegas e a facilitação trabalho-vida. A facilitação trabalho-vida encontra-se, ainda, associada positivamente a comportamentos de proactividade e negativamente a comportamentos de negligência. Os resultados sugerem a importância de se considerar a satisfação de necessidades na compreensão do processo em que ocorre facilitação e de se aprofundar o estudo da mesma para contribuir para organizações mais saudáveis e produtivas.

**PALAVRAS-CHAVE:** recursos do trabalho; satisfação de necessidades; facilitação trabalho – vida; comportamentos proactivos; comportamentos de negligência.

Classificações da American Psychological Association: 3670 Working Conditions & Industrial Safety; 3660 Organizational Behavior

## **ABSTRACT**

This study aims to contribute to a better understanding of work-life facilitation, deepening the study of its antecedents and consequences. Through the job characteristics models we assess which work resources are associated with work-life facilitation and departing from the theory of self-determination the role of need satisfaction was considered to predict the work-life facilitation. Analyzing its role as mediator in the relationship between the work resources and facilitation. Moreover, we analyzed the relationship between the work-life facilitation and proactive and neglect behaviors at work. For this purpose a correlational study was performed with validated measures, with 149 employees of a company of the services sector. The results show a positive relationship between the variety at work and the organizational support and work-life facilitation, and between the autonomy need satisfaction and relatedness need satisfaction and work-life facilitation. The relatedness need satisfaction fully mediates the relationship between support from colleagues and work-life facilitation and partially mediates the relationship between organizational support and work-life facilitation. Facilitation is still positively associated with proactive behaviors and negative associated with neglect behaviors at work. Overall the results suggest the importance of considering the need satisfaction to understanding the process in which facilitation occurs and the need to increase the study of work-life facilitation to contribute to healthier and more productive organizations.

**KEYWORDS:** job resources; basic need satisfaction; work-life facilitation; proactive behaviors; neglect behaviors.

American Psychological Association Classification: 3670 Working Conditions & Industrial Safety; 3660 Organizational behavior

## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação foi o colmatar da minha vida académica, e como tal quero agradecer não só a todas as pessoas que me apoiaram directa e indirectamente no decorrer da sua realização, mas também aquelas pessoas que me acompanharam durante estes anos:

A todos os professores do ISCTE pelo seu profissionalismo, rigor e exigência, em especial às docentes da UC de Psicologia do Trabalho Sara Ramos e Sílvia Silva, por me despertarem o interesse pelas áreas do Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho;

À minha orientadora, professora Sílvia Silva, por toda a disponibilidade, compreensão, por todas as sugestões realizadas e acima de tudo pelo seu espírito crítico, que me tornaram mais atenta e competente;

À empresa, onde apliquei os questionários, e aos seus colaboradores, sem os quais esta dissertação não poderia ser realizada;

Às minhas amigas Andreia, Cátia, Cristina e Magda, sem as quais o meu percurso no ISCTE não teria o mesmo significado. Obrigada por todos os momentos tão especiais;

À Raquel, Lilica e Luís, as pessoas mais genuínas que conheci no ISCTE, e ao Bruno, Chico e Tiago que foram muito importantes na minha integração;

À Ana e à Maria por todas as tardes de trabalho, todas as ideias partilhadas e principalmente por todos os projectos que construímos juntas;

Aos meus amigos Pedro Correia, Pedro Luz, Rossano e Ruben Ferreira, e às minhas companheiras de casa e amigas de sempre, Rita Medina e Rita Alvelos, por todos os momentos passados que me permitiram descontraír e desanuviar;

Aos meus avós, tios, primos e irmã por todo o apoio, preocupação e por me perguntarem sempre como estava a correr a tese;

Ao Marlon por toda a paciência, por todas as palavras de consolo, por todo o carinho, que me reconfortaram quando mais precisei, e por ter estado ao meu lado em mais uma etapa da minha vida;

E por último, aos meus pais, por todo o apoio, incentivo, por terem acreditado sempre nas minhas capacidades e acima de tudo por me darem força para continuar e querer sempre mais. É a vocês que dedico esta dissertação, por serem o “suporte” em todos os momentos da minha vida.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
1.1 Conflito vs Facilitação Trabalho–Vida .....	3
<b>II. PREDITORES DA FACILITAÇÃO TRABALHO-VIDA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Recursos do trabalho e Facilitação Trabalho-Vida .....	16
2.1.1. Modelos de Características de Trabalho.....	16
2.1.2. Preditores da facilitação trabalho-vida no presente estudo.....	19
2.1.2.1 Variedade.....	19
2.1.2.2 Autonomia.....	19
2.1.2.3 Suporte Organizacional.....	20
2.1.2.4 Suporte dos Colegas.....	20
2.2 Recursos do trabalho e Satisfação de Necessidades Básicas .....	21
2.3 Satisfação de Necessidades e Facilitação Trabalho-Vida .....	23
2.4 Satisfação de necessidades como mediadora na relação entre os recursos e a Facilitação.....	25
<b>III. CONSEQUÊNCIAS DA FACILITAÇÃO TRABALHO-VIDA.....</b>	<b>27</b>
3.1 Facilitação e Desempenho no Trabalho.....	28
3.1.2 Modelos teóricos de referência .....	28
3.1.2.1 Modelo de Griffin, Neal & Parker (2007).....	29
3.1.2.2 Modelo de Naus, Ittersson & Roe (2007).....	30
3.1.3 Teoria da Troca Social de Blau (1964).....	31
3.2 O papel da Facilitação para os Comportamentos de Proactividade e Negligência .....	32
<b>IV. MÉTODO .....</b>	<b>35</b>
4.1 Participantes .....	35
4.2 Procedimento.....	36
4.3 Instrumento .....	37
4.4 Operacionalização das variáveis .....	37
4.4.1 Recursos do trabalho.....	37
4.4.2 Satisfação de Necessidades Básicas.....	38
4.4.3 Facilitação Trabalho – Vida.....	39
4.4.4 Comportamentos de Proactividade.....	40
4.4.5 Comportamentos de Negligência.....	40
4.4.6. Variáveis sócio-demográficas.....	41
<b>V. RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
5.1 Análise descritiva .....	43
5.2 Relação com variáveis demográficas.....	46
5.3 Teste de hipóteses .....	46
5.3.1 Recursos do trabalho e facilitação trabalho-vida.....	47

5.3.2 Recursos do trabalho e satisfação de necessidades básicas.....	48
5.3.3 Satisfação de necessidades básicas e facilitação trabalho-vida.....	49
5.3.4 Satisfação de necessidades como mediadora na relação entre os recursos e a facilitação trabalho-vida.....	51
5.3.5 Facilitação e comportamentos de proactividade e negligência no trabalho.....	56
<b>VI. DISCUSSÃO .....</b>	<b>59</b>
4.1 Implicações teóricas e metodológicas.....	66
4.2 Implicações práticas .....	69
4.3 Limitações.....	71
4.4.Sugestões para estudos futuros.....	74
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1.1 Síntese dos preditores do conflito trabalho-família mais estudados na literatura.....</b>	<b>5</b>
<b>Quadro 1.2 Síntese das consequências do conflito trabalho-família mais estudadas na literatura.....</b>	<b>8</b>
<b>Quadro 1.3 Síntese dos preditores da facilitação trabalho-vida mais estudados na literatura.....</b>	<b>12</b>
<b>Quadro 1.4 Consequências da facilitação trabalho-vida mais estudadas na literatura.....</b>	<b>13</b>
<b>Quadro 4.1 Caracterização da amostra.....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 4.1 Quadro síntese das medidas utilizadas.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 5.1 Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo .....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 5.2 Testes t de comparação de médias da facilitação trabalho-vida nos dois grupos (solteiros vs casados) e dos comportamentos de proactividade nos dois grupos (masculino vs feminino).....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 5.3 Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis predictoras (Variedade, Autonomia, Suporte Organizacional e Suporte dos Colegas) na Facilitação Trabalho - Vida; Facilitação Baseada na Energia; Facilitação Baseada nos Comportamentos e Facilitação Psicológica.....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 5.4 Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis predictoras (Variedade, Autonomia, Suporte organizacional e Suporte dos Colegas) na Satisfação de Necessidades de Competência, Autonomia e Relacionamentos.....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 5.5 Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis predictoras (Satisfação da necessidade de Competência, Autonomia e Relacionamentos) na Facilitação Trabalho – Vida; Facilitação Baseada na Energia; Facilitação Baseada nos Comportamentos e Facilitação Psicológica.....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 5.6 Resultados das regressões lineares hierárquicas das variáveis preditora (Variedade) e mediadora (Satisfação da necessidade de Competência) na Facilitação Trabalho-Vida; Facilitação Baseada na Energia; Facilitação Baseada nos Comportamentos e Facilitação Psicológica .....</b>	<b>52</b>

<b>Quadro 5.7</b> Resultados das regressões lineares hierárquicas das variáveis preditora (Suporte Organizacional) e mediadora (Satisfação da necessidade de Relacionamentos) na Facilitação Trabalho – Vida Facilitação Baseada na Energia; Facilitação Baseada nos Comportamentos e Facilitação Psicológica .....	54
<b>Quadro 5.8</b> Resultados das regressões lineares hierárquicas das variáveis preditora (Suporte dos colegas) e mediadora (Satisfação da necessidade de Relacionamentos) na Facilitação Trabalho – Vida Facilitação Baseada na Energia; Facilitação Baseada nos Comportamentos e Facilitação Psicológica .....	55
<b>Quadro 5.9</b> Resultados das regressões lineares simples da variável preditora (Facilitação Trabalho-Vida Global) nos Comportamentos de Proactividade e Comportamentos de Negligência.....	56
<b>Quadro 5.10</b> Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis preditoras (Facilitação Psicológica, Facilitação baseada na Energia e Facilitação baseada nos Comportamentos) nos Comportamentos de Proactividade e Comportamentos de Negligência.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 3.1</b> Preditores da facilitação trabalho-vida: os recursos do trabalho, a satisfação de necessidades e o papel mediador da satisfação de necessidades na relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida .....	34
<b>Figura 3.2</b> Conseqüências da facilitação para os comportamentos no trabalho .....	34

## INTRODUÇÃO

A interface trabalho – vida surge actualmente como uma das maiores preocupações das organizações. Existem alguns factores que justificam este enfoque: a) as alterações na esfera familiar, como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho; o envolvimento do homem nas tarefas familiares e o crescimento do número de casais em que ambos trabalham, ou, por outro lado, o aumento de pais solteiros (Aryee, Srinivas & Tan, 2005; Bellavia & Frone, 2005; Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Marks, 2000; Karatepe & Kilic, 2009) confrontando os indivíduos com a necessidade de realizar mais esforços para equilibrar a actividade profissional e a vida pessoal (Allen, 2001); b) as transformações nos valores fundamentais dos indivíduos passando a atribuir maior importância à qualidade de vida e ao bem-estar (Inglehart, 1995, citado por Tavares, Caetano e Silva, 2007) e a considerar a integração entre o trabalho e a vida pessoal como um dos seus valores primordiais (Valcour, 2007) e c) a contemplação das organizações de que a integração trabalho – vida afecta não só o bem – estar individual mas também diversas atitudes relacionadas com o trabalho, i.e. o bem-estar das organizações (Aryee et al., 2005; Greenhaus & Parasuraman, 1986). Partindo destas assunções, no meio académico, a interface trabalho-vida tornou-se um dos tópicos mais estudados da literatura actual de comportamento organizacional.

Contudo, apesar de existirem muitos estudos nesta área, a literatura sobre a interface trabalho-vida tem-se centrado sobretudo na vertente negativa da participação em múltiplos papéis, i.e. na percepção de conflito trabalho – família (Eby Casper, Lockwood, Bordeaux, Brinley, 2005; McNall, Nicklin & Masuda, 2010; Rotondo & Kincaid, 2008) procurando investigar-se os seus antecedentes e consequências. De forma geral, o conflito trabalho – família tem surgido associado a diversas exigências no trabalho (Frone, Yardley & Markel, 1997; Grzywacz & Marks, 2000; Voydanoff, 2004a) como a sobrecarga de trabalho (e.g. Ilies, Schwind & Wagner, 2007) e o número de horas trabalhadas (e.g. Byron, 2005) e a consequências como a diminuição da satisfação com o trabalho, diminuição da implicação organizacional, aumento do absentismo (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Eby et al., 2005), entre outras.

Partindo destas evidências, as organizações têm realizado algumas iniciativas de trabalho – vida, as designadas “*práticas de conciliação entre o trabalho e a família*” (Chambel, 2009; Thomas & Ganster, 1995) como forma de aliviar as dificuldades inerentes à necessidade de conciliar o papel de trabalho e familiar, e.g. a disponibilização de creches na organização ou estabelecimento de parcerias com instituições para cuidado de crianças (Allen, 2001; Frone, 2003), o tele-trabalho, etc. Porém, muitas destas iniciativas não surtem o efeito desejado (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999), e alguns autores consideram que podem, até, despoletar a percepção de conflito trabalho – vida (Siegel, Post, Fishman & Garden, 2005), pelo que se revelam bastante dispendiosas para as organizações.

Menos investigada tem sido a perspectiva de que a participação em múltiplos papéis pode ter efeitos positivos, i.e. a perspectiva de facilitação trabalho – vida (Butler, Grzywacz, Bass & Linney, 2005; Chang, McDonald & Burton, 2010; Lu, Siu, Spector & Shi, 2009; Voydanoff, 2004a; Wayne,

Grzywacz, Carlson & Kacmar, 2007) e a possibilidade de se proporcionarem condições nos próprios postos de trabalho que permitam a melhoria do funcionamento na vida pessoal dos indivíduos.

Os estudos efectuados têm vindo a demonstrar que alguns recursos do trabalho (e.g. autonomia e controlo) podem ajudar os indivíduos a perceberem uma maior facilitação entre o trabalho e a vida pessoal (Bakker & Geurts, 2004; Grzywacz & Butler, 2005). No entanto, os seus resultados revelam-se muitas vezes inconsistentes e inconclusivos (Butler, et al., 2005; Lu, et al., 2009; Voydanoff, 2004b), sendo que, por exemplo, uma maior autonomia aparece como potenciadora de efeitos positivos (e.g. Grzywacz & Marks, 2000), e noutros estudos potenciadora de efeitos negativos (Eby et al., 2005). De facto, de acordo com Grzywacz & Butler (2005) ainda permanece pouco clara a distinção de quais os recursos do trabalho que são operativos para a facilitação trabalho-vida. Outro aspecto que tem sido negligenciado prende-se com o estudo das características dos próprios indivíduos que podem estar a predizer a percepção de facilitação trabalho-vida (Eby et al, 2005). Surgem então as seguintes questões na literatura: “*Quais os recursos de trabalho que de facto estão associados à facilitação?*”; “*Quais as características individuais que podem estar a predizer a facilitação?*”

Tendo em conta os resultados inconsistentes na literatura, a relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida pode ainda ser mais do que uma relação directa, isto é, indivíduos integrados na mesma organização e a desempenharem funções semelhantes podem perceber os estímulos ambientais de forma diferente, daí que, para uns, um certo recurso leve à facilitação e para outros não. “*Como é que ocorre facilitação?*” é então outra das questões que ainda está por responder (Greenhaus & Powell, 2006), sendo raros os estudos que se centram em variáveis mediadoras que explicam o processo em que ocorre facilitação (Eby et al., 2005; Frone, 2003; Grzywacz & Butler, 2005; MacDermid & Harvey, 2006).

De acordo com o modelo de Exigências – Recursos de Bakker & Demerouti (2007) os recursos do trabalho têm efeitos individuais através de um processo motivacional intrínseco, isto é, correspondem a características de trabalho que permitem o desenvolvimento dos indivíduos, e, como tal, estão associadas à satisfação das necessidades básicas de Deci & Ryan (2000a). Apesar de ser possível equacionar que os recursos do trabalho que estarão relacionados com a percepção de facilitação trabalho-vida, serão aqueles que permitirão aos indivíduos satisfazer as suas necessidades básicas, (ou seja, a satisfação de necessidades poderá estar a mediar a relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida), este conceito não tem sido integrado na literatura sobre a interface trabalho – vida, e o seu papel como variável mediadora nesta relação nunca foi estudado.

Alguns estudos revelam ainda que caso os indivíduos atribuam esta melhoria do funcionamento na sua vida pessoal, i.e. a facilitação trabalho – vida às condições proporcionadas no seu trabalho, tendem a agir de forma recíproca para com a organização, através de uma maior implicação organizacional (Aryee et al., 2005). Assumindo-se que uma maior implicação organizacional está relacionada um aumento da realização de esforços a favor da organização (Batman 1986, citado por Arnold et al., 2005), consequentemente, seria de esperar que a percepção de facilitação trabalho-vida estivesse associada a uma melhoria no desempenho dos indivíduos no

trabalho. Contudo, os estudos para as consequências da facilitação estão ainda em número reduzido (Grzywacz & Marks, 2000; Lu et al., 2009; Seery, et al., 2008) e têm medido apenas atitudes, negligenciando-se as consequências que a facilitação trabalho – vida teria a nível comportamental, (Lyness & Judiesch, 2008; Karatepe & Kilic, 2009; McNall et al., 2010) e, em particular, a nível de desempenho no trabalho. “*Quais as consequências da facilitação trabalho-vida para o comportamento dos indivíduos no trabalho?*”, corresponde então a outra questão que tem sido pouco estudada.

De um modo geral, podemos considerar que surge na literatura a necessidade de se realizarem mais estudos empíricos para a facilitação trabalho-vida (Butler et al., 2005; Lu et al., 2009; Voydanoff, 2004b), de forma a aprofundar-se os resultados anteriores acerca dos efeitos dos recursos do trabalho na percepção de facilitação trabalho-vida, explorar os seus antecedentes a nível de características individuais, assim como as variáveis mediadoras que podem estar a explicar o processo em que ocorre facilitação (Chang et al., 2010; Eby et al., 2005; Greenhaus & Powell, 2006; Warner & Hausdorf, 2009) e ainda avaliar as suas consequências para o desempenho no trabalho.

Partindo destas assunções, este estudo tem como objectivo, numa primeira instância, verificar quais os recursos do trabalho que, de facto, estão associados à facilitação, analisando o papel da variedade, autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas para a facilitação trabalho-vida. Considerando-se estes recursos na medida em que são aqueles que se revelam como mais associados à facilitação e estão subjacentes aos modelos de características de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Hackman & Oldham, 1976; Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979) que têm sido utilizados para predizer importantes resultados individuais (e.g. bem-estar). Ainda, partindo-se da consideração que a satisfação de necessidades básicas de Deci & Ryan (2000a) poderá constituir-se uma variável promissora para compreender a facilitação trabalho-vida, iremos analisar em primeiro lugar o papel da satisfação de necessidades de competência, autonomia e relacionamentos como predictoras para a facilitação trabalho – vida e em segundo lugar, testar o seu papel como mediadora na relação entre os recursos e a facilitação trabalho – vida. Por último, analisaremos as consequências da facilitação trabalho – vida para o desempenho no trabalho, pretendendo-se explorar a relação entre a facilitação e comportamentos valorizados nas organizações (i.e. comportamentos proactivos) e a relação entre a facilitação e comportamentos menos valorizados nas organizações (i.e. comportamentos de negligência).

## I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. Conflito vs Facilitação Trabalho – Vida

A investigação sobre a interface trabalho - vida tem como base a Teoria dos Papéis, que considera que a adopção de determinados papéis pelos indivíduos influencia não só a forma e a estrutura das relações sociais entre os indivíduos mas também o meio de alcançar os seus objectivos de vida mais importantes (Aneshensel & Peralinm 1987, citados por Aryee et al., 2005). Derivadas desta teoria têm surgido na literatura sobre a interface trabalho - vida duas perspectivas opostas: uma

perspectiva de escassez, que considera que os indivíduos têm um número fixo de recursos para despender nas suas obrigações, e o envolvimento em múltiplos papéis esgotaria esses recursos, surgindo tensão (i.e. conflito) (Greenhaus & Beutell, 1985) e uma perspectiva de expansão que prediz que o envolvimento em múltiplos papéis providenciaria inúmeros benefícios para o indivíduo levando mais a gratificação do que a tensão, i.e. facilitação (Barnett & Hyde, 2001; Marks, 1977; Sieber, 1974).

A literatura tem-se centrado sobretudo na perspectiva de escassez, i.e. de conflito, partindo-se da premissa de que os indivíduos experienciam tensão ao desempenhar simultaneamente papéis de família e de trabalho (Aryee, et al., 2005). O conflito trabalho – família surge então como uma “forma de conflito inter-papel, em que as pressões dos domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em alguns aspectos” (Greenhaus & Beutell, 1985, p.77), testando-se a sua bidireccionalidade, isto é, a possibilidade de o trabalho interferir com a família, mas também de a família interferir com o trabalho (Carlson, Kacmar & Williams, 2000; Gutek, Searle & Klepa, 1991; Perrewé, Hochwarter & Kiewitz, 1999; Ilies et al. 2007; Netemeyer, Bales & McMurrin, 1996; Frone, Russell & Cooper, 1992; Voydanoff, 2004a), ou seja, de as exigências do trabalho serem incompatíveis com as exigências do papel familiar ou as exigências do papel familiar serem incompatíveis com as exigências do papel de trabalho. Por exemplo, um indivíduo pode experienciar conflito trabalho – família quando tem de permanecer na organização para além do horário de trabalho, não chegando a casa a tempo de jantar com os filhos, ou de forma alternativa, vivenciar conflito família – trabalho quando tem de sair mais cedo do trabalho para ir ao médico com um filho doente (Paulos, 2009).

O conflito trabalho-família, em geral, tem aparecido associado a diversos antecedentes, normalmente classificados na literatura como *características individuais*; *características relacionadas com a família* e *características relacionadas com o trabalho* (Bellavia & Frone, 2005; Frone, 2003; Geurts & Demerouti, 2003). No quadro 1.1 encontram-se sistematizadas as características que têm sido mais estudadas para predizer o conflito trabalho-família (e.g. Bellavia & Frone, 2005; Byron, 2005; Eby et al., 2005; Frone et al. 1997), no entanto, iremos apenas dar alguns exemplos para cada categoria.

Podemos verificar que as *características individuais* dizem respeito a alguns traços de personalidade dos indivíduos mais propensos a percepcionar um elevado nível de conflito, como por exemplo o neuroticismo (e.g. Wayne, Musisca & Filleson, 2004), sendo que quanto maior a presença deste traço de personalidade, maior a tendência a experienciar um maior nível de conflito. As características individuais podem ainda corresponder a atitudes e valores, sendo exemplos a centralidade do trabalho para o indivíduo (e.g. Cinamon & Rich, 2002), i.e. quanto maior a centralidade do trabalho para o indivíduo, maior a percepção de conflito entre o trabalho e a sua vida pessoal, contudo, estas têm sido as menos estudadas para predizer o conflito. No que respeita às *características da família*, estas predizem melhor o conflito família-trabalho e são exemplos, a preocupação com o cuidado dos filhos (e.g. Gryzwacz & Marks, (2000), os desacordos com a família (e.g. Carlson & Perrewé, 1999) e o elevado envolvimento com a família (Frone et al., 1992), revelando uma associação positiva com esta variável, i.e., quanto maior a preocupação, os

desacordos e o envolvimento maior a percepção de conflito. As *características relacionadas com o trabalho*, por seu turno, são aquelas que têm sido mais estudadas para predizer o conflito trabalho-família, tais como e.g. a pressão no trabalho (e.g. Frone et al., 1997), a carga de trabalho (e.g. Ilies, et al., 2007), as horas de trabalho (e.g. Byron, 2005) e o elevado envolvimento no trabalho (e.g. Bellavia & Frone, 2005). Sugerindo-se uma relação positiva entre estas variáveis, ou seja, quanto maior a pressão, a carga, as horas de trabalho, e um maior envolvimento no trabalho, maior a percepção de conflito trabalho-família. Podemos verificar ainda que outra das características de trabalho relacionadas com o conflito trabalho-família prende-se com a autonomia no trabalho (ou latitude de decisão) no entanto, alguns autores consideram uma relação positiva entre estas variáveis (e.g. Eby et al. 2005), ou seja, uma maior autonomia no trabalho origina uma maior percepção de conflito, e outros encontram uma associação negativa (Grzywacz & Marks, 2000) i.e. uma maior autonomia no trabalho origina uma diminuição do conflito trabalho-família.

Torna-se então importante distinguir entre os dois tipos de conflito (trabalho-família e família-trabalho), uma vez que os preditores mais relacionados com a família ou com o trabalho dão origem a direcções de conflito diferentes, sendo que a origem do conflito trabalho-família se encontra mais no domínio do trabalho e a origem do conflito família-trabalho, no domínio da família (Bellavia & Frone, 2005). Em geral, o conflito é afectado pelas mesmas características seja qual for a direcção (envolvimento, tempo gasto, stress).

Quadro 1.1. Síntese dos preditores do Conflito Trabalho – Família mais estudados na literatura

Preditores	Relação	Autores
<b>Características individuais</b>		
a) Personalidade tipo A	-	Carlson (1999)*
b) Afecto negativo	-	Bellavia & Frone (2005); Carlson (1999)*; Grzywacz & Marks (2000)
c) Neuroticismo	+	Aryee et al. (2005); Frone (2003); Grzywacz & Marks (2000); Wayne et al. (2004)
d) Extroversão	-	Grzywacz & Marks (2000)
e) Conscienciosidade	-	Bernas & Major (2000)*
f) Auto – monitorização	-	Zahrly & Tosi (1989)
g) Auto-estima	-	Frone (2003)
h) Centralidade do trabalho para o indivíduo	+	Cinamon & Rich (2002); Greenhaus & Beutell (1985)
<b>Características relacionadas com a família</b>		
a) Ter filhos em casa	+	Behson, 2002*; Carlson (1999)*; Gryzywacz & Marks (2000)
b) Ambiguidade papel familiar	+	Carlson & Kacmar (2000)
c) Filhos pequenos	+	Bellavia & Frone (2005); Gryzywacz & Marks (2000); Rotondo et al., (2003); Madsen (2003)*

Quadro 1.1.(continuação)

Preditores	Relação	Autores
<b>Características relacionadas com a família</b>		
d) Preocupação com o cuidado dos filhos	+	Buffardi & Erdwis (1997)*; Fox & Dyer (1999)*; Gryzwacs & Marks (2000); Williams & Alliger (1994)*
e) Desacordos com a família ou esposa	+	Carlson & Perrewé (1999); Fox & Dwyer (1999)*; Gryzwacz & Marks (2000); Williams & Alliger (1994)*
f) Tensão marital	+	Aryee et al., (1998); Fox & Dwyer*, 1999; Grzywacz & Marks (2000)
g) Exigências da família	+	Carlson & Perrewé (1999); Parasurman & Simmers (2001)*
h) Tempo gasto com a família	+	Bellavia & Frone (2005)
i) Tempo gasto com os filhos	+	Frone et al. (1997); Fu & Shaffer (2001)*; Gutek et al. (1991)
j) Envolvimento com a família	+	Carlson & Perrewé (1999); Frone et al., 1992; Parasurman & Simmers (2001); Williams & Alliger (1994)
k) Suporte da família	-	Frone (2003); Frone et al. (1997); Grzywacz & Marks (2000)
<b>Características relacionadas com o trabalho</b>		
a) Pressão / Stress	+	Carlson (1999)*; Carlson & Perrewé (1999); Fox & Dwyer (1999)*; Greenhaus, Bedeian & Moscholder (1987)*; Grzywacz & Marks (2000); Shamir (1983)*; Wallace, (1997)*
b) Imprevisibilidade	+	Fox & Dwyer (1999)*
c) Trabalhar ao fim – de – semana; turnos rotativos	+	Shamir (1983)*
d) Supervisão abusiva	+	Tepper (2000)*
e) Envolvimento no trabalho	+	Aryee et al., (2005); Bellavia & Frone (2005); Carlson & Kacmar (2000); Carlson & Perrewé (1999); Frone et al. (1992); Geurts & Demerouti (2003); Parasurman & Simmers, (2001)*; Tenbrunsel, Brett, Maoz & Strohl (1995)*
f) Compromisso com o trabalho	+	Parasurman & Simmers (2001)*
g) Horas de trabalho	+	Allan et al. (2005)*; Bellavia & Frone (2005); Byron (2005); Carlson & Perrewé (1999); Frone, et al. (1997); Greenhaus et al. (1987); Grzywacz & Marks (2000); Lankau, (2001)*; Lu et al. (2009); Nielson, Carlson & Shamir (1983)*; Spector et al. (2004)*; Voydanoff (2004)
h) Ambiguidade de papel	+	Perrewé, Treadway & Hall (2003)*
i) Sobrecarga de trabalho	+	Aryee et al. (2005); Bellavia & Frone (2005); Byron (2005); Eby et al. (2005); Frone et al. (1997); Ilies et al. (2007)

Quadro 1.1.(continuação)

Preditores	Relação	Autores
<b>Características relacionadas com o trabalho</b>		
j) Autonomia no trabalho	+	Eby et al. (2005); Parasurman & Simmers, (2001)*
k) Latitude de decisão	-	Grzywacz & Butler (2005) Grzywacz & Marks (2000)
l) Variedade no trabalho	+	Eby et al., (2005); Grzywacz & Butler (2005)
m) Suporte social no trabalho	-	Aryee et al. (2005); Carlson & Perrewé (1999); Frone (2003); Greenhaus et al. (1987)*; Thomas & Ganster (1995); Thompson, et al., (1999)
n) Supervisão sensível à família	-	Clark (2002)*; Thomas & Ganster (1995)
o) Suporte da gestão	-	Frone et al. (1997), Cinamon & Rich (2002)
p) Suporte dos colegas	-	Frone et al. (1997); Lu et al. (2009); Thomas & Ganster (1995)
q) Complexidade	+	Grzywacz & Butler (2005)
r) Controlo Percebido	-	Allan et al., (2005)*; Butler et al. (2005); Clark (2002)*; Grzywacz & Butler (2005); Thomas & Ganster (1995); Bellavia & Frone (2003); Byron (2005); Clark (2002)*; Hill (2010)
s) Flexibilidade	-	
t) Disponibilidade de benefícios trabalho – família	-	Thompson et al. (1999)
u) Ter um mentor	-	Nielson et al. (2001)*
v) Ter um mentor com os mesmos valores de trabalho – família	-	Nielson et al. (2001)*
w) Socialização colectiva	-	Zahryl & Tosi (1989)*
x) Acesso a oportunidades de promoção	-	Wallace (1997)*
y) Identificação organizacional	+	Tavares et al. (2007)

\*Citados por: Bellavia & Frone (2005); Byron (2005); Eby et al. (2005); Frone (2003).

Paralelamente aos seus antecedentes, têm-se investigado também as consequências do conflito trabalho-família, que podem ser classificadas de forma semelhante: *individuais, relacionadas com a família e relacionadas com o trabalho* (Allen, 2000; Bellavia & Frone, 2005; Byron, 2005; Frone, 2003). Relativamente aos efeitos para o indivíduo, podemos verificar no quadro 1.2 que se prendem sobretudo com consequências ao nível da saúde psicológica, física e comportamental, i.e. o conflito aparece associado à diminuição da satisfação com a vida (e.g. Carlson, et al., 2000); diminuição do bem-estar (Frone et al., 1997), mas também a um aumento de depressão (e.g. Allen et al., 2000), dos problemas físicos (Byron, 2005) e dos comportamentos aditivos como o abuso de álcool (e.g. Allen et al., 2000). As consequências *relacionadas com a família* são as menos estudadas para prever o conflito trabalho-família, sendo exemplos uma grande hostilidade em casa (e.g. Ilies et al., 2007) e a baixa satisfação com a família (Ford, Heinen & Langkamer, 2007). Por outro lado, as consequências *relacionadas com o trabalho* são aquelas que têm sido mais investigadas, como a satisfação com o

trabalho (e.g. Netemeyer, et al., 1996), a implicação organizacional (e.g. Kirchmeyer, 1992), o *turnover* (e.g. Kossek & Ozeki, 1998) e o *burnout* (e.g. Bellavia & Frone, 2005), encontrando-se uma associação negativa entre o conflito e as primeiras, i.e. quanto maior a percepção de conflito, menor a satisfação com o trabalho e a implicação, e de forma oposta, uma associação positiva com as segundas, i.e. quanto maior o conflito maior as taxas de *turnover* e maior o *burnout* no trabalho. Mais uma vez é importante distinguir as direcções trabalho-família e família-trabalho na medida em que o conflito trabalho-família é aquele que aparece como mais relacionado com consequências para a família e o família-trabalho, com as consequências para o trabalho, respectivamente (Frone, 2003). No entanto, são excepções o *turnover* e as intenções de saída que aparecem mais associados ao conflito trabalho-família sendo que quando um indivíduo considera que o seu trabalho pode estar a afectar a sua vida familiar, pode ponderar a hipótese de deixar o seu trabalho (Frone, 2003).

Quadro 1.2 *Síntese das consequências do Conflito Trabalho – Família mais estudadas na literatura*

<b>Consequências</b>	<b>Relação</b>	<b>Autores</b>
<b>Individuais</b>		
a) Stress	-	Bellavia & Frone (2005); Ford et al. (2007); Frone et al. (1997); Kelloway et al., 1999*
b) Bem-estar	-	Frone et al (1997); Perrewé & Hochwarter (1999)
c) Satisfação com a vida	-	Aryee, Fields & Luk (1999)*; Carlson, & Kacmar (2000); Eby et al. (2005); Kossek & Ozeki (1998); Netemeyer, et al. (1996); Perrewé et al. (1999)
d) Comportamentos aditivos	+	Allen et al. (2000); Frone et al. (1997)
e) Depressão	+	Allen et al. (2000); Byron (2005); Ford et al, (2007); Frone et al. (1992); Grzywacz & Bass (2003)
f) Exaustão emocional	+	Allen et al. (2000)
g) Problemas físicos	+	Allen et al. (2000); Byron, (2005); Ford et al, (2007)
<b>Relacionadas com a família</b>		
a) Satisfação com a família	-	Allen et al. (2000); Ford et al., (2007)
b) Satisfação marital	-	Quick, Henley & Quick (2004)
c) Hostilidade em casa	+	Eby et al. (2005); Ilies et al., (2007); Kossek & Ozeki (1998)
d) Stress e tensão familiar	+	Quick, et al., (2004)
e) Interacção social com a família	-	Ilies et al. (2007)
<b>Relacionadas com o trabalho</b>		
a) Satisfação com o trabalho	-	Allen et al., (2000); Carlson, et al., (2000); Eby et al., (2005); Ford et al. (2007); Kossek & Ozeki (1998); Netemeyer, et al., (1996)

Quadro 2.2 (continuação)

Consequências	Relação	Autores
<b>Relacionadas com o trabalho</b>		
b) Desempenho organizacional	-	Frone, et al., (1997); Kossek & Ozeki (1998)
c) Desempenho	+	Allen et al. (2000); Karatepe & Kilic (2009)
d) Absentismo	+	Frone et al. (1992); Frone et al. (1997); Frone (2003)
e) Intenções de saída	+	Frone (2003); Kossek & Ozeki (1998); Eby et al. (2005)
f) Implicação organizacional	-	Aryee et al. (2005); Eby et al. (2005); Geurts et al. (2005); Kirchmeyer (1995); Kossek & Ozeki (1998)
g) <i>Turnover</i>	+	Allen et al. (2000); Byron, (2005); Ford et al, (2007); Kossek & Ozeki (1998); Noor & Maad (2008)
h) <i>Burnout</i>	+	Allen et al. (2000); Bellavia & Frone (2005); Byron, (2005); Ford et al, (2007)
i) Eficácia no trabalho	-	Bellavia & Frone (2005)
j) Comportamentos de Cidadania Organizacional	-	Bragger et al., (2005)*

\* Citados por Bellavia & Frone (2005)

Bellavia & Frone (2005) sugerem, ainda, a existência de variáveis moderadoras, que afectam estas relações e que também podem ser classificadas como *individuais* (e.g. sexo, afectividade negativa), *relacionadas com a família* (e.g. tempo passado com a família) e *relacionadas com o trabalho* (e.g. tempo passado no trabalho; envolvimento psicológico no trabalho). Sendo que, por exemplo, os stressores do trabalho podem ter mais efeito nas pessoas que passam mais tempo com a família. Ou, por outro lado, a relação entre um baixo suporte do supervisor e o conflito trabalho-família, pode ser mais forte para quem está mais envolvido no trabalho. No que diz respeito às consequências, o sexo, por exemplo modera a relação entre a percepção de conflito trabalho-família e a intenções de saída, sendo esta relação mais forte para as mulheres (Frone, 2003). Contudo, o efeito moderador do sexo nestas relações revela-se inconsistente em algumas pesquisas (e.g. Frone et al., 1997; Grzywacz, 2000).

Têm-se ainda identificado diferentes tipos de conflito (Carlson, et al., 2000; Greenhaus & Beutell, 1985): o **conflito baseado na tensão** que existe quando a tensão produzida num papel torna difícil preencher os requisitos de outro papel; o **conflito baseado no tempo** que ocorre quando o tempo dedicado a um papel torna difícil preencher os requisitos de outro papel; o **conflito comportamental** que emerge quando o comportamento requerido para um papel torna difícil preencher os requerimentos do outro papel e o **conflito psicológico** que se refere a estar mentalmente distraído ou preocupado com um papel enquanto se está fisicamente presente no outro papel (Cardenas, Major & Bernas, 2004; Greenhaus & Parasuraman, 1994). Por último, considerou-se que se deveria alargar a noção de conflito trabalho – família para outros domínios, uma vez que este não deveria apenas reflectir a pressão entre as actividades do seu trabalho e as actividades da

família mas deveria abranger todas as actividades fora do trabalho, realizadas com os amigos, família e comunidade (Fisher et al., 2009; Siegel, et al., 2005; Skinner & Pocock, 2008). Este conceito foi então definido como *conflito trabalho – vida*, i.e. “ uma forma de conflito inter-papel em que as pressões do papel de trabalho são incompatíveis com as pressões dos papéis da vida para além do trabalho” (Siegel, et al., 2005, p.13), no entanto, esta designação tem sido adoptada por poucos autores (e.g. Skinner & Pocock, 2008).

No que respeita à perspectiva de expansão esta foi proposta por Marks ainda em 1977 assumindo que a participação num papel poderia produzir um efeito positivo num outro papel, através da criação de energia, i.e. da geração de recursos, que ajudaria os indivíduos a lidar com as exigências do outro domínio. Contudo, só recentemente, os investigadores têm estado a dar mais atenção a esta perspectiva e à necessidade de se examinar o lado positivo da participação em múltiplos papéis (Butler et al., 2005; Eby et al., 2005; Karatepe & Kilic, 2009; Warner & Hausdorf, 2009), ou seja, à consideração de que as experiências de trabalho e família podem ter efeitos benéficos para os indivíduos (Aryee et al., 2005; Barnett, 1998; Butler et al., 2005; Chang, et al., 2010; Frone, 2003; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Grzywacz & Marks, 2000; Hill, 2005).

De acordo com Greenhaus & Powell (2006), a participação em múltiplos papéis pode resultar em três tipos de efeitos benéficos: 1) **efeitos aditivos para o bem-estar**, i.e. os indivíduos que participam em papéis de família e de trabalho apresentam maior bem-estar do que aqueles que participam em apenas um papel ou estão insatisfeitos com um ou mais do que um papel; 2) **efeitos atenuadores de stress no outro papel**, ou seja, a relação entre os *stressores* da família e o bem-estar é mais fraca para os indivíduos que estão mais satisfeitos com as experiências de trabalho, ou a relação entre o stress no trabalho e o bem-estar é atenuada para os indivíduos que estão mais satisfeitos com o papel familiar, sugerindo que os indivíduos que acumulam papéis podem compensar alguma falha num dos papéis pela gratificação no outro papel, e por último; 3) **efeitos positivos e resultados no outro papel**, i.e. há uma transferência de experiências positivas de um papel para o outro. Por exemplo, caso os indivíduos acumulem uma variedade de papéis, a sua personalidade pode ser reforçada ao aprenderem a ser mais tolerantes face a pontos de vista diferentes e serem mais flexíveis ao ajustar-se às exigências de diferentes papéis. Este último mecanismo refere-se a conceitos como enriquecimento (Carlson et al., 2006; Greenhaus & Powell, 2006); *spillover* positivo (Crouter, 1984); reforço (Sieber, 1974) e facilitação (Frone, 2003). O enriquecimento diz respeito à consideração de que as experiências de um domínio têm efeitos para o outro domínio através de uma melhoria da qualidade de vida e desempenho; o *spillover* positivo centra-se na assunção de que as experiências de um domínio, e.g. humor, capacidades, são transferidas para o outro domínio de forma a tornar os dois domínios semelhantes; o reforço assume que a aquisição de recursos e experiências num domínio são benéficas para enfrentar os desafios do outro domínio, e por último, a facilitação prediz que o envolvimento num domínio implica ganhos que melhoram o funcionamento no outro domínio. A facilitação é aquela a que daremos destaque neste estudo, na medida em que consideramos que melhor espelha a vertente positiva da participação em múltiplos papéis.

A facilitação trabalho – vida tem sido conceptualizada na literatura como a extensão em que a participação num papel é facilitada em virtude da participação no outro papel (Butler, et al., 2005;

Grzywacz & Marks, 2000; Wayne et al., 2004); “uma forma de sinergia em que os recursos associados a um papel facilitam a participação no outro papel” (Voydanoff, 2004b, p. 275); “a extensão em que a participação num papel é facilitada em virtude das experiências, capacidades e oportunidades ganhas ou desenvolvidas no outro papel” (Frone, 2003, p.145). No entanto, apesar de apresentarem ligeiras diferenças, o elemento central nestas definições é o de que o funcionamento num papel é facilitado pela participação no outro papel. A definição sobre a qual nos centraremos neste estudo é a de Frone (2003), que para além de ser um autor pioneiro nesta área, engloba todo um espectro de experiências, capacidades e oportunidades que irão melhorar o funcionamento no outro papel, não se restringindo apenas à ideia de que a participação num papel melhorará o funcionamento no outro papel, e como tal revelando-se a mais robusta.

Da mesma forma que o conflito tem-se considerado também a bidireccionalidade da facilitação, ou seja, a possibilidade de a melhoria no funcionamento de um papel ocorrer do trabalho para a família, mas também da família para o trabalho (Frone, 2003; Grzywacz & Marks, 2000; Netemeyer et al., 1996; Seery, et al., 2008; Voydanoff, 2004a; Wayne et al., 2006). Assim, a participação no papel de trabalho pode facilitar a participação no papel familiar, pelas competências, experiências, capacidades adquiridas (e.g. a competência de organização e a capacidade de planeamento adquiridas no trabalho podem ajudar uma mãe a organizar as tarefas domésticas em casa), ou pelo contrário, a participação no papel familiar (e.g. esposa; mãe) pode facilitar a participação no papel de trabalho pela experiência adquirida (e.g. uma mulher que tenha filhos adquire uma maior paciência que lhe permite melhorar a sua relação com os colegas no trabalho). Neste estudo, iremos dar ênfase à direcção trabalho-família, uma vez que é a mais prevalente (Frone, 2003) e poderá trazer-nos mais informações acerca de como o trabalho poderá providenciar condições para melhorar o funcionamento na vida pessoal dos indivíduos. De acordo com Fisher et al., (2009) a família corresponde a uma importante parte das nossas vidas, contudo, existem uma diversidade de papéis e responsabilidades que os indivíduos podem ter fora do trabalho, que não se restringem apenas à família, como amigos, comunidade. O autor sugere então que se deva considerar o conceito de “facilitação trabalho-vida”, passando a englobar todas as actividades da vida pessoal e não apenas a família. Neste estudo sempre que nos referimos ao conceito de facilitação trabalho-vida pretendemos então abranger todos os papéis realizados pelos indivíduos na sua vida pessoal.

Quanto aos antecedentes da facilitação trabalho-vida, podemos classificá-los, de forma análoga ao conflito, em *características individuais*, *características relacionadas com a família* e *características relacionadas com o trabalho*. O quadro 1.3 sintetiza as características mais estudadas para predizer a facilitação trabalho-vida. No que diz respeito às *características individuais*, podemos verificar que existe a consideração de que alguns traços de personalidade, e.g. extroversão (Grzywacz & Marks, 2000) podem estar relacionados com uma maior percepção de facilitação, contudo as características individuais têm sido negligenciadas para predizer a facilitação trabalho – vida. Quanto às *características da família* é o suporte da esposa (e.g. Lu et al., 2009) aquele que aparece como mais relacionado com a facilitação, assim como o suporte da família (e.g. Grzywacz & Marks, 2000), envolvimento com a família (e.g. Aryee, et al., 2005), e experiência parental (e.g. Lu et

al., 2009), sendo esta relação positiva, i.e. quanto maior o suporte e o envolvimento com a família maior a facilitação trabalho-vida. Podemos verificar também que apesar de em menor número do que para o conflito, são as *características de trabalho* aquelas que têm surgido mais associadas à facilitação, como o suporte social dos colegas e chefia (e.g. Barnett & Hyde, 2001), a autonomia (e.g. Voydanoff, 2004a), a variedade (e.g. Grzywacz & Butler, 2005), estando relacionadas de forma positiva com esta variável i.e. quanto maior o suporte, autonomia e variedade no trabalho maior a percepção de facilitação trabalho-vida.

Quadro 1.3 Síntese dos preditores da Facilitação Trabalho – Vida mais estudados na literatura

Preditores	Relação	Autores
<b>Características Individuais</b>		
a) Extroversão	+	Grzywacz & Marks (2000); Wayne et al. (2004)
b) Conscienciosidade	+	Wayne et al. (2004)
<b>Características relacionadas com a família</b>		
a) Suporte da esposa	+	Cinamon & Rich (2002); Lu et al. (2009)
b) Envolvimento com a família	-	Aryee, et al. (2005)
c) Suporte da família	+	Aryee, et al. (2005); Grzywacz & Marks (2000)
d) Experiência parental nova	+	Lu et al. (2009)
e) Desacordos com a família	-	Grzywacz & Marks (2000)
<b>Características relacionadas com o trabalho</b>		
a) Horas de trabalho	+	Karimi & Nauri (2009)
b) Pressão no trabalho	-	Grzywacz & Marks (2000)
c) Envolvimento no trabalho	+	Aryee et al. (2005); Kirchmeyer (1992)
d) Suporte Organizacional	+	Voydanoff (2004)
e) Supervisores “amigos da família”	+	Lu et al. (2009)
f) Suporte da gestão	+	Cinamon & Rich (2002)
g) Suporte da chefia	+	Barnett & Hyde, (2001); Kirchemyer (1992); Grzywacz & Marks (2000); Lu et al. (2009)
h) Colegas “amigos da família”	+	Lu et al. (2009)
i) Autonomia	+	Grzywacz & Butler (2005); Karimi & Nauri (2009); Voydanoff (2004a); Voydanoff (b)
j) Latitude de decisão	+	Grzywacz & Marks (2000)
k) Controlo	+	Butler et al., (2005)
l) Variedade	+	Butler et al., (2005); Grzywacz & Butler (2005); Voydanoff (2004)

Quadro 1.3 (continuação)

Preditores	Relação	Autores
<b>Características relacionadas com o trabalho</b>		
m) Complexidade	+	Grzywacz & Butler (2005)
n) Significado do trabalho	+	Voydanoff (2004a)
o) Respeito no trabalho	-	Voydanoff (2004a)

No que respeita às consequências da facilitação, estas podem ser igualmente denominadas de *consequências* individuais, *relacionadas com a família* e *relacionadas com o trabalho*. Verifica-se através do quadro 1.4 que, apesar, de no geral, existirem poucos estudos que analisem as consequências da facilitação, as *consequências individuais* são aquelas que têm sido mais estudadas como efeitos da facilitação (Wayne et al., 2007) e dizem respeito a melhorias na saúde física e intelectual dos indivíduos, como maior bem-estar (e.g. Grzywacz & Marks, 2000), crescimento pessoal mais elevado (Kirchmeyer, 1992), maior saúde física e mental (McNall, 2010), menos *stress* e maior satisfação com a vida (Hill, 2005; van Steenberg, Ellemers & Mooijart (2007). No que respeita às *consequências para a família*, a facilitação aparece associada a uma melhoria da satisfação com a família (Wayne et al., 2004) e da satisfação marital (e.g. Hill et al., 2005), mas são raros os estudos neste sentido. A nível de *consequências relacionadas com o trabalho*, apesar de existirem também poucos estudos, a facilitação surge associada a uma maior satisfação com o trabalho (e.g. McNall et al., 2010), maior implicação organizacional (e.g. Aryee et al., 2005) e menor intenção de procurar trabalho fora da organização (van Steenberg et al., 2007). No entanto, podemos verificar que não têm sido estudadas variáveis comportamentais como efeitos da percepção de facilitação trabalho-vida.

No mesmo sentido importa distinguir entre as direcções trabalho-vida e vida-trabalho, no entanto para a facilitação, as suas consequências residem no domínio em que esta teve origem, isto é, a facilitação trabalho-vida está relacionada com consequências relacionadas com o trabalho, e a facilitação vida-trabalho, está mais associada a efeitos para o indivíduo (McNall et al., 2010).

Quadro 1.4 Síntese das consequências da Facilitação Trabalho – Vida mais estudadas na literatura

Consequências	Relação	Autores
<b>Individuais</b>		
a) Bem-estar	+	Grzywacz, 2000; Grzywacz & Marks (2000); Grzywacz & Bass (2003)
b) <i>Stress</i>	-	Kirchmeyer (1992); Hill (2005)
c) Crescimento pessoal	+	Kirchmeyer (1992)
d) Saúde física e mental	+	McNall (2010)
e) Satisfação com a vida	+	Hill (2005); McNall et al.(2010); van Steenberg et al., (2007)

Quadro 1.4 (continuação)

Consequências	Relação	Autores
<b>Relacionadas com a família</b>		
a) Satisfação com a família	+	Kirchmeyer, 1992; McNall, et al. (2010); Wayne et al., (2004); Hill (2005)
b) Satisfação marital	+	Hill (2005)
<b>Relacionadas com o trabalho</b>		
a) Implicação organizacional	+	Aryee et al. (2005); Blamforth & Gardner (2006); Hill (2005); McNall et al.(2010); Wayne et al., (2006) Hill (2005); Aryee et al.(2005); McNall et al.(2010); Karatepe & Kilic (2009),
b) Satisfação com o trabalho	+	Wayne et al., (2004); Blamforth & Gardner (2006); van Steenberg et al. (2007)
c) Intenção de procurar trabalho fora da organização	-	van Steenberg et al. (2007).
d) Esforço no trabalho	+	Wayne et al. (2004)

Relativamente aos efeitos moderadores nestas relações, de forma semelhante à perspectiva de conflito, alguns estudos revelam um efeito moderador do sexo na relação entre a facilitação trabalho-vida, e a satisfação com o trabalho (McNall et al., 2010) e satisfação com a família. No entanto, outros autores não encontram um efeito moderador do sexo, por exemplo na relação entre a facilitação trabalho-vida e a saúde mental e física (Grzywacz, 2000), pelo que também para a facilitação os resultados se revelam inconsistentes neste sentido.

Van Steenberg, et al. (2007) sugerem ainda que, de forma similar aos diferentes tipos de conflito, a facilitação pode ser conceptualizada através de distintos tipos: a **facilitação baseada na energia**, uma forma específica de facilitação que ocorre quando a energia obtida num papel facilita o preenchimento dos requisitos de um outro papel; a **facilitação baseada no tempo** que surge quando o tempo dedicado a um papel facilita a gestão eficaz do tempo no outro papel e a **facilitação baseada no comportamentos** que ocorre quando o comportamento requerido ou aprendido num papel facilita o preenchimento dos requisitos do outro papel. Por último, a participação num papel pode ainda ajudar o indivíduo a colocar os problemas associados com um papel por outra perspectiva ou avaliá-los como menos sérios no campo de referência providenciado por outros, i.e. a **facilitação psicológica** (Barnett & Hyde, 2001; van Steenberg et al. (2007). De forma a explorar esta vertente positiva da participação em múltiplos papéis, procurámos então utilizar esta conceptualização de facilitação trabalho – vida que tem sido pouco estudada na literatura.

Analisando as duas perspectivas, podemos verificar que no que respeita aos seus antecedentes, o conflito surge maioritariamente associado a preditores relacionados com *exigências do trabalho* (Frone et al., 1997; Grzywacz & Marks, 2000; Voydanoff, 2004a) como a carga de trabalho, as horas de trabalho, e a facilitação aparece mais associada a características que podem

ser consideradas como *recursos do trabalho* (Grzywacz & Butler, 2005; O'Discroll, Brough & Kalliath 2006; Voydanoff, 2004a) como a percepção de suporte, o significado do trabalho, a flexibilidade. Contudo, surgem associados a alguns preditores comuns (e.g. a autonomia, variedade, envolvimento no trabalho). Apesar da perspectiva de expansão remontar já há muitos anos (Sieber, 1974), de facto, a distinção entre facilitação e conflito tem permanecido pouco clara no que respeita aos seus antecedentes, sendo que por exemplo, uma maior autonomia aparece como potenciadora de efeitos positivos e noutros estudos como potenciadora de efeitos negativos, não se identificando o mecanismo pelo qual pode ocorrer. Porém, os estudos para a facilitação estão em grande desvantagem relativamente ao conflito (Frone, 2003; Grzywacz & Butler, 2005; Ilies et al., 2007; Lu, et al., 2009; Voydanoff, 2004a), sendo que as características individuais, por exemplo, têm sido negligenciadas para predizer a facilitação.

Em relação aos seus efeitos, o conflito aparece mais relacionado com as consequências no trabalho e a facilitação com consequências a nível individual. Contudo da mesma forma que para os seus antecedentes, os estudos para a facilitação são muito mais reduzidos comparativamente com os realizados para o conflito, e essencialmente no que diz respeito às suas consequências para o trabalho. Ainda, partindo da direcção do conflito (trabalho ou família), as consequências do conflito trabalho – família têm mais repercussões para a família, enquanto o conflito família – trabalho teria um maior efeito no trabalho (meta análise de Ford et al., 2007). No caso da facilitação, de acordo com McNall et al., (2010) as consequências residem mais no domínio em que esta teve origem. Neste sentido, apesar do estudo para os preditores e consequências do conflito ser relativamente extenso, não é claro que os resultados encontrados possam ser aplicados para a facilitação. Antes de englobarmos na literatura a perspectiva de conflito e facilitação, como alguns autores têm vindo a sugerir (Aryee et al., 2005; Byron, 2005; Edwards & Rothbard, 2000; Frone, 2003; Lu, et al., 2009; McNall et al., 2010; Perrewé, Treadway & Hall (2003); Rothbard, 2001; van Steenberg et al., 2007) consideramos então que se deve procurar compreender melhor a vertente positiva da participação em múltiplos papéis, i.e. a facilitação trabalho-vida, explorando-se de forma mais aprofundada os seus preditores e consequências só depois poderemos estar em condições de realizar uma análise das duas perspectivas em conjunto.

## II. PREDITORES DA FACILITAÇÃO TRABALHO-VIDA

Como verificamos no enquadramento teórico inicial, existem um conjunto de aspectos relativos à facilitação trabalho-vida que requerem um melhor aprofundamento de forma a desenvolver modelos teóricos que aprofundem esta temática.

De entre esses aspectos há que salientar primeiramente a necessidade de aprofundar quais as características de trabalho que de facto estão associadas à facilitação trabalho-vida, bem como as características individuais que permitem explicar como uns indivíduos expostos aos mesmos recursos experienciam facilitação e outros não, sendo que têm sido negligenciadas para predizer a facilitação. Neste sentido, a primeira parte deste estudo pretende aprofundar quais os preditores da facilitação. Mais concretamente, pretende-se avaliar o efeito dos recursos do trabalho como a variedade,

autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas para a facilitação trabalho-vida, assim como o impacto de uma variável individual que consideramos promissora para realizar predições acerca da facilitação: a satisfação de necessidades básicas. Ambiciona-se ainda analisar o seu papel mediador na relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida. Sendo que apesar de diversos autores considerarem um papel motivacional que explique a relação entre os recursos e os efeitos para o indivíduo (e.g. bem-estar, desempenho individual), não conhecemos evidências empíricas que analisem o papel mediador da satisfação de necessidades na relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida.

## **2.1 Recursos do trabalho e Facilitação Trabalho – Vida**

Tem existido um crescente reconhecimento de que o contexto organizacional desempenha um importante papel na capacidade dos indivíduos gerirem os seus papéis de trabalho e vida pessoal (Frone et al., 1997). De acordo com Butler et al., (2005) compreender as características de trabalho que têm um efeito na vida pessoal traz contributos para o desenvolvimento de modelos teóricos assim como para intervenções práticas. De forma a explorar os preditores da facilitação iremos então centrar-nos primeiro nas características de trabalho, na medida em que são vários os autores que consideram que estas podem aumentar a percepção de facilitação trabalho – vida (Aryee et al., 2005; Backker & Geurts, 2004; Barnett & Hyde, 2001; Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Butler, 2005; Grzywacz & Marks, 2000; Kirchemyer, 1992; Voydanoff, 2004b) uma vez que permitem a criação de energia, ou a geração de mais recursos que podem ser utilizados nos outros papéis (Sieber, 1974, Marks, 1977). Contudo, estes estudos centram-se normalmente no impacto de apenas uma característica para predizer a facilitação ou num conjunto de características sem qualquer critério lógico. Daí que muitas vezes os seus resultados se revelem inconsistentes ou inconclusivos.

Tendo em conta a falta de modelos teóricos de referência que englobem um conjunto de características de trabalho para predizer a facilitação trabalho – vida (Allen et al., 2000), optámos então por partir de alguns modelos que exploram a relação entre características de trabalho e diversos efeitos para o indivíduo, como o bem-estar e desempenho individual (Bakker & Demerouti, 2007; Bemerouti et al., 2001; Hackman & Oldham, 1976; Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979), recolhendo de cada um as características que têm surgido mais associadas à facilitação assim como as assunções que podem estar a explicar a sua relação.

### **2.1.1. Modelos de Características de Trabalho**

O **modelo das características da função de Hackman & Oldham (1976)** pretende especificar quais as características dos postos de trabalho que contribuem para uma fonte de motivação interna, e como tal, para uma melhoria do desempenho no trabalho. O autor sugere que são cinco as características que contribuem para a motivação no trabalho: a *variedade*, que corresponde ao grau em que a função exige o recurso a competências, actividades e conhecimentos diversificados; a *identidade* que se refere ao grau em que a função requer a execução de um trabalho

identificável, com princípio, meio e fim visíveis; o *significado*, que consiste no impacto do trabalho na vida de outras pessoas; a *autonomia*, ou seja, ao nível de independência e de planeamento do trabalho e o *feedback*, associado à quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do seu trabalho. Partindo destas características, alguns autores têm vindo a considerar uma correlação positiva e elevada entre a variedade e a facilitação, bem como entre a autonomia e a facilitação (Friedman & Greenhaus, 2000; Geurts & Demerouti, 2003; Grzywacz & Butler, 2005).

O **modelo Demands-Control de Karasek (1979)** postula que a combinação de elevadas exigências e baixo controlo no trabalho pode originar *stress* e tensão no trabalho e consequentemente afectar o desempenho dos indivíduos. Neste sentido, os empregados que possam decidir por si como lidar com as exigências do seu trabalho não irão experienciar tensão. De acordo com Karasek (1979), esta latitude de decisão irá transformar o “*stress*” (energia potencial) em energia de acção. Partindo de algumas características deste modelo, alguns autores concluíram que o nível de capacidades (Butler et al., (2005); Grzywacz & Butler, 2005), controlo (Butler et al., 2005; Grzywacz & Butler, 2005), a latitude de decisão (Grzywacz & Marks, 2000) / autonomia (Grzywacz & Butler, 2005) estão positivamente relacionadas com uma maior facilitação.

O modelo **Demands-Control-Support (DCS)** (Johnson & Hall, 1988) constitui uma extensão do modelo de Karasek (1979) sugerindo que o controlo no trabalho não seria o único recurso disponível para lidar com as exigências no trabalho e que o suporte social dos colegas e dos supervisores poderia reduzir o impacto de situações de tensão no trabalho. De acordo com os autores as situações mais favoráveis para a saúde e bem-estar envolvem um trabalho activo, sob grande exigência, mas com grande controlo e elevado suporte social, proporcionando motivação, novas aprendizagens e desenvolvimento de padrões de *coping*. A pesquisa tem vindo a demonstrar que as relações com o suporte da chefia e com os colegas de facto têm um grande impacto na interface trabalho – vida (Lingard & Francis, 2006, Lu et al., 2009).

O **Modelo de Exigências - Recursos de Demerouti et al. (2001)** assume que existem duas grandes categorias de trabalho, independentemente de cada ocupação, que podem influenciar a tensão no trabalho ou o seu aperfeiçoamento: exigências e recursos. As exigências referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais, organizacionais no trabalho que exigem esforço físico e/ ou psicológico e portanto associados a certos custos fisiológicos e psicológicos (e.g. elevada pressão no trabalho, ambiente físico desfavorável). Os recursos referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais, organizacionais no trabalho que irão permitir a) atingir os objectivos de trabalho, b) reduzir as exigências no trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados e c) estimular o crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento.

Partindo destas assunções, Voydanoff (2004a) desenvolveu o seu modelo de interface trabalho – família. De acordo com o autor a percepção de conflito ou facilitação deriva do acesso aos recursos e exigências associados aos papéis de trabalho e de família (Voydanoff, 2004a), sendo que o conflito estaria mais associado a preditores como pressão, imprevisibilidade, i.e., *exigências* e a facilitação a preditores como suporte, latitude de decisão, i.e. a *recursos*. As exigências no trabalho podem ser exigências baseadas no tempo ou exigências baseadas na tensão. As exigências

baseadas no tempo e.g. trabalhar longas horas reduzem o tempo disponível para as actividades familiares, dificultando o desempenho nas tarefas familiares e a manutenção das relações. As exigências baseadas na tensão são exigências do trabalho que podem aumentar as emoções negativas dos empregados como a fadiga e o stress. Estas reacções podem repercutir-se na vida familiar através de processos de transmissão, ou seja, as condições de trabalho são associadas com respostas psicológicas, que são transferidas para atitudes e comportamentos em casa. Esta transferência pode aumentar o conflito trabalho – família através da diminuição da capacidade de ir de encontro às responsabilidades familiares. No que diz respeito aos recursos, de acordo com Voydanoff (2004a), estes podem ser reforçadores ou psicológicos. Os primeiros envolvem capacidades, habilidades e o suporte desenvolvido no trabalho que reforça ou aumenta a participação na vida familiar (e.g. autonomia, oportunidades de aprendizagem, suporte social dos colegas ou do supervisor) e segundo o autor (Voydanoff, 2004b) podem facilitar a vida familiar porque promovem o desempenho, reduzem as exigências ou geram recursos adicionais no exercício desse papel. Por sua vez, os recursos psicológicos envolvem sentir-se estimado, valorizado, assim como um sentimento de realização pessoal e podem resultar em a) motivação, b) expressão emocional positiva, c) aumento do envolvimento interpessoal, e d) criação de energia. Exemplos destes recursos são o respeito no trabalho e experiências de trabalho significantes (Voydanoff, 2004a).

A maior parte dos estudos têm encontrado que a autonomia está relacionada com a facilitação trabalho – família (Grzywacz & Marks, 2000).

Aprofundando o modelo de Exigências - Recursos, e conceptualizando-o como **Modelo de Exigências - Recursos do trabalho (E-RT)**, Bakker & Demerouti (2007) consideram que as exigências e os recursos do trabalho irão originar efeitos individuais de acordo com dois processos psicológicos: um processo de tensão, em que existirá uma interacção entre elevadas exigências e uma diminuição dos recursos podendo levar ao enfraquecimento e ao esgotamento e um processo motivacional, através do qual os recursos permitirão aos seus trabalhadores o alcance das metas organizacionais. Neste sentido, as exigências estarão mais relacionadas com a tensão (falta de energia, problemas de saúde) e os recursos estarão associados à motivação (empenho, compromisso). De acordo com os autores o suporte organizacional constitui o recurso com maior potencialidade contra a tensão no trabalho, assim como o *feedback*, a informação fornecida pelos supervisores e a autonomia.

Partindo dos modelos apresentados, consideramos que, apesar de apresentarem diversas conceptualizações, existem algumas características que estão subjacentes à maior parte dos modelos e que aparecem relacionadas com a facilitação: a **variedade** (Hackman & Oldham, 1976), definida como critério de capacidades por Karasek (1979); a **autonomia** (Bakker & Demerouti, 2007; Hackman & Oldham, 1976; Voydanoff, 2004a) operacionalizada como latitude de decisão por Karasek (1979); o **suporte organizacional** (Bakker & Demerouti, 2007) também conceptualizado como suporte social (Johnson & Hall, 1988; Voydanoff, 2004b) e o **suporte dos colegas** (Johnson & Hall, 1988; Voydanoff, 2004b). Podemos ainda verificar que a maior parte destes autores designa estas características como “recursos”. Iremos, deste modo, considerar estas características como “**recursos do trabalho**”, estando até de forma conceptual directamente ligado ao conceito de

facilitação, “uma forma de sinergia em que os *recursos* associados a um papel facilitam a participação no outro papel” (Grzywacz & Butler, 2005; Kirchmeyer, 1992; Sieber, 1974; Voydanoff, 2004). Neste contexto, apoiando-nos nos modelos teóricos acima referidos consideramos que a variedade, autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas estarão relacionados com a facilitação trabalho-vida.

## **2.1.2. Preditores da Facilitação Trabalho-Vida no presente estudo**

### **2.1.2.1 Variedade**

A variedade no trabalho diz respeito ao grau em que um indivíduo tem de realizar um conjunto de diferentes tarefas no trabalho (Hackman & Oldham, 1975), em termos de conteúdo, localização e rotina (Grzywacz & Butler, 2005). De acordo com Hackman & Oldham (1976) esta reforça o sentido de responsabilidade e significado providenciando aos trabalhadores motivação intrínseca e como tal originando uma melhoria no desempenho. Segundo os autores redesenhar os postos de trabalho proporcionando condições que permitam aos indivíduos usar mais capacidades irá ter provavelmente um maior impacto na interface trabalho – vida. Karasek (1979) postulou que o critério de capacidades (nome pelo qual designou a variedade) contribuía para o bem-estar dos trabalhadores uma vez que estas capacidades poderiam ser usadas para lidar com as exigências do trabalho. Recentemente, alguns autores têm considerado este recurso como potenciador de efeitos positivos sob a forma de motivação, energia, novas capacidades ou atitudes que podem ser mobilizadas para facilitar o funcionamento em outros domínios da vida como a família (Friedman & Greenhaus, 2000; Geurts & Demerouti, 2003; Grzywacz & Butler, 2005). Assim, espera-se que a possibilidade de realizar um conjunto de diferentes tarefas no trabalho facilite a participação na vida pessoal dos indivíduos, ou seja, que a variedade proporcionada no trabalho esteja relacionada de forma positiva com a facilitação trabalho – vida.

### **2.1.2.2 Autonomia**

A autonomia corresponde a um recurso reforçador segundo Voydanoff (2004b) que deriva do desenho do trabalho e que se refere ao grau em que os empregados podem decidir sobre o seu trabalho, ou seja, à quantidade de independência e liberdade que um indivíduo tem na realização das suas tarefas (Hackman & Oldham, 1975). A autonomia aparece associada a recursos como auto-confiança, iniciativa e capacidades de gestão de tempo (Voydanoff, 2004b). De acordo com Friedman & Greenhaus (2000) esta melhoria da sua auto-confiança faz com o indivíduo se sinta mais disponível e competente para o exercício do papel de trabalho, o que trará um melhor funcionamento na vida pessoal. No que respeita à iniciativa, de facto, algumas evidências, demonstram que os trabalhadores com mais autonomia nos seus trabalhos irão envolver-se no desenvolvimento de práticas parentais (e.g. ler para os seus filhos, envolver-se com os filhos em actividades de resolução de problemas) comparativamente com os indivíduos que têm menos oportunidades de ser autónomos no seu trabalho (Grzywacz & Butler, 2005). A maior capacidade de gestão de tempo é adquirida segundo Grzywacz & Butler (2005), uma vez que a autonomia permite ao indivíduo maior flexibilidade e, assim,

uma melhor gestão das prioridades na sua vida pessoal. Apesar de conceptualizada de diversas formas e.g. autoridade, vários estudos têm encontrado uma relação positiva e significativa entre uma maior autonomia e a facilitação trabalho – vida (Grzywacz & Marks, 2000; Voydanoff, 2004a). Assim, prevê-se que maiores níveis de autonomia no trabalho permitam ao indivíduo aumentar a sua percepção de facilitação entre o trabalho e a vida pessoal.

### **2.1.2.3 Suporte organizacional**

A percepção de suporte organizacional (POS) pode ser definida como a “crença dos empregados acerca da forma como a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem – estar” (Eisenberg, Huntington & Sowa, 1986, p.501). Conceptualizado como “suporte social” (Grzywacz & Marks, 2000; Lu, et al., 2009) tem aparecido como um dos maiores preditores da facilitação, uma vez que, caso os indivíduos sintam que a organização se preocupa com o seu bem-estar, irão confiar e sentir-se confortáveis para tirar partido das oportunidades providenciadas no seu trabalho (e.g. flexibilidade de horários) (Allen, 2001; Thompson et al., 1999), e conseqüentemente irão melhorar o funcionamento na sua vida pessoal (Perrewé, et al., 2003). De acordo com Greenhaus & Powell (2006) quando o trabalhador percebe que a organização considera que ele tem importantes papéis para além do trabalho, tal pode resultar numa visão positiva da organização e como tal significa uma maior influência positiva do trabalho para a vida pessoal. Presume-se deste modo, que uma maior percepção de que a organização se preocupa com a sua satisfação e com o seu bem-estar, i.e. uma maior percepção de suporte organizacional estará associada a uma maior facilitação entre o trabalho e a vida pessoal.

### **2.1.2.4 Suporte dos colegas**

O suporte dos colegas é um tipo de suporte informal providenciado pelos indivíduos com quem o trabalhador estabelece mais contacto no seu trabalho, à excepção da chefia (Lingard & Francis, 2006). De acordo com Lingard & Francis (2006) este pode manifestar-se de duas formas, um suporte mais emocional, através do qual os seus colegas mostram ser simpáticos e amigáveis, estando disponíveis para ouvir os seus problemas e um suporte mais prático prestando-lhes ajuda directa para a resolução das dificuldades. Segundo Lu, et al. (2009) trata-se do recurso mais importante para predizer a facilitação, uma vez que os empregados ao adquirirem dos seus colegas o suporte emocional, conselhos e principalmente a ajuda de que necessitam para os seus problemas irão melhorar a avaliação da sua capacidade para integrar a vida de trabalho e familiar. De acordo com alguns autores (Aryee et al., 2005; Karasek, 1979; Shaufeli & Bakker, 2004), este tipo de suporte torna as pessoas mais fortes e em melhor condição para enfrentar as dificuldades, ajudando a reduzir o impacto de situações stressantes no trabalho. Ainda, Greenhaus & Parasuraman (1999) consideram que um ambiente de suporte irá aumentar a informação, a ajuda directa e a flexibilidade. O suporte dos colegas poderá então contribuir para o aumento da partilha de informações e desenvolvimento de padrões de comportamento benéficos para o grupo de trabalho, disponibilizando-lhes mais tempo que poderá utilizar para e.g. actividades de lazer, e como tal facilitando a sua vida

pessoal. Espera-se então que quanto maior a percepção de suporte dos colegas, maior a percepção de facilitação trabalho-vida.

Neste sentido, o presente estudo irá testar a seguinte hipótese:

*H1: Os recursos do trabalho estão positiva e significativamente relacionadas com a facilitação trabalho – vida no sentido em que quanto mais variedade (H1a), autonomia (H1b), suporte organizacional (H1c) e suporte dos colegas (H1d), o trabalho proporcionar ao indivíduo, maior a percepção de facilitação trabalho – vida.*

## **2.2 Recursos do trabalho e Satisfação de Necessidades Básicas**

*Mas como é que os recursos do trabalho originam tais resultados para o indivíduo?*

Debruçando-nos ainda sobre os modelos de características de trabalho apresentados anteriormente, podemos verificar que existe outro factor em comum nas suas assunções: o papel motivacional intrínseco dos recursos.

O modelo de Hackman & Oldham (1976) procura especificar as características de trabalho que originarão o desenvolvimento de consequências individuais, através de um *processo motivacional*, sugerindo que a autonomia, por exemplo, teria um papel motivacional intrínseco. O modelo de Johnson & Hall (1988) sugere ainda que as condições de trabalho mais favoráveis ao bem-estar são aquelas que proporcionam *motivação* e novas aprendizagens. No que diz respeito ao modelo de Exigências – Recursos (Demerouti et al., 2001) este define os recursos do trabalho como características físicas, psicológicas, ou organizacionais que para além de outros benefícios, podem resultar em *motivação*, criação de energia, etc. Voydanoff (2004a) refere ainda que os recursos do trabalho têm um potencial *motivador* que está relacionado com um desempenho excelente.

Por último, é no modelo de Exigências Recursos do trabalho (E-RT) de Bakker & Demerouti (2007) que esta assunção é mais evidente, considerando-se que os recursos do trabalho influenciam os resultados individuais e posteriormente os resultados organizacionais, através de duas vias: uma via extrínseca, sendo que um ambiente que ofereça muitos recursos aumenta o desejo de dedicar um maior esforço nas suas tarefas, e permite alcançar os seus objectivos, ou pela motivação intrínseca uma vez que vão de encontro ao crescimento, aprendizagem e desenvolvimento dos indivíduos. De acordo com Bakker & Demerouti (2007) a motivação intrínseca no trabalho é explicada essencialmente porque os recursos do trabalho estão associados à satisfação das necessidades básicas de Deci & Ryan (2000a): competência, autonomia e relacionamentos.

Se nos centrarmos nos recursos que considerámos mais pertinentes para predizer a facilitação, podemos verificar, de facto, que o seu papel motivacional intrínseco é reconhecido pelos autores e que estão relacionados com a satisfação das necessidades básicas de Deci & Ryan (2000a):

**Variedade** - O papel motivacional da variedade é assumido por Hackman & Oldham (1976), considerando que esta reforça o sentido de responsabilidade e significado do trabalho. Apesar de este recurso não ter sido utilizado para predizer a satisfação das necessidades básicas, supomos que

quanto mais oportunidades o indivíduo tiver para realizar um conjunto de diferentes tarefas, i.e. quanto maior a variedade no seu trabalho, mais oportunidades de sentir que tem sucesso óptimo em tarefas desafiantes, i.e. maior a satisfação da sua necessidade de competência.

**Autonomia** – O seu papel motivacional intrínseco é também reconhecido pelo teoria das características de trabalho de Hackman & Oldham (1976). De acordo com Ryan & Frederick (1997) a latitude de decisão pode estar associada à satisfação de necessidades básicas de autonomia, uma vez que o indivíduo terá a oportunidade de sentir-se iniciador sobre as suas próprias acções (Deci & Ryan, 2000b). Tendo em conta a definição conceptual de autonomia consideramos que permitirá ao indivíduo sentir que tem um efeito nos seus próprios resultados e como tal também estará associada à satisfação da necessidade de competência. De facto, Baard, Deci & Ryan., (2004) e Deci et al., (2001) sugerem uma associação positiva entre um clima de suporte para a autonomia, ou seja, um ambiente de trabalho que envolve compreensão do supervisor, oferecendo oportunidades de escolha e que encoraja a auto-iniciativa e a satisfação de necessidade de competência, autonomia e relacionamentos. Esperamos então que quanto maior a autonomia no seu trabalho dos indivíduos, maior a satisfação das suas necessidades de autonomia e competência.

**Suporte organizacional** – De acordo com Ryan & Frederick (1997) a percepção de suporte social permite satisfazer a necessidade de relacionamentos, i.e. a necessidade de sentir cuidado, confiança, respeito mútuo. Presume-se então que uma maior percepção de suporte organizacional levará a uma maior satisfação da necessidade de relacionamentos.

**Suporte dos colegas** – Segundo Shaufeli & Bakker (2004) este recurso satisfaz a necessidade de pertença e leva os indivíduos a identificar-se com o seu trabalho. Como tal consideramos que o indivíduo irá sentir uma ligação emocional com a organização e sentir cuidado e preocupação por parte dos outros, i.e. satisfazer a necessidade de relacionamentos. Espera-se que quanto maior a percepção de suporte dos colegas maior a satisfação da sua necessidade de relacionamentos.

De acordo com Baard et al., (2004) de facto alguns autores assumem que os recursos estão relacionados com a satisfação de necessidades, ou seja, que as consequências positivas provenientes do trabalho resultam de trabalhos enriquecedores, como função da satisfação das suas necessidades. No entanto, o autor refere que para compreender esta relação não podemos apenas “assumir”, sendo necessários estudos empíricos que o comprovem. Partindo deste pressuposto, e tendo em conta que esta relação não tem sido integrada na literatura sobre a interface trabalho-vida iremos avaliar o papel dos recursos providenciados no trabalho para a satisfação de necessidades básicas dos indivíduos.

Deste modo, partindo dos recursos que considerámos mais associados à facilitação, pretende testar-se a seguinte hipótese:

*H2: Os recursos do trabalho estão positiva e significativamente associados à satisfação de necessidades básicas de, competência, autonomia e relacionamentos, no sentido em que quanto mais variedade, autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas, o trabalho proporcionar ao indivíduo, maior a percepção dos indivíduos de que as suas necessidades básicas estão satisfeitas*

*H2a: A variedade está positiva e significativamente associada à satisfação de necessidade de competência*

*H2b: A autonomia está positiva e significativamente associada à satisfação da necessidade de autonomia e à satisfação da necessidade de competência*

*H2c: O suporte organizacional está positiva e significativamente associado à satisfação da necessidade de relacionamentos*

*H2d: O suporte dos colegas está positiva e significativamente associado à satisfação da necessidade de relacionamentos*

### **2.3 Satisfação das Necessidades Básicas e Facilitação Trabalho – Vida**

A literatura sobre a interface trabalho – vida tem prestado pouca atenção às variáveis individuais para prever a facilitação (Chang et al., 2010). Recentemente, Warner & Hausdorf (2009) consideraram que a satisfação das necessidades básicas poderia ser uma área importante a explorar na interface trabalho – vida. De acordo com os autores a satisfação de necessidades básicas num papel (e.g. trabalho) funcionaria como atenuadora do *stress* no outro papel (família), e.g. a satisfação da necessidade de competência no trabalho pode compensar a ausência da percepção de competência no papel familiar. No entanto, os autores não especificaram as condições em que as necessidades seriam satisfeitas, nem testaram empiricamente as suas assunções.

A teoria da auto-determinação de Deci & Ryan (2000a) corresponde a uma teoria da motivação e baseia-se na premissa de que os indivíduos desejam o seu desenvolvimento e crescimento até ao seu mais alto potencial. De acordo com Deci & Ryan (1985) o grau em que os indivíduos desenvolvem este alto potencial e alcançam o seu funcionamento óptimo, depende da sua capacidade para satisfazer as suas necessidades básicas, sendo elas a necessidade de competência, i.e. desejo inerente de ser eficaz em lidar com o ambiente que o rodeia (sentir sucesso nas tarefas que desempenha); necessidade de autonomia, i.e. necessidade universal de experienciar possibilidade de agir de acordo consigo mesmo (de acordo com os seus interesses e valores) e necessidade de relacionamentos, propensão universal para interagir com, estar ligado a outros e experienciar preocupação pelas outras pessoas. A medida em que estas necessidades básicas estão satisfeitas irá então determinar o desempenho efectivo.

Na sua forma mais comum, o conceito de necessidades tem sido bastante utilizado na literatura referindo-se a desejos, objectivos, quereres, ou valores (Baard et al., 2004; McClelland, Koestner & Weisenberg, 1992, citados por Ryan, 1995). Deste ponto de vista, o desejo por salários elevados seria considerado uma necessidade. No entanto, a teoria da auto-determinação de Deci & Ryan (1985), define as necessidades como nutrientes ou condições essenciais para o crescimento e integridade do indivíduo, e conceptualizadas desta forma as necessidades não têm sido integradas na literatura sobre a interface trabalho - vida.

Um dos pressupostos fundamentais desta teoria é de que estas necessidades são inatas, essenciais e universais (Deci & Ryan, 2000a). Outro dos seus pressupostos é a de que a satisfação das necessidades básicas leva sempre a resultados favoráveis, uma vez que não é lógico que a

satisfação de necessidades (algo que é essencial) leve a resultados desfavoráveis (Deci & Ryan, 2000b). De facto, a teoria da auto-determinação tem-se mostrado relacionada positivamente com diversas atitudes e comportamentos dos indivíduos (Gagné & Deci, 2005) incluindo o bem-estar (Greguras & Diefendorff, 2009; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000), vitalidade (Reis et al., 2000), afecto positivo (Sheldon, Elliot, Kim & Kasser, 2001), satisfação e compromisso com o trabalho (Deci et al., 2001; Greguras & Diefendorff, 2009) maior auto-estima e saúde em geral, menos ansiedade e sintomas psicossomáticos (Baard et al., 2004). Ainda, a pesquisa tem suportado relações entre a satisfação de necessidades psicológicas e o bem-estar no tempo e em culturas distintas (Deci et al., 2001). De acordo com Deci & Ryan (1985; 2000b) as necessidades básicas correspondem então às condições ou nutrientes essenciais para alcançar o funcionamento óptimo dos indivíduos.

As nossas acções e os papéis em que nos envolvemos no dia-a-dia visam o alcance de objectivos primordiais (Aryee et al., 2005) e como tal a satisfação de necessidades básicas. Neste sentido envolvemo-nos nos papéis de trabalho e família / vida pessoal, de forma a satisfazer as necessidades básicas. O grau em que estas necessidades estão satisfeitas influencia então o alcance o funcionamento óptimo.

Apesar de a literatura não ter prestado muita atenção às variáveis individuais para prever a facilitação, a satisfação de necessidades básicas poderá corresponder a um importante factor para realizar predições acerca da facilitação, dado que a satisfação das necessidades básicas de competência, autonomia e relacionamentos num papel poderá corresponder à condição para facilitar o funcionamento no outro papel. Segundo Frone (2003), a facilitação trabalho – vida diz respeito à extensão em que as capacidades, oportunidades, experiências adquiridas num papel facilitam o funcionamento no outro papel. Sugerimos então que caso os indivíduos tenham as necessidades satisfeitas no papel de trabalho, isto é que tenham a oportunidade de ter sucesso em tarefas desafiantes, de ser autónomos e de socializar e estabelecer contacto com outros, essa satisfação das necessidades básicas irá melhorar o funcionamento no outro papel i.e. na sua vida pessoal. De facto, se analisarmos de forma mais aprofundada a definição das três necessidades básicas propostas por Deci & Ryan (2000a) podemos verificar que parecem estar relacionadas com os diferentes tipos de facilitação trabalho – vida definidos por van Steenberg, et al., (2007).

Assim espera-se que caso os indivíduos tenham a oportunidade de adquirir novas competências e capacidades no seu trabalho, i.e. de satisfazer a necessidade de competência (Deci & Ryan, 2000a), estas poderão ser aplicadas na sua vida pessoal permitindo-lhe por exemplo lidar com questões novas (**facilitação baseada nos comportamentos**).

Caso os indivíduos tenham a oportunidade de estabelecer contactos sociais no trabalho, de desenvolver relações duradouras e de confiança, i.e. de satisfazer a sua necessidade de relacionamentos (Deci & Ryan, 2000a) tenham mais oportunidades de ver os seus problemas pessoais de outra perspectiva (**facilitação psicológica**).

Por último, se tiverem oportunidades para gerir o seu trabalho da forma que pretendem, satisfazendo a necessidade de autonomia (Deci & Ryan, 2000a) serão capazes de gerir melhor o seu tempo, de definir as suas próprias prioridades e de planear da forma que pretendem a sua vida

pessoal e de trabalho (**facilitação baseada no tempo**) sentindo-se mais relaxados, menos stressados, pelo que terão mais energia para realizar as suas tarefas na vida pessoal (**facilitação baseada na energia**).

Ainda, a satisfação de necessidades tem mostrado que para além de predizer a vitalidade, auto-actualização, integração, afecto, prediz também variações na sintomatologia física, energia e humor (Ryan, 1995). Tendo em conta a teoria da expansão proposta por Marks (1977), a participação num papel tem efeitos benéficos para o outro papel através da criação de energia permitindo-lhe lidar com as exigências do outro domínio. Apesar de esta relação não ter vindo a ser estudada na literatura, presume-se que a satisfação de necessidades no trabalho estará associada à facilitação uma vez que permitirá ao indivíduo adquirir competências, tempo, energia e humor positivo, que serão utilizados na sua vida pessoal, permitindo-lhe tornar mais fácil a sua participação nas diferentes esferas da vida.

Neste sentido, avançamos as seguintes hipóteses:

*H3: A satisfação das necessidades básicas de competência, autonomia e relacionamentos estão positiva e significativamente associadas à facilitação trabalho – vida, no sentido em que quanto maior a percepção dos indivíduos de que o seu trabalho lhe permite satisfazer as suas necessidades básicas, maior a percepção de facilitação trabalho – vida.*

*H3a: A satisfação da necessidade básica de competência está relacionada positiva e significativamente com a facilitação trabalho – vida*

*H3b: A satisfação da necessidade básica de autonomia está relacionada positiva e significativamente com a facilitação trabalho – vida*

*H3c: A satisfação da necessidade básica de relacionamentos está relacionada positiva e significativamente com a facilitação trabalho – vida.*

## **2.4 O papel da satisfação de necessidades básicas como mediadora na relação entre os Recursos do trabalho e a Facilitação**

Como referimos anteriormente, alguns recursos do trabalho encontram-se relacionados com a facilitação mas também revelam alguns efeitos para a percepção de conflito, pelo que existem razões para assumir que a relação entre os recursos e a facilitação não seja directa. O´Discroll, et al., (2006) apesar de considerarem os recursos providenciados no trabalho como um construto central ligado à facilitação trabalho – vida, referem, todavia, que a facilitação só ocorre quando os recursos num domínio podem ser explorados e utilizados no outro domínio. Segundo os autores, no caso do suporte, este apenas levará à facilitação trabalho – vida se for utilizado para reforçar o funcionamento psicológico no outro domínio (O´Discroll et al., 2006). Tais pressupostos sugerem que existem outras variáveis a mediar esta relação.

De facto, têm existido estudos que revelam que as características do trabalho fazem com que a participação em múltiplos papéis possa ser benéfica (Barnett & Hyde, 2001; Kirchmeyer, 1992),

contudo, existe pouca pesquisa em relação a factores internos aos indivíduos e que possam estar a influenciar este processo (Fisher, et al., 2009; Warner & Hausdorf, 2009). O estudo de Grzywacz & Butler (2005) procurou explicar esta relação através da consideração de que alguns colaboradores teriam mais propensão para tirar partido dos recursos providenciados. Contudo, estes autores não suportaram a sua hipótese, e por conseguinte, não conseguiram explicar como os recursos levam à facilitação, i.e. o processo em que ocorre facilitação. Friedman & Greenhaus (2000) consideram, por exemplo, que o controlo poderia contribuir para a facilitação através do aumento da flexibilidade e da auto-estima, contudo, o modo como esta ligação se manifesta para predizer a melhoria do funcionamento nos papéis da vida pessoal, necessita ainda de ser testado (Butler et al., 2005). Deste modo, torna-se importante identificar mecanismos psicológicos através dos quais as características de trabalho têm impacto na interface trabalho – família (Butler et al., 2005).

A satisfação de necessidades básicas tem sido proposta como um conceito útil para compreender o impacto dos factores organizacionais em diversas atitudes e comportamentos, podendo explicar as associações entre, por exemplo, o estilo de liderança, as características de trabalho e o bem-estar dos empregados e o seu desempenho (e.g., Deci, et al., 2001; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Soenens, 2008). De acordo com a teoria das Necessidades Psicológicas (BPNS), o impacto de um evento ou comportamento no bem-estar ocorre em função da sua relação com as necessidades básicas (Deci & Ryan, 1985). Assim, a satisfação de necessidades básicas aparece como a base de ligação entre o contexto social e os antecedentes individuais de bem-estar (Deci & Ryan, 2000a).

Nos modelos de características de trabalho apresentados anteriormente podemos verificar que, apesar de, no geral, considerarem um conjunto de características diferentes (apesar de termos encontrado algumas em comum), para predizer o bem-estar, saúde, desempenho individual, entre outros efeitos, estes modelos têm em comum o facto de considerarem que existe um processo motivacional que estará a influenciar a relação entre as características de trabalho e as consequências para o indivíduo (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Hackman & Oldham, 1976; Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979). E de acordo com Bakker & Demerouti (2007) esta motivação intrínseca é obtida uma vez que os recursos do trabalho estão associados à satisfação das necessidades básicas de Deci & Ryan (2000a): competência, autonomia e relacionamentos.

Neste sentido, se os recursos do trabalho levam a resultados individuais através de um processo motivacional, podemos considerar que os recursos irão estar associados à facilitação trabalho-vida através de um processo motivacional. E se esta motivação intrínseca é proporcionada pela satisfação das necessidades básicas então presume-se que o impacto dos recursos do trabalho (variedade, autonomia, suporte organizacional, suporte dos colegas) no bem-estar individual, isto é, na facilitação trabalho -vida poderá ocorrer em função da satisfação das necessidades básicas. A satisfação das necessidades básicas de competência, autonomia e relacionamentos permitirá então explicar a relação entre os recursos e a facilitação trabalho – Vida. Partindo destas assunções, os recursos do trabalho irão estar então associados à facilitação trabalho – vida através da satisfação de necessidades básicas de autonomia, competência e relacionamentos ou seja, a satisfação de

necessidades poderá corresponder à base de ligação entre o contexto de trabalho (recursos do trabalho) e a facilitação. Por outras palavras, pressupomos que os indivíduos irão satisfazer as suas necessidades básicas e consequentemente aumentar a sua percepção de facilitação trabalho-vida, se acreditarem que os recursos que adquirem no trabalho lhes permitem sentir que têm sucesso em tarefas desafiantes, sentir-se os iniciadores das suas próprias acções e sentir um respeito e cuidado por parte dos outros.

De facto, alguns autores ao explicar o efeito que os recursos podem ter na facilitação referem-se à melhoria de competências e da auto-estima, tal como dissemos anteriormente, sendo que conceptualmente podem estar a referir-se à satisfação de necessidades básicas, por exemplo, de competência sem o designarem desta forma. No entanto, os autores que procuraram analisar o papel dos recursos para a facilitação trabalho-vida através destes modelos (e.g. Voydanoff, 2004a) não têm levado em conta o seu papel motivacional e não analisaram o papel mediador de variáveis motivacionais na relação entre os recursos e a facilitação trabalho – vida. O nosso estudo de forma inovadora irá centrar-se então no papel da satisfação de necessidades básicas, para explicar como os recursos estarão relacionados com a facilitação.

Partindo destas assunções a quarta hipótese desta investigação prende-se com:

*H4: A relação entre os recursos do trabalho (variedade, autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas) e a facilitação trabalho – vida é mediada pela satisfação de necessidades básicas de competência, autonomia e relacionamentos.*

Uma vez que a satisfação de necessidades pode estar relacionada com os diferentes tipos de facilitação, iremos testar ainda todas as hipóteses descritas no que diz respeito à facilitação global mas também para os diferentes tipos de facilitação propostos por van Steenberg et al., (2007): facilitação baseada nos comportamentos, facilitação baseada na energia e facilitação psicológica<sup>1</sup>.

### **III. CONSEQUÊNCIAS DA FACILITAÇÃO TRABALHO-VIDA**

A pesquisa na área de trabalho – família tem-se centrado na perspectiva de conflito mas sobretudo nas suas repercussões negativas para o bem-estar dos indivíduos (Aryee et al. 2005; Kossek & Ozeki, 1998; Ilies et al., 2007). Recentemente, vários autores têm vindo a chamar a atenção para a necessidade de nos centrarmos no estudo das vantagens da acumulação de múltiplos papéis (Chambel & Santos, 2009; Karatepe & Kilic, 2009),

No enquadramento teórico realizado podemos verificar, contudo, que o conhecimento das consequências da facilitação trabalho-vida é uma preocupação uma vez que são poucos os estudos neste sentido (Grzywacz & Marks, 2000; Karatepe & Kilic, 2009; Lu et al., 2009; Seery, et al., 2008). Podemos constatar ainda que as consequências menos estudadas correspondem às consequências relacionadas com o trabalho. Alguns autores revelam uma relação entre a facilitação trabalho-vida e

---

<sup>1</sup> O instrumento utilizado no presente estudo não permite avaliar a dimensão “facilitação baseada no tempo”.

maiores níveis de implicação organizacional (e.g. Aryee et al., 2005), maior satisfação com o trabalho (e.g. Hill (2005), contudo, não tem sido muito explorada na literatura a possibilidade de a facilitação trabalho – vida influenciar os comportamentos dos indivíduos no trabalho, (e.g. desempenho) como podemos observar de facto, pela recente meta - análise referente aos efeitos da facilitação (McNall et al., 2010). De acordo com a revisão de literatura de Eby et al. (2005), existe uma ênfase excessiva em variáveis atitudinais na literatura sobre a interface trabalho - vida e esta pode dever-se à dificuldade de medição de comportamentos, como absentismo, desempenho. Todavia, devem ser realizados esforços para se obterem estes dados, ao invés de se medirem apenas atitudes.

Deste modo, este estudo tem como último objectivo, analisar as consequências da facilitação, para o desempenho dos indivíduos no trabalho, estudando-se a sua relação com os comportamentos de proactividade e negligência no trabalho.

### **3.1 Facilitação e Desempenho no Trabalho**

Os estudos que procuraram estudar as consequências da facilitação, não se têm centrado nas consequências comportamentais, contudo, assume-se a relação da facilitação com melhores níveis de desempenho (Karatepe & Kilic, 2009; van Steenberg et al., 2007). Van Steenberg et al. (2007) sugeriram que a facilitação poderia estar associada a uma melhoria do desempenho dos colaboradores. Karatepe & Kilic (2009) estudaram esta relação, analisando o desempenho no trabalho reportado pelos indivíduos, no entanto, não encontraram uma associação entre estas variáveis. De acordo com os autores tal pode acontecer devido à influência de variáveis culturais, sendo esperado pelas organizações que os indivíduos tenham um desempenho elevado independentemente de qualquer outra variável. Contudo, consideram que os trabalhadores que sejam capazes de gerir os papéis de trabalho e família irão desempenhar com sucesso o seu trabalho e alertaram para a necessidade de estudos que meçam estes efeitos, uma vez que terão importantes implicações para as organizações. Partindo desta necessidade, iremos centrar-nos nas consequências da facilitação para o desempenho dos indivíduos no trabalho, que poderão resultar consequentemente em repercussões no desempenho organizacional.

#### **3.1.2 Modelos teóricos de referência**

Tradicionalmente, o desempenho no trabalho era avaliado em termos de proficiência i.e., de tarefas que eram especificadas na sua descrição de trabalho, mas com as mudanças no trabalho e nas organizações a nível de interdependência e incerteza (Howard, 1995) tem-se mudado a maneira de ver o desempenho individual introduzindo-se novos conceitos como comportamentos de cidadania organizacional, desempenho adaptativo e proactividade (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker, Williams & Turner, 2006, citados por Griffin, Neal & Parker, 2007). Neste sentido, para analisarmos quais as consequências da facilitação a nível comportamental e mais especificamente, para o desempenho no trabalho, optámos por partir das considerações de dois modelos de comportamentos de trabalho que se adaptam aos contextos actuais, retirando dos mesmos as dimensões que

pensamos trazerem uma maior compreensão das consequências da facilitação trabalho – vida para o desempenho nas organizações, bem como as assunções que permitem explicar como a facilitação está relacionada com este tipo de efeitos.

### 3.1.2.1 Modelo de Griffin, Neal & Parker (2007)

O modelo de Griffin et al., (2007) baseia-se nos comportamentos que contribuem para a eficácia e são valorizados nas organizações, propondo uma classificação do desempenho em termos de nove dimensões, classificando-as por nível (e.g. individual, equipa, e organizacional), bem como tipo de comportamentos (e.g. proficiência, adaptação e proactividade). Este modelo adapta-se aos contextos organizacionais actuais, uma vez que tem em conta os comportamentos que são valorizados nas organizações, em contextos de incerteza (papéis de trabalho pouco formalizados) e de interdependência (indivíduo necessita de apoio social mais amplo da organização).

O modelo de Griffin et al., (2007) explora então três tipos de comportamentos: a **proficiência**, i.e. a medida em que os indivíduos vão de encontro aos requisitos formalizados; a **adaptabilidade**, ou seja, a medida em que os indivíduos se adaptam a mudanças nos sistemas de trabalho ou aos papéis de trabalho e a **proactividade** referindo-se à extensão em que os indivíduos tomam acções auto-orientadas para antecipar ou iniciar mudanças no sistema de trabalho ou nos papéis de trabalho. De acordo com os autores, a proactividade é a dimensão mais importante em contextos de incerteza (Griffin, et al., 2007), e as medidas de proactividade vão além do que é exigido pelo papel. O conceito de proactividade é então aquele que aparece como mais próximo dos comportamentos extra-papel, i.e. que vão para além do que é prescrito pelo papel e como tal do tipo de comportamentos mais valorizados nas dinâmicas actuais. Ainda, no que diz respeito à proactividade, os autores consideraram três tipos: a proactividade individual, i.e., o indivíduo inicia formas melhores de realizar as suas tarefas fundamentais (e.g. uma enfermeira criar uma nova forma mais segura de administrar um medicamento); proactividade a nível da equipa, i.e., o indivíduo desenvolve novos métodos que o ajudam a melhorar o funcionamento da equipa (e.g. a enfermeira pode sugerir uma forma de melhorar a comunicação entre os membros da equipa) e proactividade a nível da organização, ou seja, o indivíduo faz sugestões que melhoram a eficiência da organização. Mais especificamente, a proactividade individual refere-se às acções que o indivíduo realiza quando antecipa e age sobre o ambiente externo, de forma auto-orientada para atingir certos resultados (Aragon-Correa, 1998, citado por Griffin, et al., 2007). No entanto, de acordo com Griffin, et al. (2007) os comportamentos que contribuem directamente para a eficácia a um nível individual podem contribuir indirectamente para a eficácia a outros níveis através de um processo de composição aditiva / adição (Chan, 1998, citado por Griffin et al., 2007).

### 3.1.2.2 Modelo de Naus, Ittersson & Roe (2007)

O modelo de Naus et al. (2007) refere-se a um modelo de respostas à percepção de condições desfavoráveis no trabalho, i.e. à insatisfação no trabalho. O seu modelo diz respeito a uma extensão do modelo de Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous III (1988) e inclui duas categorias de respostas: activas e passivas, que dão origem a cinco tipologias de comportamentos: **saída, voz, lealdade, negligência e cinismo**. No que diz respeito às respostas activas, a **saída** refere-se ao facto de o indivíduo deixar a organização através de uma transferência, procurar um trabalho diferente, ou pensar em sair e a **voz** diz respeito a tentar melhorar as condições de trabalho activa e construtivamente, através da discussão dos problemas com o supervisor ou colegas, através de acções para solucionar os problemas, ou da apresentação de soluções, ou de um pedido de ajuda fora da organização. As respostas passivas prendem-se com: a **lealdade** em que os indivíduos irão esperar passivamente por condições de melhora de forma optimista e a **negligência** que se refere ao envolvimento passivo em condições deterioradoras, através da redução do interesse ou esforço, latência crónica ou faltas, usando o tempo da empresa para assuntos pessoais, ou aumentando a taxa de erro. A **voz** e a **lealdade** são então respostas construtivas em que o indivíduo tende a reviver ou manter condições satisfatórias, e a saída e a negligência correspondem a respostas mais destrutivas. A negligência inclui respostas passivas como a redução do interesse pelo trabalho assim como respostas moderadamente passivas (i.e. intenções de deixar o trabalho). De acordo com Rusbult, et al. (1988) níveis elevados de satisfação no trabalho estarão associados a uma forte tendência para responder a problemas específicos com respostas de voz ou lealdade. Por seu lado, níveis baixos de satisfação no trabalho estarão associados a comportamentos ou intenções de saída ou a comportamentos de negligência e.g. latência (Adler & Golan, 1981; Farrell & Rob, 1980; citados por Rusbult, et al., 1988).

Por último, o **cinismo** corresponde à nova dimensão introduzida por Naus, et al., (2007), e diz respeito a uma forma de auto-defesa para lidar com os pensamentos desagradáveis ou desapontamento e surge em resposta a determinadas acções da organização ou da gestão (Reichers et al., 1997, citado por Naus et al., 2007), como por exemplo falta de honestidade, sinceridade, sentimentos de injustiça (Naus, et al., 2007), sentimento de não ser tratado com dignidade e respeito (Eleming & Spicer, 2003; O' Brien et al., 2004, citados por Naus, et al., 2007), falta de participação nos processos de decisão ou falta de suporte genuíno da gestão.

Considerámos então que seria interessante explorar os efeitos da facilitação, não só no que diz respeito a consequências positivas, mas também negativas, pelo que iremos basear-nos em três das dimensões utilizadas pelos autores acima referidos: a dimensão de **proactividade** do Modelo de Griffin et al., (2007) e as dimensões de **negligência e cinismo** do Modelo de Naus et al., (2007). Elegemos estas duas tipologias de comportamentos visto que uma tem em conta os comportamentos que são importantes para a eficácia e valorizados nas organizações e a outra, os comportamentos que podem dificultar o funcionamento das organizações. E foram seleccionadas estas dimensões, tendo em conta que a *proactividade* se refere a um posicionamento activo face às condições de trabalho i.e. à extensão em que os indivíduos tomam acções para antecipar ou iniciar mudanças no

sistema de trabalho, e como tal se revela o conceito mais próximo dos comportamentos de cidadania organizacional, considerando-se a sua importância para o bom funcionamento das organizações, e a *negligência*, que de forma oposta se refere precisamente a uma postura passiva face às condições de trabalho ou seja, ao envolvimento passivo em condições deterioradoras, como a redução do interesse e esforço no trabalho, a utilização do tempo da empresa para assuntos pessoais, entre outras. No que diz respeito a esta dimensão, escolhemo-la também uma vez que tem sido pouco estudada comparativamente com outras respostas como a *saída*, considerando-se que pode até ser uma estratégia utilizada por quem não tem a possibilidade de “sair” (e.g. devido a constrangimentos financeiros ou falta de alternativas). Ainda, tendo em conta que a dimensão de negligência poderia estar sujeita a alguma deseabilidade social por parte dos indivíduos, incluímos itens da dimensão de *cinismo*, que pode ser considerada uma forma mais subtil de negligência. No entanto, iremos designar estas duas dimensões de **comportamentos de proactividade e comportamentos de negligência**<sup>2</sup>.

Subjacente aos modelos de Griffin et al., (2007) & Naus et al., (2007) está a noção de que os indivíduos irão agir de forma favorável ou desfavorável à organização, de acordo com as condições que o seu trabalho lhes proporciona, isto é, de acordo com o que obtêm do seu contexto de trabalho. Presume-se então que a teoria da social de Blau (1964) permitirá explicar a relação entre a facilitação e os comportamentos de proactividade e entre a facilitação e os comportamentos de negligência.

### 3.1.3 Teoria da Troca Social de Blau (1964)

A teoria da troca social tem sido aplicada às relações empregado - entidade empregadora, sendo que quando existe um tratamento favorável percebido, por uma parte, a outra irá responder de forma recíproca, o que leva a resultados favoráveis para ambas. De acordo com McNall et al., (2010) esta teoria poderá permitir explicar a relação entre a facilitação e as consequências nas organizações, uma vez que quando os empregados percebem que as organizações lhes proporcionam condições que lhes permitem melhorar o seu funcionamento na vida pessoal, estarão mais propensos a sentir-se suportados e a sentir que a organização se preocupa com eles (Aryee et al., 2005; McNall et al., 2010). Como resposta, partindo de uma norma de reciprocidade os trabalhadores irão sentir-se impelidos a agir de forma recíproca para com a organização sob a forma de atitudes mais favoráveis. Esta norma leva os indivíduos a responder de forma recíproca, através de um igual tratamento como responder de forma mais positiva ao trabalho e à organização. Partindo desta teoria, a facilitação trabalho – vida tem aparecido relacionada com uma maior implicação organizacional (Aryee et al., 2005).

---

<sup>2</sup> A análise factorial de componentes principais realizada justifica esta designação, que irá ser aprofundada posteriormente na secção “Operacionalização das variáveis”.

### 3.2 O papel da Facilitação para os Comportamentos de Proactividade e Negligência no Trabalho

O segundo objectivo deste trabalho prende-se então com o estudo das consequências da facilitação para o desempenho no trabalho, nomeadamente: os comportamentos de proactividade e os comportamentos de negligência. Este estudo torna-se também inovador uma vez que as consequências da facilitação a nível comportamental têm sido pouco estudadas, e estudos que se centrem nestas dimensões na literatura sobre a interface trabalho - vida são raros.

O estudo de Aryee et al. (2005) encontrou uma relação entre a facilitação trabalho – vida e a implicação organizacional, considerando que tal acontecia uma vez que os trabalhadores atribuíam uma melhor integração dos seus papéis de trabalho e de família a uma demonstração do cuidado e preocupação da organização com o seu bem-estar, e sentiam-se na obrigação de agir de forma recíproca para com a organização através de uma implicação organizacional. De acordo com Arnold et al. (2005) se uma pessoa está implicada com uma organização, além de se sentir fortemente identificada com os seus valores, estará melhor preparada para trabalhar arduamente em benefício da organização, i.e. a despende mais esforços a favor da organização (Batman 1986, citado por Arnold et al., 2005). Feng & Chen (2007) verificaram que a implicação está positivamente correlacionada com o aumento dos comportamentos de cidadania e altruísmo para com os outros em ambiente organizacional.

Parece então consistente que uma maior implicação organizacional leva os indivíduos a agir de forma recíproca, i.e. a dar algo de si, a fim de contribuir para o bem-estar da organização (Mowday, Porters e Steers, 1982, citados por Vilela, González e Ferrín, 2008).

Assim, espera-se que caso os indivíduos atribuam a facilitação entre o seu trabalho e a vida pessoal ao contexto de trabalho, i.e. à organização (se considerarem que os recursos e competências que utilizam na sua vida pessoal são adquiridos através do trabalho que desempenham na sua organização), irão sentir uma maior implicação organizacional e conseqüentemente os indivíduos sentir-se-ão na obrigação de realizar comportamentos recíprocos para com a mesma (Teoria da troca social de Blau, 1964), dando sugestões, propondo soluções, isto é, sendo proactivos. No mesmo sentido, tenderão a diminuir os seus comportamentos negligentes para com a organização, isto é, aqueles que têm apenas o individuo como foco, como chegar atrasado, falar acerca da incompetência da gestão, uma vez que sentem que devem realizar comportamentos para suportar a organização – segundo a norma de reciprocidade “se o meu trabalho é bom para mim, então serei leal e trabalhador”.

Desta forma espera-se que a facilitação trabalho - vida esteja associada a mais comportamentos de proactividade e a menos comportamentos de negligência. Partindo destas assunções, as hipóteses serão:

*H5: A facilitação trabalho – vida e os comportamentos de proactividade estão positiva e significativamente relacionados, no sentido em que quanto maior for a percepção dos indivíduos de*

*que o seu trabalho lhes permite um melhor funcionamento na sua vida pessoal, mais comportamentos proactivos irão manifestar.*

*H6: A facilitação trabalho – vida e os comportamentos de negligência estão negativa e significativamente relacionados, no sentido em que quanto maior for a percepção dos indivíduos de que o seu trabalho lhes permite um melhor funcionamento na sua vida pessoal, menos comportamentos de negligência irão manifestar.*

Adicionalmente, iremos testar o papel dos diferentes tipos de facilitação para o desempenho na organização, pensando-se que poderão ter consequências distintas para os comportamentos de proactividade e negligência na organização. Este aspecto ainda não foi estudado até ao momento. Tendo em conta as definições conceptuais dos diversos tipos de facilitação propostos por van Steenberg et al. (2007):

*H5a: A facilitação baseada nos comportamentos e os comportamentos de proactividade estão positiva e significativamente relacionados no sentido em que quanto maior for a percepção dos indivíduos de que o seu trabalho contribui para a aquisição de competências que são úteis para a sua vida, mais comportamentos proactivos irão manifestar.*

*H6a: A facilitação psicológica e os comportamentos de negligência estão negativa e significativamente relacionados no sentido em que quanto maior for a percepção dos indivíduos de que o seu trabalho lhe permite melhorar o seu humor e ver os problemas por outra perspectiva, menos comportamentos de negligência irão manifestar.*

*H6b: A facilitação baseada na energia e os comportamentos de negligência estão negativa e significativamente relacionados no sentido em que quanto maior for a percepção dos indivíduos de que o seu trabalho contribui para se sentir mais relaxado, menos comportamentos de negligência irão manifestar.*

Todas as hipóteses anteriormente descritas estão representadas nas figuras 3.1 e 3.2.



Figura 3.1 Preditores da facilitação trabalho-vida: recursos do trabalho, satisfação de necessidades e papel mediador da satisfação de necessidades na relação entre os recursos do trabalho e a facilitação

Nota: **H4** refere-se ao efeito de mediação

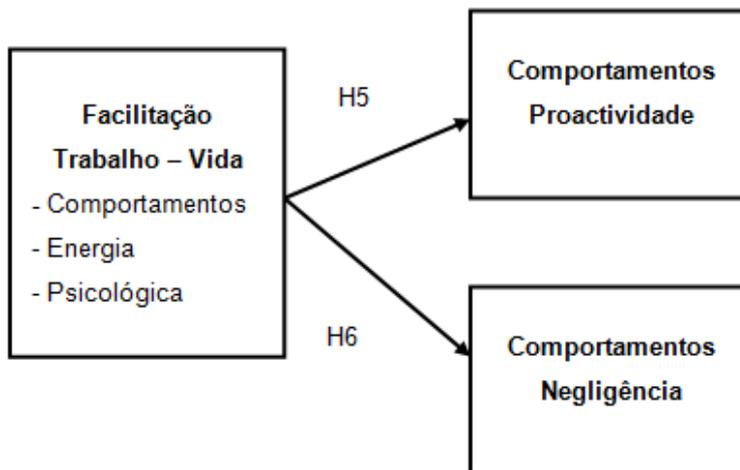


Figura 3.2 Consequências da facilitação trabalho-vida para os comportamentos no trabalho

A primeira parte deste estudo pretende contribuir para a literatura sobre a interface trabalho-vida e em especial, para o alargamento do estudo da facilitação trabalho-vida. O principal contributo desta secção é então a inclusão de um conceito conceptualmente importante, mas muito pouco investigado na literatura sobre a interface trabalho - vida: a satisfação de necessidades básicas.

Tendo em conta que a satisfação de necessidades pode ser um conceito útil para compreender como o papel de trabalho pode facilitar a vida pessoal dos indivíduos, isto é, para realizar predições acerca da facilitação, bem como para explicar o papel motivacional dos recursos, o nosso estudo sugere então que a satisfação de necessidades permitirá explicar o processo em que ocorre facilitação, ou seja, como os recursos do trabalho estão associados a uma maior percepção de facilitação trabalho – vida. Deste modo, os recursos do trabalho permitirão ao indivíduo satisfazer as suas necessidades básicas, e esta satisfação das necessidades levará a uma maior percepção de que o seu trabalho lhe permite melhorar o seu funcionamento na vida pessoal. O estudo torna-se inovador dado que são poucos os estudos que de uma forma geral avaliam variáveis mediadoras na relação entre os recursos e a Facilitação e particularmente a introdução da satisfação de necessidades como mediadora neste processo é totalmente inovadora. A integração da satisfação de necessidades no processo em que ocorre facilitação poderá então providenciar uma nova área de exploração para melhor compreender a interface trabalho – vida.

A segunda parte deste estudo pretende trazer um contributo não só para a literatura sobre a interface trabalho-vida ao estudar as consequências da facilitação para o desempenho no trabalho, mas também, de forma aplicada, chamando a atenção das chefias, dos gestores e das organizações em geral, de que a percepção de facilitação entre o trabalho e a vida pessoal pode ter efeitos positivos no local de trabalho. Desta forma, poderemos estar a contribuir não só para o bem-estar individual mas também para o bem-estar das organizações.

## IV. MÉTODO

### 4.1 Participantes

A investigação foi realizada com colaboradores de uma empresa multinacional do sector dos serviços em Portugal. Trata-se de uma amostragem não probabilística de conveniência, visto que os dados foram recolhidos numa empresa seleccionada para o efeito<sup>3</sup>. Inicialmente, foram distribuídos 230 questionários (número total de colaboradores contemplados) tendo sido devolvidos 149 questionários (taxa de resposta de 65%). Esta amostra<sup>4</sup> é constituída por colaboradores de áreas distintas como, Higienização, Desinfecção e Manutenção de Edifícios (30%); Administrativo-Financeira (27%); Comercial e Marketing (17%); Recursos Humanos (17%); Qualidade e Ambiente (6%) e Informática (3%) bem como de diferentes funções: administrativos (40 %), técnicos (20%), gestores (18%), supervisores (16%), e directores (6%), pelo que permite a obtenção de uma amostra representativa do ponto de vista qualitativo. Os participantes correspondem a trabalhadores de escritório, i.e. de “*colarinhos brancos*” mas também a *coordenadores de zona/ supervisores* (i.e. trabalhadores no terreno). Relativamente às suas características demográficas, como podemos

---

<sup>3</sup> Foi escolhida esta empresa uma vez que integra um conjunto diversificado de áreas de negócio e funções distintas.

<sup>4</sup> Os dados referem-se aos 149 participantes.

verificar no quadro 4.1, 55% dos respondentes são mulheres, 45% são casados e 47% têm habilitações até ao ensino secundário. As suas idades estão essencialmente entre os 26 e os 35 anos (49%). No que respeita à antiguidade na organização, cerca de 63% dos indivíduos estão na organização há menos de 5 anos.

*Quadro 4.1 Caracterização da amostra*

	N	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	57	38,3
Feminino	<b>82</b>	<b>55,0</b>
Não respondeu	10	6,7
<b>Estado civil</b>		
Solteiro	62	41,6
Casado	<b>67</b>	<b>45,0</b>
Divorciado	18	12,1
Não respondeu	2	1,3
<b>Idade</b>		
18 – 25 anos	5	3,4
26 - 35 anos	<b>73</b>	<b>49,0</b>
36 - 45 anos	43	28,9
46 - 55 anos	18	12,1
> 55 anos	6	4,0
Não respondeu	4	2,7
<b>Habilitações Académicas</b>		
Ensino básico	7	4,7
Ensino secundário	70	47,0
Ensino superior	70	47,0
Não respondeu	2	1,3
<b>Antiguidade Organizacional</b>		
< 1 ano	9	6,0
1 a 5 anos	<b>85</b>	<b>57,0</b>
5 a 10 anos	21	14,1
> 10 anos	31	20,8
Não respondeu	3	2,0

## 4.2 Procedimento

O director de Recursos Humanos da empresa foi contactado de forma a obter-se a sua autorização para a aplicação dos questionários durante o horário de trabalho. Após a sua autorização, os participantes foram abordados de forma presencial no respectivo local de trabalho indicando-se que se estava a realizar um estudo sobre qualidade de vida no trabalho, no âmbito de uma dissertação de mestrado. Era pedida a sua colaboração e realizada desde logo uma primeira abordagem às questões da confidencialidade e anonimato, para garantir a adesão dos participantes. Posteriormente, era entregue um envelope que continha os seguintes documentos (anexo A): uma carta de pedido de colaboração, uma breve explicação sobre o objectivo da investigação, uma folha de instruções para o questionário (com indicações de como deveriam proceder caso quisessem alterar alguma resposta) e os respectivos questionários. A entrega destes materiais era acompanhada por uma explicação de como deveriam proceder após o preenchimento do

questionário, indicando-se que deveriam coloca-lo no respectivo envelope e selá-lo em seguida, bem como do prazo que teriam para responder. Os questionários eram recolhidos após duas semanas.

### 4.3 Instrumento

Os dados do presente estudo foram então recolhidos utilizando uma metodologia quantitativa, i.e. um questionário de auto-preenchimento com medidas já validadas na literatura (Deci et al., 2001; Eisenberg et al., 1976; Fisher et al., 2009; Griffin et al., 2007; Karasek; 1979; Naus et al., 2007; Sims, Szilagyi & Keller., 1976). Para a selecção destas medidas, entre as disponíveis na literatura, optámos por aquelas que melhor se aproximavam da definição conceptual das variáveis em estudo bem como aquelas em que os itens revelavam pesos factoriais mais elevados, i.e. que revelavam uma maior consistência interna. Contudo, tendo em conta o grande número de variáveis em estudo e de forma a garantir que os colaboradores responderiam a todos os grupos de questões não foram utilizadas as escalas na íntegra mas escolhidos entre dois a cinco itens de cada medida, de forma a permitir uma resposta rápida e fácil. O questionário global<sup>5</sup> era constituído por nove grupos de questões de resposta fechada, apresentando uma sequência lógica, do geral para o particular, isto é, partindo de questões relacionadas com a sua organização (no qual se inseriam os itens para a percepção de suporte organizacional), para questões relacionados com o seu posto de trabalho (na qual se questionava acerca da autonomia, variedade e suporte dos colegas) e por último, questões a um nível individual (onde constavam as questões relacionadas com a percepção de facilitação, satisfação das suas necessidades básicas e realização de comportamentos proactivos e de negligência). Todos os itens eram medidos numa Escala Likert de cinco pontos, para facilitar a análise bem como a resposta por parte dos participantes.

### 4.4 Operacionalização das variáveis

#### 4.4.1 Recursos do trabalho

De forma a avaliar o impacto dos recursos do trabalho foram tidas em conta as seguintes variáveis: variedade, autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas.

*Variedade* – A variedade foi operacionalizada a partir de dois itens do Job Characteristics Inventory (JCI) de Sims, et al. (1976), desenvolvido para as percepções dos trabalhadores acerca do seu trabalho. Atendendo aos critérios anteriormente descritos, optámos pela escala de Sims et al. (1976) sendo que, de acordo com Pierce & Dunham (1978) apresenta uma maior consistência interna e uma maior dimensionalidade empírica do que outras escalas utilizadas (e.g. Job Diagnostic Survey). Neste sentido, seleccionámos os itens que revelaram pesos factoriais mais elevados em estudos anteriores (.72 a .84). Um exemplo de item encontra-se no quadro 4.2, sendo esta escala avaliada através de cinco pontos em que 1 = *Muito pouco* a 5 = *Muito*. Importa referir que os seus itens foram invertidos, sendo que valores mais elevados correspondem a uma maior variedade no

---

<sup>5</sup> O questionário continha outras questões que não foram consideradas neste estudo e como tal não serão descritas.

trabalho. Tendo em conta que, neste estudo, utilizámos apenas dois itens realizámos a correlação entre as variáveis, e encontramos uma correlação elevada ( $r = .65$ ), possibilitando a construção de um índice para esta escala.

*Autonomia* – No que respeita à autonomia, foram seleccionados dois itens também do Job Characteristics Inventory (JCI) de Sims, et al. (1976), tendo em conta a consistência interna da sua escala em estudos anteriores (.72 a .84.). À semelhança da variedade, a autonomia era medida numa escala de cinco pontos em que 1 = *Muito pouco* a 5 = *Muito*, sendo que resultados elevados na escala correspondem a uma maior autonomia no trabalho. Atendendo à utilização de dois itens, encontramos uma correlação de  $r = .36$ , tendo construído um índice com os mesmos. Pode observar-se um exemplo destes itens no quadro 4.2.

A análise factorial de componentes principais realizada revelou dois factores, um que corresponde à variedade e outro à autonomia. No total explicam 75%, da variação das respostas (ver anexo B).

*Suporte Organizacional* – Quanto ao suporte organizacional este foi obtido a partir de quatro itens seleccionados do Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) de Eisenberg et al. (1986), sendo que a sua escala tem continuado a revelar-se a mais robusta, com uma consistência interna de .74 a .95. Esta variável era avaliada numa escala de cinco pontos em que 1 = *discordo fortemente* a 5 = *concordo fortemente*, sendo que níveis mais elevados na escala correspondem a uma maior percepção de suporte organizacional (ver exemplo de item no quadro 4.2). Após a realização de uma análise factorial verificou-se que a dimensão de suporte organizacional revela uma boa consistência interna (.89) de acordo com Hill & Hill (2009) o que permitiu a realização de um índice para esta escala.

*Suporte dos colegas* – O suporte dos colegas foi operacionalizado através de dois itens de Karasek et al., (1998), avaliados numa escala de cinco pontos em que 1 = *discordo fortemente* a 5 = *concordo fortemente*. Esta escala revelou em estudos anteriores uma consistência entre .69 a .82 para diferentes amostras (Karasek et al., 1998). No nosso estudo, tendo em conta que se utilizaram dois itens, analisou-se a correlação entre os mesmos revelando uma correlação elevada ( $r = .59$ ). À semelhança dos outros recursos, valores mais elevados revelam uma maior percepção de suporte dos colegas.

A análise factorial de componentes principais realizada revelou dois factores, um que corresponde ao suporte organizacional e outro ao suporte dos colegas (ver anexo B). No total explicam 76% da variância das respostas.

#### 4.4.2 Satisfação de Necessidades Básicas

Os resultados, relativamente à satisfação das necessidades básicas, foram obtidos através de nove itens da escala *Basic Need Satisfaction in General* de Deci et al. (2001), tendo sido seleccionados os itens que mais se adequavam à definição conceptual dos três tipos de satisfação de necessidades propostas pelos autores. A **satisfação da necessidade de competência** foi então avaliada através de dois itens, a **satisfação da necessidade de autonomia** foi medida através de

quatro itens e a **satisfação da necessidade de relacionamentos** através de três itens (exemplos destes itens encontram-se quadro 4.2). Os itens da escala de satisfação de necessidades têm obtido valores de consistência interna que variam entre .69 a .71. No presente estudo, estas dimensões foram medidas através de uma escala de cinco pontos, em que 1= *discordo fortemente* a 5 = *concordo fortemente* e à semelhança da escala original, alguns dos itens construídos na negativa foram invertidos, sendo que valores mais altos correspondem a níveis de satisfação de necessidades mais elevados. Com o objectivo de verificar a existência dos três tipos de satisfação de necessidades e a não correlação entre os itens de cada necessidade realizámos uma análise factorial de componentes principais. Esta análise revelou a existência de três factores que explicam 60% da variância total, sendo que a satisfação da necessidade de autonomia explica 29 %, a satisfação da necessidade de relacionamentos explica 19% e a satisfação da necessidade de competência explica 12%. Tendo em conta que a dimensão de satisfação da necessidade de competência é constituída por dois itens realizámos a correlação entre estas variáveis tendo encontrado uma correlação elevada (.49). A dimensão de satisfação da necessidade de autonomia revelou um consistência interna de .62, e a dimensão da satisfação de necessidade de relacionamentos de .61. A fiabilidade é fraca para estas medidas, no entanto, o seu papel neste estudo é exploratório pelo que nestes casos um alfa de .60 é aceitável (Hill & Hill, 2009).

#### 4.4.3 Facilitação Trabalho - Vida

A facilitação trabalho – vida foi avaliada através de três itens de Fisher et al., (2009), tendo-se escolhido esta medida uma vez que não se restringe apenas à família, mas procura integrar a diversidade de papéis e responsabilidades que os indivíduos podem ter fora do trabalho. A escala de Fisher et al., (2009) corresponde a uma combinação de itens de vários autores, mas alargando-os para o conceito de “actividades da vida pessoal”. A medida desenvolvida e validada por Fisher et al. (2009) revela-se assim uma medida apropriada para todos os trabalhadores sem ter em conta o estado civil ou familiar. Ainda, segundo Tetrick & Buffardi (2006) esta medida permite minimizar a confusão entre os antecedentes e a própria percepção de facilitação, uma vez que se tratam de itens mais gerais e tem revelado uma boa consistência interna (.62 a .80). Neste estudo, a facilitação era avaliada numa escala de cinco pontos em que 1 = *Discordo Fortemente* a 5 = *Concordo Fortemente*, sendo que valores mais elevados significam uma maior percepção de facilitação entre o trabalho e a vida pessoal. A análise factorial realizada através do Método *Principal Components* (anexo B), permitiu aferir que esta escala é unifactorial, explicando 65% da variância das respostas, contudo, as correlações entre os seus itens apesar de positivas são intermédias, o que nos permite verificar que apesar de os seus itens medirem a facilitação global, medem alguns aspectos diferentes da facilitação (Hill & Hill, 2009), pelo que tendo em conta a definição de Van Steenberg et al. (2007) cada um dos itens da facilitação trabalho – vida corresponde a um tipo de facilitação: **facilitação baseada nos comportamentos; facilitação baseada na energia e facilitação psicológica**. A medida de facilitação trabalho – vida revela uma consistência interna razoável (.73) possibilitando a construção de um índice para esta escala (Hill & Hill, 2009).

Para avaliarmos as consequências comportamentais da facilitação tivemos em consideração uma medida de comportamentos de proactividade e outra de comportamentos de negligência.

#### **4.4.4 Comportamentos de proactividade**

Os comportamentos de proactividade foram avaliados a partir de cinco itens de Griffin et al. (2007) sendo que os autores testaram a validade externa das dimensões de proactividade, correlacionando-as com as medidas de comportamentos reais e encontraram validade preditiva das suas medidas. Os itens da escala original revelam uma consistência interna entre .74 a .93. Os comportamentos de proactividade eram medidos numa escala de cinco pontos em que 1 = *Nunca* a 5 = *Sempre*, sendo que valores mais elevados, correspondem a uma maior realização de comportamentos de proactividade. Após a realização de uma análise factorial verificou-se que a dimensão de comportamentos de proactividade revela uma boa consistência interna (.85) de acordo com Hill & Hill (2009) o que permitiu a realização de um índice para esta escala.

#### **4.4.5 Comportamentos de negligência**

Os comportamentos de negligência foram medidos através de dois itens da dimensão Negligência e dois itens da dimensão Cinismo de Naus et al. (2007), revelando alfas de .90 e .75, respectivamente, em estudos anteriores. Estes itens eram avaliados numa escala de cinco pontos em que 1 = *Nunca* a 5 = *Sempre*, sendo que valores mais altos na escala correspondem a mais comportamentos de negligência. Um dos itens da dimensão de cinismo não se encontrou relacionado com nenhuma componente, daí que tenhamos ficado apenas com três itens agrupados numa dimensão denominada “comportamentos de negligência”. A variável comportamentos de negligência revela uma consistência interna fraca (.65), no entanto tendo em conta o seu carácter exploratório neste contexto, este valor é aceitável (Hill & Hill, 2009).

Após a realização da análise factorial de componentes principais, foram extraídas duas componentes que explicam 65% da variância das respostas (ver anexo B). As duas componentes correspondem então aos comportamentos de proactividade que explicam 40 % da variância e os comportamentos de negligência que explicam 25%.

No quadro 4.2 encontra-se uma síntese das medidas utilizadas, apresentando-se um exemplo de item para uma das escalas.

Quadro 4.2 Quadro síntese das medidas utilizadas

Variável	Origem	Nº itens	Exemplo de Item	Alfa Cronbach
<b>Autonomia</b>	Sims et al., (1976) - <i>JCI</i>	2	“Em que medida é que é capaz de realizar o seu trabalho independentemente dos outros?”	r=.65
<b>Variedade</b>	Sims et al., (1976) – <i>JCI</i>	2	”Em que medida é que as suas tarefas são similares num dia típico de trabalho?”	r=.36
<b>Suporte organizacional</b>	Eisenberg et al., (1986) - <i>POS</i>	4	“A minha organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar”	.89
<b>Suporte colegas</b>	Karasek (1998)	2	“Os meus colegas de trabalho têm interesse por mim”	r=.59
<b>Satisfação nec. autonomia</b>	Deci et al., (2001) – <i>BPNS</i>	4	“Eu sinto-me livre para decidir como viver a minha vida”	.62
<b>Satisfação nec. relacionamentos</b>	Deci et al., (2001) – <i>BPNS</i>	3	“Eu considero as pessoas com quem interajo normalmente, como meus amigos”	.61
<b>Satisfação nec. competência</b>	Deci et al., (2001) – <i>BPNS</i>	2	“Muitas vezes não me sinto competente”	r=.49
<b>Facilitação trabalho - vida</b>	Fisher et al. (2009)	3	“Por causa do meu trabalho, estou com um melhor humor em casa”	.73
<b>Comportamentos de proactividade</b>	Griffin et al.,(2007)	5	“Sugeri formas de tornar a equipa mais eficaz”	.85
<b>Comportamentos de negligência</b>	Naus et al., (2007)	3	“Esforcei-me menos no trabalho do que o esperado”	.65

#### 4.4.6 Variáveis sócio-demográficas

Foram incluídas ainda no final do questionário algumas variáveis sócio-demográficas de forma a caracterizar os participantes em estudo, como o *sexo*, *estado civil*, *idade*, *presença de filhos*, *escolaridade*, e *antiguidade na organização*. De acordo com os autores algumas destas variáveis têm também uma influência na facilitação trabalho – vida, pelo que apesar de não serem integradas nas hipóteses estipuladas, iremos tê-las em consideração neste estudo.

#### 4.5 Análise de dados

A análise estatística deste estudo foi realizada através do software SPSS (Statistical Package for the Social Science) utilizando-se uma estratégia trietápica: numa primeira fase, analisou-se a adequabilidade e fiabilidade das escalas através da realização de análises factoriais de Componentes Principais, usando-se como critério de retenção das componentes a regra do eigenvalue superior a 1 e em consonância com o Scree-plot (Maroco, 2007), e da análise do alfa de Cronbach. Numa segunda etapa realizou-se uma análise descritiva das médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo, bem como alguns *testes t* de comparações de médias para verificar se as variáveis dependentes variavam em função de algumas características demográficas e por último, realizou-se o teste das hipóteses propriamente dito através de regressões lineares, seguindo as recomendações de Baron & Kenny (1986) para o teste das mediações. Para as mediações que se revelaram significativas, verificou-se ainda o efeito indirecto através do teste de Sobel (Sobel, 1982).

## V. RESULTADOS

### 5.1 Análise descritiva

No quadro 5.1 apresentamos as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo. Os resultados permitem observar que alguns recursos são experienciados no trabalho destes indivíduos, tendo em conta que revelam valores superiores à média (numa escala de 1 a 5). No que respeita à percepção de autonomia, em média os indivíduos revelam níveis elevados ( $M=3,85$ ), isto é têm oportunidades de realizar o seu trabalho de forma independente *com alguma frequência*, bem como relativamente ao suporte dos colegas, isto é, sentem que os seus colegas são amigáveis e se preocupam consigo ( $M=3,67$ ). No entanto, o suporte organizacional e a variedade apresentam valores inferiores à média ( $M=2,83$  e  $M=2,67$ ), i.e. os indivíduos sentem uma baixa preocupação da organização com o seu bem-estar, assim como têm oportunidades no seu trabalho para realizar diferentes tarefas apenas *ocasionalmente*. Relativamente à percepção de facilitação trabalho – vida os resultados mostram que em média, os indivíduos revelam níveis baixos de facilitação entre o seu trabalho e a vida pessoal ( $M=2,60$ ), sendo que o tipo de facilitação mais experienciado prende-se com a facilitação baseada nos comportamentos ( $M=2,69$ ), seguindo-se a facilitação baseada na energia ( $M=2,59$ ) e por último, a facilitação psicológica ( $M=2,46$ ).

No que respeita à satisfação de necessidades, os valores são mais elevados, sendo que a satisfação da necessidade de competência é aquela que revela um valor superior ( $M=3,88$ ), seguindo-se da satisfação da necessidade de relacionamentos ( $3,59$ ) e por último, a de autonomia ( $M=3,29$ ). Quanto aos comportamentos de proactividade, os indivíduos revelam valores próximos da média, dizendo *por vezes* ser proactivos no seu trabalho, isto é, apresentar sugestões, propor ideias ( $M=3,14$ ), diferentemente dos comportamentos de negligência em que os indivíduos apresentam valores bastante inferiores à média ( $M=1,52$ ), i.e. os indivíduos *raramente* realizam estes comportamentos.

Quanto às correlações apresentadas constata-se que no geral as variáveis estão correlacionadas entre si, revelando correlações significativas e positivas que vão desde .17 a .85. No que respeita aos recursos do trabalho, a variedade não está relacionada com nenhum dos outros recursos, a autonomia está correlacionada com o suporte dos colegas ( $r=.21$ ,  $p<0,001$ ) e este está relacionado com o suporte organizacional ( $r=.21$ ,  $p <0,05$ ). Relativamente à satisfação de necessidades básicas, a satisfação da necessidade de competência, está correlacionada com a satisfação da necessidade de autonomia ( $r=.43$ ,  $p<0,001$ ), sendo que a satisfação da necessidade de relacionamentos não está correlacionada com nenhuma das outras. Quanto aos comportamentos de proactividade e negligência, estas variáveis não se encontram correlacionadas.

No que consta às correlações entre as variáveis que permitirão testar as hipóteses apresentadas, todos os recursos se encontram correlacionados com a facilitação trabalho - vida à excepção da autonomia. Os recursos estão também correlacionados com os diferentes tipos de satisfação de necessidades, sendo que a variedade revela uma correlação positiva e significativa com a satisfação da necessidade de competência ( $r=.18$ ,  $p<0,05$ ), a autonomia está correlacionada

positiva e significativamente com a satisfação da necessidade de competência ( $r=.26$ ,  $p<0,001$ ) e de autonomia ( $r=.23$ ,  $p<0,001$ ), e o suporte organizacional e o suporte dos colegas revelam uma correlação positiva e significativa com a satisfação da necessidade de relacionamentos ( $r=.22$ ,  $p<0,001$  e  $r=.33$ ,  $p<0,001$  respectivamente). A facilitação encontra-se ainda associada aos comportamentos de proactividade e negligência. Pelo que as correlações apresentadas permitem-nos testar as hipóteses formuladas, à excepção da hipótese de mediação da satisfação de necessidades na relação entre a autonomia e a facilitação trabalho-vida, uma vez que segundo Baron & Kenny (1986) as correlações entre as variáveis intervenientes na mediação têm de ser estatisticamente significativas.

Quadro 5.1. Médias, desvio-padrão e correlações das variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1. Variedade</b>	2,67	,837													
<b>2. Autonomia</b>	3,85	,748	.01												
<b>3. Suporte Organizacional</b>	2,83	,831	.16	.05											
<b>4. Suporte colegas</b>	3,67	,762	.10	.21**	.21*										
<b>5. Satisfação Competência</b>	3,88	,657	.18*	.26**	.08	.15									
<b>6. Satisfação Autonomia</b>	3,29	,588	.03	.23**	.05	.10	.43**								
<b>7. Satisfação Relacionamentos</b>	3,59	,537	.05	.12	.22**	.33**	.13	.10							
<b>8. Facilitação Trabalho – Vida Global</b>	2,60	,757	.25**	.16	.53**	.18*	.18*	.24**	.28**						
<b>9. Facilitação Comportamentos</b>	2,79	,945	.24**	.08	.47**	.04	.06	.05	.28**	.77**					
<b>10. Facilitação Energia</b>	2,59	,946	.17*	.16	.35**	.21*	.20*	.29**	.14	.78**	.36**				
<b>11. Facilitação Psicológica</b>	2,46	,893	.16	.09	.44**	.21*	.13	.21*	.22**	.85**	.50**	.56**			
<b>12. Comportamentos Proactividade</b>	3,14	,716	.18*	.28**	.30**	.17*	.25**	.12	.07	.26**	.26**	.17*	.11		
<b>13. Comportamentos Negligência</b>	1,52	,540	.13	.16	.00	.07	-.32**	-.18*	.01	-.23**	-.09	-.17*	-.23**	.04	

Nota: \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

## 5.2 Relação com variáveis demográficas

De forma a verificar se existiam diferenças relativamente à percepção da satisfação de necessidades básicas, de facilitação trabalho – vida, ou à realização de comportamentos proactivos e de negligência, tendo em conta algumas variáveis demográficas, tais como sexo, estado civil, presença de filhos, idade, escolaridade e antiguidade na organização, procedeu-se à realização de *Testes t* para amostras independentes (anexo C). Encontraram-se diferenças apenas no que diz respeito ao estado civil para a facilitação ( $t(127)=-2.99, p<0,001$ ) e no caso do sexo para os comportamentos de proactividade ( $t(133)=3.25, p<0,05$ ), sendo que são os casados que apresentam em média níveis mais elevados de facilitação ( $M=2,79$ ) comparativamente com os solteiros ( $M=2,40$ ) e são os homens que revelam em média mais comportamentos de proactividade ( $M=3,40$ ), comparativamente com as mulheres ( $M=3,01$ ) (ver quadro 5.2). Quanto à satisfação de necessidades não foram encontradas diferenças significativas quando comparados os diferentes grupos. Este resultado permite-nos concluir que a satisfação de necessidades não é influenciada por nenhuma variável sócio-demográfica. Neste sentido, após o teste das hipóteses para a amostra total, analisaremos separadamente estas relações para os solteiros e casados, quanto aos preditores da facilitação e para os homens e mulheres, relativamente às suas consequências.<sup>6</sup> Caso haja diferenças nas correlações então podemos dizer que estas variáveis influenciam as relações estudadas (Hill & Hill, 2009).

Quadro 5.2. *Testes t de Comparação de médias da Facilitação Trabalho – Vida nos dois grupos (solteiros vs casados) e dos Comportamentos de Proactividade nos dois grupos (masculino vs feminino)*

Variáveis	Pares	n	M	DP	t	p
Facilitação	Solteiros	62	2,40	.70	-2.99	.003
Trabalho-Vida	Casados	67	2,79	.77		
Comportamentos	Masculino	54	3,40	.68	3.25	.001
Proactividade	Feminino	81	3,01	.68		

## 5.3 Teste de hipóteses

A primeira parte deste estudo previa uma relação entre os recursos, a satisfação de necessidades e a facilitação trabalho – vida em geral bem como os diferentes tipos de facilitação: baseada na energia, baseada nos comportamentos e psicológica. Para testar as presentes hipóteses realizámos um conjunto de regressões lineares múltiplas<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Uma vez que a variável estado civil e o sexo são variáveis nominais poderíamos introduzi-las nas regressões como variáveis dummy, mas a sua interpretação não permitiria analisar como se figuram as diferenças encontradas.

### 5.3.1 Recursos do trabalho e Facilitação Trabalho – Vida

A primeira hipótese do nosso estudo previa uma relação positiva entre os recursos do trabalho (variedade, autonomia, suporte dos colegas e suporte organizacional) e a facilitação, pelo que realizámos várias regressões lineares múltiplas de forma a testar a relação entre os recursos do trabalho e as variáveis critério. Através do quadro 5.3 podemos verificar que existe uma relação entre a variedade e a facilitação global ( $\beta=.20$ ,  $p<0,05$ ), assim como entre a variedade e a facilitação baseada nos comportamentos ( $\beta=.20$ ,  $p<0,05$ ). O suporte organizacional encontra-se também relacionado com a facilitação global ( $\beta=.47$ ,  $p<0,001$ ), bem como com todos os tipos de facilitação, i.e. facilitação baseada na energia ( $\beta=.28$ ,  $p<0,001$ ), facilitação baseada nos comportamentos ( $\beta=.46$ ,  $p<0,001$  e facilitação psicológica ( $\beta=.38$ ,  $p<0,001$ ). No que respeita à autonomia esta não revelou um efeito para a percepção de facilitação global ( $\beta=.14$ , n.s.) nem para os diferentes tipos de facilitação, e o mesmo ocorre para o suporte dos colegas ( $\beta=.05$ , n.s.). Em suma, a variedade e o suporte organizacional estão relacionados com a facilitação, suportando-se as hipóteses 1a) e 1c).

No seu conjunto estas variáveis explicam 32 % da facilitação trabalho-vida, sendo que este modelo se mostra adequado e significativo ( $F=17.44$ ,  $p<0,001$ ).

*Quadro 5.3 Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis predictoras (Variedade, Autonomia, Suporte organizacional. e Suporte dos colegas) na Facilitação Trabalho – Vida; Facilitação Baseada na Energia; Facilitação Baseada nos Comportamentos e Facilitação Psicológica*

<i><b>Variáveis Predictoras</b></i>	<i><b>Variáveis Critério</b></i>			
	Facilitação Trabalho – Vida Global	Facilitação baseada na Energia	Facilitação baseada nos Comportamentos	Facilitação Psicológica
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Variedade	<b>.20*</b>	.13	<b>.20*</b>	.12
Autonomia	.14	.13	.08	.07
Suporte Organizacional	<b>.47**</b>	<b>.28**</b>	<b>.46**</b>	<b>.38**</b>
Suporte colegas	.05	.12	-.07	.07
R <sup>2</sup> Ajustado	<b>.32**</b>	<b>.14**</b>	<b>.25**</b>	<b>.17**</b>

*Nota: São apresentados os betas standardizados*

*\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$*

Tendo em conta as diferenças significativas encontradas entre solteiros e casados no que respeita à facilitação, realizámos um conjunto de correlações (uma vez que as amostras ficariam

<sup>7</sup> Foram assegurados os pressupostos do modelo de regressão linear: linearidade do fenómeno em estudo, inexistência de multicolinearidade, variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo, homocedasticidade, independência das variáveis aleatórias residuais e distribuição normal das variáveis aleatórias residuais (Maroco, 2007).

muito reduzidas para se realizar uma regressão) (anexo D) separadamente para solteiros e casados e podemos verificar de forma meramente descritiva, que existe alguma diferença nestas questões para os solteiros e casados. No que respeita aos solteiros, o suporte organizacional é o único recurso que se encontra correlacionado com a facilitação trabalho – vida ( $r=.52$ ,  $p<0,001$ ). No entanto, para os casados, para além do suporte organizacional, acresce-se o papel da autonomia e do suporte dos colegas, para predizer a facilitação, destacando-se contudo a correlação positiva e significativa forte entre o suporte organizacional e a facilitação ( $r=.58$ ,  $p<0,001$ ). No geral, apesar de que para os casados, existem outros recursos significativos para a percepção de facilitação trabalho – vida, o suporte organizacional é então o recurso que se encontra mais correlacionado com a facilitação, independentemente do estado civil dos indivíduos. Com o intuito de verificar um possível efeito moderador do estado civil na relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida procedemos neste sentido à realização de um conjunto de moderações via regressão linear. Contudo, não encontramos resultados significativos (ver anexo F).

### 5.3.2 Recursos do trabalho e Satisfação de Necessidades Básicas

A segunda hipótese do estudo defendia uma relação positiva entre os recursos (variedade, autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas) e a satisfação de necessidades básicas de competência, autonomia e relacionamentos. Prevendo-se que a variedade estivesse relacionada com a satisfação da necessidade de competência, a autonomia com a satisfação da necessidade de competência e autonomia e o suporte organizacional e suporte dos colegas com a satisfação da necessidade de relacionamentos.

A partir do quadro 5.4 podemos observar os resultados das análises de regressão lineares realizadas. Os resultados obtidos revelam que a variedade não se encontra relacionada de forma significativa com a satisfação da necessidade de competência ( $\beta=.15$ , n.s.). Contudo, através da análise das correlações, podemos verificar que estas variáveis apresentam uma correlação positiva e significativa ( $r=.26$ ,  $p<0,001$ ) e tendo em conta a sua significância na regressão linear, podemos considerar então que esta hipótese está marginalmente suportada ( $p=0,065$ ). A autonomia, por sua vez, apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação da necessidade de competência ( $\beta=.22$ ,  $p<0,05$ ), bem como com a satisfação da necessidade de autonomia ( $\beta=.23$ ,  $p<0,05$ ). No que respeita ao suporte organizacional e suporte dos colegas, estes recursos não se encontram relacionados de forma significativa com a satisfação da necessidade de competência e de autonomia mas apresentam uma relação positiva e significativa com a satisfação da necessidade de relacionamentos ( $\beta=.29$ ,  $p<0,001$  e  $\beta=.16$ ,  $p<0,05$  respectivamente). Concluímos então que as nossas hipóteses 2a), 2b), 2c) e 2d) foram suportadas.

Quadro 5.4 Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis preditoras (Variedade, Autonomia, Suporte organizacional e Suporte dos colegas) na Satisfação de Necessidades de Competência, Autonomia e Relacionamentos

Variáveis preditoras	Variáveis Critério		
	Satisfação Necessidade Competência	Satisfação Necessidade Autonomia	Satisfação Necessidade Relacionamentos
<b>Passo 1</b>	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Variedade	.15	.02	-.00
Autonomia	<b>.22*</b>	<b>.23*</b>	.05
Suporte Organizacional	.02	.05	<b>.29**</b>
Suporte Colegas	.08	.02	<b>.16*</b>
	R <sup>2</sup> Ajustado	.07*	.03
			.11**

Nota: São apresentados os betas standardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

De forma semelhante à relação entre os recursos e a facilitação trabalho-vida, decidimos realizar esta análise separadamente para solteiros e casados. A análise das correlações entre as variáveis (anexo D) mostrou-nos que, para os solteiros, o suporte organizacional encontra-se correlacionado de forma positiva com a satisfação de necessidades de autonomia ( $r=.31$ ,  $p<0,05$ ) e de competência ( $r=.26$ ,  $p<0,05$ ), assim como o suporte dos colegas com a satisfação da necessidade de relacionamentos ( $r=.46$ ,  $p<0,001$ ). Quanto aos casados, a autonomia está correlacionada de forma positiva com a satisfação da necessidade de autonomia ( $r=.31$ ,  $p<0,01$ ) e satisfação da necessidade de competência ( $r=.41$ ,  $p<0,001$ ), sendo que os outros recursos não se encontram correlacionados com a satisfação de necessidades básicas. Globalmente, os resultados são diferentes dos encontrados para a amostra global, i.e. os recursos do trabalho têm diferente impacto na satisfação de necessidades básicas consoante os indivíduos sejam solteiros ou casados. Tendo em conta os resultados encontrados, achámos pertinente verificar a existência de um efeito moderador do estado civil na relação entre os recursos e a satisfação das necessidades básicas, encontrando-se um efeito moderador do estado civil na relação entre o suporte organizacional e a satisfação da necessidade de autonomia ( $\beta=-.19$ ,  $p<0,05$ ) e na relação entre o suporte organizacional e a satisfação da necessidade de competência ( $\beta=-.20$ ,  $p<0,05$ ). Verificou-se ainda um efeito moderador do estado civil na relação entre a variedade e a satisfação da necessidade de relacionamentos ( $\beta=.19$ ,  $p<0,05$ ) (ver anexo F).

### 5.3.3 Satisfação de Necessidades Básicas e Facilitação Trabalho – Vida

No que se refere à relação entre a satisfação de necessidades básicas e a facilitação, a terceira hipótese do nosso estudo sugeria que a satisfação das necessidades básicas de

competência, autonomia e relacionamentos iria permitir uma melhoria da percepção de facilitação trabalho – vida. Através do quadro 5.5 podemos verificar que a satisfação da necessidade de competência não se encontra relacionada com a facilitação trabalho – vida global ( $\beta=.06$ , n.s.). No entanto, a satisfação da necessidade de autonomia e a satisfação da necessidade de relacionamentos revelam um efeito positivo e significativo na percepção de facilitação global ( $\beta=.19$ ,  $p<0,05$  e  $\beta=.25$ ,  $p<0,05$  respectivamente). Sendo que, no seu conjunto, as variáveis explicam 11 % da variância total desta variável, sendo este modelo significativo ( $F=6.84$ ,  $p<0,001$ ). No que respeita aos diferentes tipos de facilitação, observa-se que a satisfação da necessidade de autonomia revela uma relação positiva e significativa com todos os tipos de facilitação à excepção da facilitação baseada nos comportamentos ( $\beta=.03$ , n.s.). Salientando-se a relação entre esta variável e a facilitação baseada na energia ( $\beta=.24$ ,  $p <0,05$ ). Relativamente à satisfação da necessidade de relacionamentos esta encontra-se positiva e significativamente relacionada com a facilitação baseada nos comportamentos ( $\beta=.27$ ,  $p<0,001$ ) e com a facilitação psicológica ( $\beta=.20$ ,  $p<0,05$ ). A satisfação da necessidade de competência não se encontra relacionada com nenhum dos tipos de facilitação. Dadas as evidências, as nossas Hipóteses 3b) e 3c) estão confirmadas e como tal a nossa H3 encontra-se parcialmente suportada.

*Quadro 5.5 Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis predictoras (Satisfação da necessidade de Competência, Autonomia e Relacionamentos) na Facilitação Trabalho – Vida; Facilitação Baseada na Energia; Facilitação Baseada nos Comportamentos e Facilitação Psicológica*

<i><b>Variáveis Predictoras</b></i>	<i><b>Variáveis Critério</b></i>			
	Facilitação Trabalho – Vida Global	Facilitação baseada na Energia	Facilitação baseada nos Comportamentos	Facilitação Psicológica
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Satisfação da Necessidade de Competência	.06	.08	.02	.02
Satisfação da Necessidade de Autonomia	<b>.19*</b>	<b>.24*</b>	.03	<b>.19*</b>
Satisfação da Necessidade de Relacionamentos	<b>.25*</b>	.12	<b>.27**</b>	<b>.20*</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	.11**	.08*	.06*	.07*

*Nota: São apresentados os betas estandardizados*

*\*  $p <0,05$  \*\*  $p <0,001$*

Partindo das correlações apresentadas para solteiros e casados podemos verificar, ainda, que não existem diferenças neste caso em termos de estado civil, sendo que, para ambas as sub-amostras, solteiros e casados, a satisfação de autonomia e de relacionamentos estão correlacionadas com a facilitação, destacando-se a correlação com esta última ( $r=.28$ ,  $p<0,05$  no caso dos solteiros e  $r =.31$ ,  $p<0,05$  para os casados).

### 5.3.4 Satisfação de Necessidades como mediadora na relação entre os recursos e a Facilitação

A quarta hipótese do nosso estudo pretendia testar em que medida a satisfação de necessidades básicas (competência, autonomia e relacionamentos) estaria a mediar a relação entre os recursos do trabalho e a facilitação. De forma a avaliarmos o modelo de mediação em estudo, devemos seguir então o procedimento de três passos recomendado por Baron & Kenny (1986). Assim, o primeiro passo consiste em avaliar se a variável preditora afecta a mediadora; o segundo em avaliar se a variável preditora tem efeito na variável critério e o terceiro passo em avaliar se a variável mediadora tem efeito na variável critério. Para se verificar a existência de mediação as seguintes condições devem ser asseguradas: 1) a variável preditora deve afectar a mediadora; 2) a variável preditora deve afectar a variável critério e 3) a mediadora deve afectar a variável critério. Asseguradas estas condições, quando o efeito da variável preditora deixa de ser significativo com a entrada da variável mediadora no modelo, significa que estamos perante uma mediação total. Quando o efeito da variável preditora na variável critério diminui, após a entrada da mediadora, mas continua significativo, estamos perante uma mediação parcial. No entanto, de forma a avaliarmos em que medida as mediações são ou não significativas, i.e. se de facto existe mediação ou se os resultados se devem à multicolinearidade das variáveis, é recomendado o uso de outros critérios, como o teste de Sobel (Sobel, 1982). Após o teste das mediações teremos em conta a realização deste procedimento.

O primeiro passo do modelo de mediação diz então respeito ao efeito das variáveis predictoras na mediadora. No presente estudo pretendemos testar o efeito dos recursos (autonomia, variedade, suporte organizacional e suporte dos colegas) na satisfação de necessidades básicas (competência, autonomia e relacionamentos). Segundo Kenny (2008) perante a existência de mediadores múltiplos, estes podem ser analisados simultaneamente ou separadamente. Uma vez que o nosso modelo previa o efeito de três variáveis mediadoras na relação entre diferentes recursos e a facilitação, optámos por verificar inicialmente quais os recursos que se encontravam relacionados com cada variável mediadora e posteriormente realizar-se as análises separadamente para cada mediadora.

Os resultados do primeiro passo podem então ser observados através do quadro 5.4. uma vez que correspondem à segunda hipótese do nosso estudo. No que diz respeito à autonomia, poderíamos analisar o papel mediador da satisfação da necessidade de competência e autonomia, no entanto, uma vez que esta variável não se apresentou correlacionada com a facilitação trabalho-vida a priori não o iremos fazer. Quanto ao suporte organizacional e suporte dos colegas podemos avaliar o papel mediador da satisfação da necessidade de relacionamentos. Relativamente à variedade, tendo em conta que quando analisada separadamente apresenta uma relação positiva e significativa com a satisfação da necessidade de competência ( $\beta = .27, p < 0,001$ ), decidimos analisar o efeito mediador desta variável na relação entre a variedade e a facilitação.

Os quadros que apresentamos em seguida correspondem ao segundo e terceiro passos do teste de mediação (Baron & Kenny, 1986), avaliados através de um conjunto de regressões lineares hierárquicas. A primeira parte dos quadros diz respeito à regressão das predictoras (variedade,

suporte organizacional, suporte dos colegas) na variável critério (facilitação trabalho – vida; facilitação baseada nos comportamentos; facilitação baseada na energia e facilitação psicológica) e a segunda parte diz respeito à introdução das mediadoras (satisfação da necessidade de competência e relacionamentos) como preditoras da facilitação trabalho – vida; facilitação baseada nos comportamentos; facilitação baseada na energia e facilitação psicológica.

O Quadro 5.6 demonstra a relação entre a variedade e a facilitação e a mediadora, neste caso a satisfação da necessidade de competência. Podemos observar no quadro 5.6 que a relação entre a variedade e a facilitação trabalho – vida global revelou-se positiva e significativa ( $\beta = .27$ ,  $p < 0,001$ ), sendo que apesar de esta variável explicar apenas 7 % da variação total este modelo mostra-se adequado e significativo ( $F = 11.25$ ,  $p < 0,001$ ). Este resultado permite suportar o 2º passo da mediação. No entanto, a satisfação da necessidade de competência não tem efeito na facilitação trabalho – vida global ( $\beta = .14$ , n.s.), pelo que não estão satisfeitas as condições para o 3º passo do teste de mediação (Baron & Kenny, 1986) e como tal não existe efeito mediador da satisfação de necessidade de competência na relação entre a variedade e a facilitação trabalho-vida global.

*Quadro 5.6 Resultados das regressões lineares hierárquicas das variáveis preditora (Variedade) e mediadora (Satisfação da necessidade de Competência) na Facilitação Trabalho – Vida; Facilitação baseada na Energia; Facilitação baseada nos Comportamentos e Facilitação Psicológica*

<b>Variáveis Critério</b>				
<b>Variáveis Predictoras</b>	Facilitação Trabalho – Vida Global	Facilitação baseada na Energia	Facilitação baseada nos Comportamentos	Facilitação Psicológica
<b>Passo 2</b>				
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Variedade	<b>.27**</b>	<b>.18*</b>	.25*	.18*
R <sup>2</sup> Ajustado	.07**	.03*	.06*	.03*
<b>Passo 3</b>				
Variedade	<b>.25*</b>	.15	.25*	.16*
Satisfação da necessidade de Competência	.14	<b>.17*</b>	.02	.10
R <sup>2</sup> Ajustado	.08	.05*	.05	.03

*Nota: São apresentados os betas estandardizados*

*\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$*

Tendo em conta os diferentes tipos de facilitação trabalho – vida, ainda no quadro 5.6 podemos verificar que a variedade se encontra relacionada positiva e significativamente com todos os tipos de facilitação, nomeadamente com a facilitação baseada na energia ( $\beta = .18$ ,  $p < 0,05$ ), facilitação baseada nos comportamentos ( $\beta = .25$ ,  $p < 0,001$ ) e com a facilitação psicológica ( $\beta = .18$ ,  $p < 0,05$ ). No que respeita ao efeito da mediadora, a satisfação da necessidade de competência encontra-se

relacionada de forma significativa com a facilitação baseada na energia ( $\beta = .17, p < 0,05$ ), estando assim asseguradas as condições para a mediação (Baron & Kenny, 1986). De facto, com a entrada da mediadora no modelo, a variedade deixa de ter efeito na facilitação baseada na energia ( $\beta = .15, n.s.$ ), sendo que o segundo modelo explica mais 2 % da variação nesta variável do que o modelo anterior e revela-se significativo ( $F = 7.09, p < 0,001$ ). Tais resultados sugerem que a satisfação de necessidade de competência pode estar a mediar totalmente a relação entre a variedade e facilitação baseada na energia. Contudo, ao realizarmos o teste de Sobel a existência de mediação não é confirmada ( $z = 1.48, p = 0.13$ ). Podemos supor que o tamanho da amostra utilizado pode corresponder a um importante factor que pode afectar a ausência de mediação.

O Quadro 5.7 diz respeito à relação do suporte organizacional com as variáveis critério, facilitação trabalho – vida global e os três tipos de facilitação e com a mediadora, i.e. a satisfação da necessidade de relacionamentos.

Os resultados revelam uma relação positiva e significativa entre o suporte organizacional e a facilitação trabalho – vida global ( $\beta = .50, p < 0,001$ ), satisfazendo o segundo passo da mediação. Para testar o terceiro passo, analisámos o efeito da mediadora na variável critério e concluímos que a satisfação da necessidade de relacionamentos se encontra relacionada de forma positiva e significativa com a facilitação trabalho – vida global ( $\beta = .18, p < 0,05$ ), explicando 25 % da variação desta variável ( $F = 50.04, p > 0,001$ ). Podemos verificar que quando introduzimos a satisfação da necessidade de relacionamentos no modelo, o efeito do suporte organizacional na facilitação trabalho – vida, diminui mas continua a ser significativo ( $\beta = .47, p < 0,001$ ), assim, podemos considerar que estamos presente uma mediação parcial da satisfação da necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte organizacional e a facilitação trabalho – vida global ( $F = 28.83, p < 0,001$ ).

No que respeita aos diferentes tipos de facilitação, podemos aferir também no quadro 5.7 que o suporte organizacional se encontra igualmente relacionado com a facilitação baseada na energia ( $\beta = .33, p < 0,001$ ), a facilitação baseada nos comportamentos ( $\beta = .46, p < 0,001$ ) e a facilitação psicológica ( $\beta = .41, p < 0,001$ ) e como tal satisfazendo o segundo passo da mediação. A variável mediadora por seu turno, tem um efeito na facilitação baseada nos comportamentos ( $\beta = .19, p < 0,05$ ), explicando 21 % desta variável ( $F = 23.18, p < 0,001$ ). Com a introdução da satisfação da necessidade de relacionamentos no modelo, o efeito do suporte organizacional continua a ser significativo para prever esta variável, mas diminui ( $\beta = .31, p < 0,001$ ), o que nos leva a ponderar que estamos perante uma mediação parcial na relação entre o suporte organizacional e a facilitação baseada nos comportamentos ( $F = 23.18, p < 0,001$ ).

Quadro 5.7 Resultados das regressões lineares hierárquicas das variáveis preditora (Suporte Organizacional) e mediadora (Satisfação da Necessidade de Relacionamentos) na Facilitação Trabalho – Vida; Facilitação baseada na Energia; Facilitação baseada nos Comportamentos e Facilitação Psicológica

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério			
	Facilitação trabalho – Vida Global	Facilitação baseada na Energia	Facilitação baseada nos Comportamentos	Facilitação Psicológica
<b>Passo 2</b>	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Suporte Organizacional	.50**	.33**	.46**	.41**
R <sup>2</sup> Ajustado	.25**	.10**	.21**	.16**
<b>Passo 3</b>				
Suporte Organizacional	.47**	.31**	.43**	.38**
Satisfação da Necessidade de Relacionamentos	.18*	.07	.19*	.14
R <sup>2</sup> Ajustado	.28*	.10	.24*	.17

Nota: São apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Por último, o quadro 5.8 refere-se à relação entre o suporte dos colegas com as variáveis critério e mediadora, ou seja, a facilitação trabalho - vida, e a satisfação de relacionamentos.

Os resultados permitem observar que o suporte dos colegas se encontra relacionado de forma positiva e significativa com a facilitação trabalho – vida global ( $\beta = .18$ ,  $p < 0,05$ ), assim como com a facilitação baseada na energia ( $\beta = .21$ ,  $p < 0,05$ ). No entanto, esta variável não revela uma relação significativa com a facilitação baseada nos comportamentos ( $\beta = .04$ , n.s.) nem com a facilitação psicológica ( $\beta = .15$ , n.s.). Não estando por isso estabelecidas as condições necessárias para um efeito de mediação da satisfação de necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte dos colegas e estas últimas. Contudo, verifica-se um efeito positivo e significativo da variável mediadora tanto na facilitação trabalho-vida global ( $\beta = .26$ ,  $p < 0,05$ ) como na facilitação baseada na energia ( $\beta = .29$ ,  $p < 0,001$ ). Por conseguinte, com a introdução da mediadora, i.e. satisfação da necessidade de relacionamentos, no modelo, o suporte dos colegas deixa de ter um efeito significativo na facilitação trabalho – vida global ( $\beta = .10$ , n.s.). Podemos então considerar que a satisfação da necessidade de relacionamentos poderá estar a mediar totalmente a relação entre o suporte dos colegas e a facilitação global, passando a explicar mais 5% desta variável do que o modelo anterior e sendo este modelo significativo ( $F = 6.99$ ,  $p < 0,001$ ).

Quadro 5.8 Resultados das regressões lineares hierárquicas das variáveis preditora (Suporte dos Colegas) e mediadora (Satisfação da necessidade de Relacionamentos) na Facilitação Trabalho – Vida; Facilitação baseada na Energia; Facilitação baseada nos Comportamentos; e Facilitação Psicológica

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério			
	Facilitação Trabalho – Vida Global	Facilitação baseada na Energia	Facilitação baseada nos Comportamentos	Facilitação Psicológica
<b>Passo 2</b>	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Suporte Colegas	.18*	.21*	.04	.15
R <sup>2</sup> Ajustado	.03*	.04*	-.01	.02
<b>Passo 3</b>				
Suporte Colegas	.10	.18*	-.05	.08
Satisfação da Necessidade de Relacionamentos	.26*	.09	.29**	.21*
R <sup>2</sup> Ajustado	.08*	.04*	.06**	.05*

Nota: São apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Com o objectivo de verificar se, de facto, esta mediação é significativa, realizámos o teste de Sobel (Sobel, 1982), sendo que  $z = 2.44$   $p = 0,01$ , i.e. o teste suporta a existência de uma mediação total da satisfação de necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte dos colegas e a facilitação. Perante tais resultados podemos concluir que quanto maior o suporte dos colegas no trabalho, maior a percepção de facilitação trabalho – vida. No entanto, esta relação não é directa, dado que é mediada pela satisfação da sua necessidade de relacionamentos, ou seja, os indivíduos que sentem uma maior percepção de suporte dos colegas também sentem que a sua necessidade de relacionamentos está mais satisfeita, e, como tal, sentem uma maior percepção de facilitação entre o trabalho e a vida pessoal. No que respeita à relação entre o suporte dos colegas e a facilitação baseada na energia, com a entrada da satisfação da necessidade de relacionamentos no modelo, o efeito desta variável continua a ser significativo mas diminui ( $\beta = .18$ ,  $p < 0,05$ ). Deste modo, a satisfação da necessidade de relacionamentos medeia parcialmente a relação entre o suporte dos colegas e a facilitação baseada na energia ( $F = 3.87$ ,  $p < 0,05$ ).

De forma a sintetizar os resultados da primeira parte deste estudo podemos considerar então que a variedade e o suporte organizacional estão associados à facilitação trabalho-vida, pelo que suportamos a H1a) e H1c), não se suportando contudo a H1b) e H1c) que previam a relação entre a autonomia e a facilitação e entre o suporte dos colegas e a facilitação trabalho-vida. No que respeita ao papel dos recursos para a satisfação de necessidades, a autonomia está relacionada com a satisfação de autonomia e de competência, e o suporte organizacional e o suporte dos colegas estão relacionados com a satisfação da necessidade de relacionamentos. Neste sentido, encontramos suporte para a H2 b), c) e d). No entanto, se analisarmos a relação entre estas variáveis

separadamente podemos observar que a variedade se relaciona com a satisfação da necessidade de competência, e deste modo podemos considerar que a H2 está totalmente suportada. No que se refere aos efeitos da satisfação de necessidades, a satisfação da necessidade de autonomia e de relacionamentos estão associadas à facilitação trabalho-vida, suportando-se a H3 b) e H3c), não se suportando apenas a H3a) que previa uma relação entre a satisfação da necessidade de competência e a facilitação. Por fim, existe uma mediação parcial da satisfação da necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte organizacional e a facilitação trabalho-vida e uma mediação total da satisfação da necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte dos colegas e a facilitação, e como tal, a hipótese 4 foi parcialmente suportada.

### 5.3.5 Facilitação Trabalho - Vida e Comportamentos de Proactividade e Negligência no Trabalho

A segunda parte do nosso estudo dizia respeito à relação entre a facilitação trabalho – vida e as suas consequências para o desempenho no trabalho, i.e. os comportamentos de proactividade e de negligência, prevendo-se um impacto diferente de cada tipo de facilitação nestas variáveis. De forma a testar as hipóteses 5 e 6 realizámos então regressões lineares simples e para testar as hipóteses 5a), 6a) e 6b) realizámos regressões lineares múltiplas, verificando-se quais as dimensões da facilitação que estariam mais relacionadas com cada tipo de comportamentos.

Através do quadro 5.9, podemos analisar os resultados relativos ao teste das hipóteses 5 e 6. A hipótese 5 considerava que a facilitação trabalho – vida estaria positivamente relacionada com a realização de comportamentos de proactividade. Os resultados obtidos permitem suportar esta hipótese na medida em que a facilitação trabalho – vida global se encontra positiva e significativamente relacionada com os comportamentos de proactividade ( $\beta = .26$ ,  $p < 0,05$ ), explicando 6% desta variável ( $F = 10.26$ ,  $p < 0,05$ ). Relativamente à hipótese 6, esta previa uma relação negativa entre a facilitação e os comportamentos de negligência. Os resultados revelam uma relação significativa e negativa ( $\beta = -.37$ ,  $p < 0,001$ ) entre estas variáveis, sendo que a facilitação trabalho-vida global explica 13 % da variância total dos comportamentos de negligência, ( $F = 22.01$ ,  $p < 0,001$ ) pelo que a hipótese 6 também se encontra suportada.

*Quadro 5.9 Resultados das regressões lineares simples das variáveis predictoras (Facilitação Trabalho-Vida global) nos Comportamentos de Proactividade e Comportamentos de Negligência*

<b>Variáveis Predictoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>	
	Comportamentos Proactividade	Comportamentos Negligência
	$\beta$	$\beta$
Facilitação Trabalho – Vida Global	<b>.26*</b>	<b>-.37**</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	.06*	.13*

*Nota: São apresentados os betas standardizados; \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$*

Relativamente ao efeito dos diferentes tipos de facilitação nos comportamentos de proactividade e negligência, podemos observar o quadro 5.10. Os resultados permitem verificar que a facilitação psicológica e a facilitação baseada na energia não se encontram relacionadas de forma significativa com os comportamentos de proactividade ( $\beta = -.10$ , *n.s* e  $\beta = .15$ , *n.s*). Contudo, o efeito da facilitação baseada nos comportamentos nesta variável demonstrou-se significativo e positivo ( $\beta = .26$ ,  $p < 0,05$ ), e como tal a nossa hipótese 5 a) encontra-se suportada. Por sua vez, a facilitação baseada nos comportamentos e a facilitação baseada na energia não apresentam um efeito significativo na realização de comportamentos de negligência ( $\beta = -.10$ , *n.s* e  $\beta = -.10$ , *n.s*) não se confirmando a hipótese 6b). No entanto, a facilitação psicológica tem um efeito significativo e negativo nos comportamentos de negligência ( $\beta = -.23$ ,  $p < 0,05$ ), o que fornece suporte à hipótese 6 a). As variáveis em estudo explicam 11 % da variância total dos comportamentos de negligência ( $F = 6,83$ ,  $p < 0,001$ ).

Quadro 5.10. Resultados das regressões lineares múltiplas das variáveis predictoras (Facilitação Psicológica, Facilitação baseada nos Comportamentos e Facilitação baseada na Energia) nos Comportamentos de Proactividade e Comportamentos de Negligência

Variáveis Predictoras	Variáveis Critério	
	Comportamentos Proactividade	Comportamentos Negligência
	$\beta$	$\beta$
Facilitação Psicológica	-.10	-.23*
Facilitação Baseada nos Comportamentos	.26*	-.10
Facilitação Baseada na Energia	.15	-.10
R <sup>2</sup> Ajustado	.07*	11**

Nota: São apresentados os betas standardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Dadas as diferenças, estatisticamente significativas, encontradas para homens e mulheres no que diz respeito aos comportamentos de proactividade, nos testes *t* realizados, considerámos ainda pertinente explorar a relação entre estas variáveis separadamente para homens e mulheres. Atendendo à dimensão das sub-amostras, realizámos esta análise através das correlações entre as variáveis (anexo D). Os resultados demonstram uma correlação significativa e positiva entre a facilitação e os comportamentos de proactividade ( $r = .26$ ,  $p < 0,05$ ) e uma correlação significativa e negativa entre a facilitação e os comportamentos de negligência ( $r = -.23$ ,  $p < 0,001$ ) apenas para as mulheres, sendo que para os homens estas variáveis não se encontram correlacionadas. Podemos então considerar que apesar de serem estes os homens que mais realizam comportamentos proactivos na organização (de acordo com a média apresentada) os resultados sugerem que a realização destes comportamentos não se encontra relacionada com a percepção de facilitação

trabalho – vida. No entanto, analisando-se a correlação entre diferentes tipos de facilitação e os comportamentos de proactividade e negligência, podemos verificar que no caso dos homens, a facilitação psicológica e a facilitação baseada na energia têm efeitos significativos e negativos ao nível dos comportamentos de negligência ( $r=-.28, p<0,001$  e  $r=-.35, p<0,001$ ). No caso das mulheres, é a facilitação baseada nos comportamentos que está associada à realização de comportamentos de proactividade ( $r=.27, p<0,05$ ) e aos comportamentos de negligência ( $r=-.26, p<0,05$ ). Pelo que podemos então considerar que para os homens, apesar de a facilitação não apresentar um efeito ao nível dos seus comportamentos de proactividade, a melhoria no seu funcionamento a nível de energia e de humor positivo têm repercussões para a diminuição dos comportamentos de negligência. Para as mulheres, é a melhoria a nível de comportamentos em casa, que lhes leva a retribuir à organização, em termos de comportamentos mais proactivos e menos comportamentos negligentes.

Tendo em conta os resultados encontrados e a importância da variável sexo como moderadora na relação entre a facilitação e as suas consequências, como reportado no enquadramento teórico, achámos pertinente proceder à verificação de um possível efeito moderador do sexo na relação entre a facilitação trabalho-vida e os comportamentos de proactividade e negligência no trabalho. Contudo, não encontramos um efeito de interacção significativo (ver anexo F) entre o sexo e a facilitação trabalho-vida para predizer estes comportamentos.

Em suma, relativamente à segunda parte do nosso estudo, a facilitação trabalho – vida encontra-se positivamente associada a comportamentos de proactividade e negativamente associada a comportamentos de negligência, suportando-se a hipótese H5 e H6. No que diz respeito aos tipos de facilitação, a facilitação baseada nos comportamentos encontra-se positivamente associada aos comportamentos de proactividade e a facilitação psicológica encontra-se negativamente associada aos comportamentos de negligência, suportando as hipóteses H5a) e H6b). Todas as hipóteses consideradas na segunda parte deste estudo foram então suportadas, à excepção da H6 b) que previa uma relação significativa e negativa entre a facilitação baseada na energia e os comportamentos de negligência.

## VI. DISCUSSÃO

O presente estudo teve como ponto de partida uma melhor compreensão da vertente positiva da participação em múltiplos papéis, i.e. da facilitação trabalho – vida, pretendendo aprofundar-se o estudo dos seus preditores, bem como das suas consequências.

Partindo dos modelos de características de trabalho utilizados para prever consequências individuais como bem-estar, saúde, burnout (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Hackman & Oldham, 1976; Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Voydanoff, 2004a) procurou-se então primeiramente analisar quais os recursos do trabalho que estariam mais associados à facilitação trabalho-vida, bem como as assunções que estariam a explicar a relação entre estas variáveis. De forma a investigar o papel das variáveis individuais para a facilitação trabalho-vida, o estudo apresentado explora a ideia de que a satisfação de necessidades básicas (competência, autonomia e relacionamentos) de Deci & Ryan (2000a) pode ser um importante factor para prever a facilitação. Explora-se ainda o papel mediador que esta variável poderá ter na explicação da relação entre os recursos e a facilitação. Desta forma, analisou-se na primeira parte deste estudo, para além da relação directa entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida, a relação entre os recursos do trabalho e a satisfação de necessidades básicas e a relação entre a satisfação de necessidades básicas e a facilitação trabalho-vida. Por último avaliou-se o papel da satisfação de necessidades básicas como mediadora na relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida.

A primeira hipótese do nosso estudo defendia que os recursos do trabalho, i.e. variedade, autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas, estariam associados a uma maior percepção de facilitação trabalho-vida para os indivíduos, i.e. de que a participação no seu papel de trabalho lhe permite melhorar o funcionamento na sua vida pessoal. Os resultados indicam que a variedade se encontra relacionada de forma positiva e significativa com a facilitação global, assim como com a facilitação baseada nos comportamentos e que o suporte organizacional se encontra relacionado de forma positiva e significativa com a facilitação global bem como com todos os tipos de facilitação. Neste sentido, quanto mais oportunidades os indivíduos têm de realizar um conjunto de diferentes tarefas no seu trabalho (variedade), e quanto maior a percepção do indivíduo de que a organização se preocupa com o seu bem-estar (percepção de suporte organizacional), maior a percepção de facilitação entre o trabalho e a vida pessoal, suportando as nossas hipóteses H1a) e H1c). No que diz respeito ao efeito da variedade em particular, esta percepção de melhoria no funcionamento na sua vida pessoal, deve-se essencialmente ao aumento da capacidade para melhor lidar com questões novas em casa (facilitação baseada nos comportamentos). O suporte organizacional por seu lado está relacionado não só com a percepção de melhoria desta capacidade, mas tem efeitos na percepção de que o seu trabalho lhe permite ver os problemas por outra perspectiva em casa (facilitação psicológica) e adquirir mais energia para realizar as suas actividades na vida pessoal (facilitação baseada na energia). Estes resultados suportam a assunção de que os recursos são importantes preditores da facilitação trabalho-vida (Grzywacz & Marks, 2000; Voydanoff, 2004a) e a consideração de van Steenberg et al., (2007) de que determinados recursos podem

influenciar diferentemente os vários domínios da facilitação trabalho-vida. Todavia, a autonomia e o suporte dos colegas não revelaram um efeito significativo para a facilitação global nem para os diferentes tipos de facilitação, pelo que as nossas Hipóteses 1b) e 1d) não foram suportadas. Tais resultados vão de encontro à literatura que assume a falta de consistência do papel da autonomia para prever a facilitação trabalho-vida (Voydanoff, 2004b). Podemos considerar que uma possível explicação para a inconsistência de resultados na literatura, relativamente ao efeito da autonomia para prever a facilitação, pode dever-se à existência de variáveis moderadoras que estejam a influenciar esta relação. Algumas variáveis moderadoras prováveis, podem ser a importância dada ao papel de trabalho (Cinamon & Rich, 2002), i.e. o efeito da autonomia no trabalho para a percepção de facilitação trabalho-vida, pode ser mais acentuado para aqueles indivíduos que dão mais importância ao papel de trabalho, ou que estão mais envolvidos no trabalho (sendo que o envolvimento psicológico no trabalho se tem revelado um importante moderador na relação entre as características de trabalho e a facilitação trabalho-vida) (Bellavia & Frone, 2005).

Ao analisarmos separadamente esta relação para os indivíduos solteiros e casados verificámos que, para os casados, a autonomia já tem um efeito significativo para a percepção de facilitação, assim como o suporte organizacional e o suporte dos colegas. No que respeita aos solteiros, o suporte organizacional é o único recurso que revela um efeito significativo na facilitação. Neste sentido, o estado civil pode corresponder a um importante moderador na relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida e em especial na relação entre a autonomia e a facilitação trabalho-vida. Deste modo, podemos supor que a autonomia, pode não ser considerada um recurso tão relevante para os solteiros, e por isso não estar relacionada com a percepção de facilitação trabalho-vida, mas para os indivíduos casados pode ser vista como um importante recurso que lhes permite definir prioridades, aperfeiçoar a sua capacidade de gestão de tempo e consequentemente melhorar o funcionamento na sua vida pessoal, adquirindo, por exemplo, uma maior capacidade de gestão das suas tarefas diárias em casa. Da mesma forma, o suporte dos colegas poderá constituir-se como um importante recurso, para os casados, pela necessidade de conselhos sobre como lidar com algumas questões familiares, emocionais, e pela possibilidade de ajuda directa nas tarefas, para caso necessitem de sair mais cedo por exemplo para tratar de assuntos familiares, mas para os indivíduos solteiros esta percepção de suporte não afecta a percepção de facilitação entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que não necessitam de tanto apoio. De forma exploratória, considerámos interessante verificar a existência da moderação do estado civil nestas relações, contudo, não encontramos efeitos significativos. Tal pode dever-se à existência de um efeito de interacção entre o estado civil e outras variáveis, por exemplo, o sexo que surge na literatura como um importante moderador da relação entre algumas características de trabalho e a facilitação trabalho-vida (Bellavia & Frone, 2005). Sendo que a relação entre a autonomia e a facilitação trabalho-vida pode, por exemplo, ser mais forte para as mulheres casadas. Outra explicação possível pode ser a existência de um efeito de interacção entre estes recursos e algumas exigências do trabalho, sendo que a autonomia pode também ter um efeito significativo mais acentuado, e.g. para quem trabalha mais horas (Bellavia & Frone, 2005).

No entanto, os resultados revelaram a importância do suporte organizacional, independentemente do estado civil, tendo-se demonstrado um importante factor para a percepção de que o trabalho permite melhorar a vida pessoal dos indivíduos, tanto para a amostra global, como para os casados e solteiros em particular. De facto, este resultado é consistente com a consideração de Greenhaus & Powell, 1986) sugerindo que uma cultura de suporte tem probabilidade de ser vista positivamente por todos os empregados independentemente da relevância pessoal ou interesses próprios. Ainda, corrobora os resultados de alguma literatura existente que tem vindo a considerar a importância da percepção de suporte organizacional para a percepção de facilitação trabalho – vida (Allen, 2001; Aryee et al., 2005; Greenhaus & Parasuraman, 1994; Greenhaus & Powell, 1986).

A segunda hipótese do nosso estudo, sugeria que os recursos do trabalho (variedade, autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas) permitiriam aos indivíduos a satisfação das suas necessidades básicas de competência, autonomia e relacionamentos. Os resultados suportam esta assunção comprovando que os recursos de facto estão relacionados com a satisfação de necessidades básicas. Tal como esperávamos, a variedade mostrou estar positiva e significativamente relacionada com a satisfação da necessidade de competência; a autonomia revelou-se positiva e significativamente relacionada com a satisfação da necessidade de autonomia e competência, e o suporte organizacional e o suporte dos colegas demonstraram uma associação positiva e significativa com a satisfação da necessidade de relacionamentos. Estes resultados sugerem que quanto mais variedade existir no trabalho dos indivíduos, maior a percepção de sucesso em tarefas desafiantes; e quanto mais autonomia o trabalho permitir aos indivíduos, mais os indivíduos se sentem competentes e que podem decidir como realizar as suas tarefas no seu dia-a-dia, i.e. que podem decidir livremente como viver a sua vida. Os resultados apontam ainda para que quanto mais suporte (organizacional e colegas) for proporcionado aos indivíduos no seu trabalho, maior o sentimento dos mesmos de que estabelecem contactos sociais e relações significativas com outros na sua vida, i.e. maior a percepção de cuidado e preocupação por parte dos outros. Tais evidências suportam a nossa hipótese H2 (a, b, c, d), ou seja, os recursos são importantes preditores da satisfação de necessidades básicas. Por conseguinte, corroboram o carácter motivacional dos recursos considerado pelos modelos de características de trabalho e em estão em consonância com a consideração do modelo de Bakker & Demerouti (2007) de que os recursos são potenciadores de motivação intrínseca uma vez que estão relacionados com a satisfação das necessidades básicas.

Contudo, quando analisada esta relação de forma isolada para solteiros e casados, verificaram-se diferenças, sendo que para os solteiros é a percepção de suporte organizacional que revela maior influência na satisfação das suas necessidades básicas, nomeadamente de competência e autonomia, e para os casados é a autonomia o recurso mais importante para predizer a satisfação das necessidades de autonomia e competência. Com o intuito de explorar o efeito moderador do estado civil para estas relações, encontrámos de facto um efeito de interacção entre o estado civil e o suporte organizacional para predizer a satisfação da necessidade de autonomia e a satisfação da necessidade de competência. Estes resultados vão de encontro à consideração anterior de que os recursos terão diferente impacto para solteiros e casados permitindo-lhes satisfazer necessidades distintas, e corroboram as assunções de Deci & Ryan (2000a) de que não obstante ao

carácter universal da satisfação de necessidades, o grau em que os indivíduos são capazes de satisfazer as necessidades pode diferir entre os indivíduos. De acordo com os autores, os indivíduos preferem satisfazer as suas necessidades de diferentes formas, e neste sentido, as características organizacionais serão diferentemente atractivas para os indivíduos (Turban, Lau, Ngo., Chow & Si, 2001, citado por Greguras & Diefendorff, 2009).

No que respeita à terceira hipótese do nosso estudo, esta considerava um efeito directo da satisfação da necessidade de competência, autonomia e relacionamentos, na percepção de facilitação trabalho – vida. Verificou-se que a satisfação da necessidade de autonomia tem um efeito positivo e significativo na facilitação global, bem como na facilitação baseada na energia e na facilitação psicológica. Ou seja, quanto maior a satisfação da necessidade de autonomia (e.g. quanto mais os indivíduos sentem que podem decidir como realizar as suas tarefas), maior a percepção de que o seu trabalho tem efeitos positivos na sua vida pessoal, através de uma maior energia para a realização das actividades, e pela capacidade de ver os problemas por outra perspectiva. Por sua vez, a satisfação da necessidade de relacionamentos surge positiva e significativamente relacionada com a facilitação global, bem como com a facilitação baseada nos comportamentos e facilitação psicológica, i.e. quanto maior a satisfação da necessidade de relacionamentos (e.g. quanto mais os indivíduos sentem que estabelecem contactos sociais significativos) maior a percepção de que o seu trabalho lhe permite lidar com questões novas em casa e lhe permite ver os problemas por outra perspectiva. No entanto, a satisfação da necessidade de competência não está relacionada de forma significativa com a facilitação global, nem com nenhum tipo de facilitação em particular. Assim, os resultados sugerem que quanto maior a percepção dos indivíduos de que as suas necessidades de autonomia e relacionamentos estão satisfeitas, maior a percepção de que a participação no papel de trabalho melhora o funcionamento na sua vida pessoal, e como tal a hipótese H3 foi parcialmente suportada neste caso. Os resultados corroboram a importância da satisfação de necessidades para predizer atitudes e comportamentos positivos no trabalho (Baard et al., 2004; Reis et al., 2001; Sheldon et al., 2001), à excepção da satisfação da necessidade de competência. De acordo, com Deci & Ryan (2000a) a satisfação de uma necessidade leva sempre a resultados positivos, e caso não esteja na origem deste tipo de efeitos pode corresponder apenas a um mero desejo ou um querer. Uma possível explicação para a ausência de resultados significativos entre a satisfação da necessidade de competência e a facilitação trabalho-vida, pode então dever-se à consideração que os indivíduos enquanto respondiam ao questionário, poderiam não estar a debruçar-se sobre a sua necessidade básica de competência, i.e. de ter sucesso nas tarefas que realiza, mas estar a reflectir sobre os seus desejos, e.g. de um cargo mais elevado. Apesar do carácter universal da satisfação das necessidades, considerado pela teoria da auto-determinação de Deci & Ryan (1985) podemos considerar que podem existir também importantes variáveis moderadoras na explicação entre a satisfação da necessidade de competência e a facilitação trabalho-vida como e.g. o valor/ importância dada à necessidade. Contudo, podemos verificar que não se encontraram diferenças nestas relações relativamente ao estado civil dos indivíduos, sendo que tanto para os solteiros como para os casados a satisfação da necessidade de autonomia e de relacionamentos estão associadas de forma positiva e significativa à facilitação trabalho – vida.

Neste sentido, os resultados suportam a importância da satisfação de necessidades básicas de autonomia e relacionamentos para a percepção de facilitação trabalho – vida independentemente de qualquer estado civil ou característica individual e globalmente, sustentam a nossa assunção de que a satisfação de necessidades é um importante factor para predizer a facilitação, que tem sido negligenciado na literatura sobre a interface trabalho – vida.

A 4ª hipótese do nosso estudo sugeria que a satisfação de necessidades básicas permitiria explicar o processo em que ocorre facilitação trabalho-vida, i.e. estaria a mediar a relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho – vida. Os resultados encontrados não suportam o efeito mediador da satisfação de necessidade de competência na relação entre a variedade e a facilitação, tendo em conta que a satisfação da necessidade de competência não revelou um efeito significativo para a facilitação trabalho-vida. Contudo, verificou-se uma mediação parcial da satisfação de necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte organizacional e a facilitação trabalho-vida, bem como uma mediação total da satisfação da necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte dos colegas e a facilitação trabalho – vida, e, deste modo, a hipótese H4 foi parcialmente suportada. Tendo em conta os resultados apresentados, o mero suporte dos colegas não leva à percepção de facilitação trabalho – vida, este suporte ajuda os indivíduos a sentirem-se ligados a outros, a sentir que os outros se preocupam consigo, e que o respeitam e esta satisfação da sua necessidade de relacionamentos, irá melhorar a percepção de que o seu trabalho lhe facilita o funcionamento na sua vida pessoal. No que respeita aos diferentes tipos de facilitação trabalho-vida encontrou-se ainda uma mediação parcial da satisfação da necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte organizacional e a facilitação baseada nos comportamentos e uma mediação parcial da satisfação da necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte dos colegas e a facilitação baseada na energia. De uma forma global, os resultados do presente estudo demonstram a importância da satisfação de necessidades para a facilitação trabalho – vida, sendo que para além de existir um efeito mediador na relação entre o suporte organizacional e a facilitação e na relação entre o suporte dos colegas e a facilitação, a satisfação da necessidade de autonomia e de relacionamentos estão relacionadas de forma significativa com a percepção de facilitação trabalho-vida. Ainda, no geral, os resultados, apoiam as hipóteses formuladas, i.e. os recursos do trabalho são importantes para a satisfação das necessidades básicas e a satisfação das necessidades básicas têm um impacto relevante na percepção de facilitação trabalho-vida. Pelo que surge a necessidade de se integrar esta variável para melhor compreender a interface trabalho – vida.

A segunda parte deste estudo pretendia analisar as consequências da facilitação trabalho – vida para os comportamentos no trabalho. Para a avaliação destes efeitos adoptámos duas dimensões do modelo de Griffin et al., (2007) e de Naus et al., (2007), ou seja, uma dimensão mais positiva que avalia os comportamentos proactivos na organização e uma negativa que corresponde aos comportamentos de negligência. De forma a contribuir para uma melhor compreensão das consequências da facilitação, tínhamos ainda como objectivo, analisar a relação entre cada um dos tipos de facilitação propostos por van Steenberg et al. (2007), e os comportamentos de proactividade e negligência nas organizações. Partindo da teoria da troca social de Blaus (1964), esperávamos, então, que uma maior percepção de facilitação trabalho – vida originasse uma maior realização de

comportamentos proactivos no trabalho (H5) e uma menor realização de comportamentos negligentes (H6). Os resultados obtidos vão de encontro ao previsto, uma vez que a facilitação trabalho-vida se encontra positiva e significativamente associada aos comportamentos de proactividade e negativa e significativamente relacionada com os comportamentos de negligência. Ou seja, os indivíduos que atribuem a melhoria do funcionamento na sua vida pessoal às características do seu trabalho parecem agir de forma recíproca para com a organização, através do aumento dos comportamentos proactivos e da diminuição dos comportamentos de negligência. Estes resultados fornecem suporte à teoria de Blaus (1964) e revelam-se consistentes com a pesquisa anterior que sugere que os indivíduos que percebem o seu ambiente de trabalho como suportador, i.e. com condições favoráveis, irão realizar comportamentos que contribuem para a eficácia da organização (Colquitt, Noe & Jackson, 2002, citados por Griffin, et al., 2007). Os resultados corroboram ainda a consideração de que a percepção da facilitação entre o trabalho e a vida pessoal, está associada a efeitos positivos, de forma consistente com alguns estudos realizados (Aryee et al., 2005) e mais especificamente, está associada a efeitos positivos para as organizações, tal como alguns autores o haviam assumido (McNall et al., 2010) mas não detinham evidências empíricas que o comprovassem.

Ao analisarmos esta relação separadamente para homens e mulheres verificámos, contudo, que é significativa somente no caso das mulheres, isto é, a percepção de facilitação trabalho – vida parece ter apenas efeito significativo para as respostas das mulheres no contexto de trabalho. As expectativas sociais de género podem constituir uma possível explicação para a desigualdade de comportamentos entre homens e mulheres, no que respeita aos efeitos da facilitação (Van Steenberg et al., 2007). De acordo com Eagly's (1987, citado por McNall et al., 2010) socialmente não é esperado que as questões pessoais afectem os homens e segundo o autor, os indivíduos acabam por internalizar estas expectativas e conseqüentemente irão influenciar as suas opções de vida. Assim, os homens irão priorizar o trabalho em prol da família, e as mulheres irão considerar a família em prol do trabalho (Aryee et al., 2005). De facto, apesar das transformações na sociedade a que temos vindo a assistir, as mulheres continuam a despende mais tempo com as actividades domésticas e cuidado dos filhos do que os homens (Friedman & Greenhaus, 2000; van Steenberg et al., 2007). Partindo deste pressuposto, Thoits (2003, citado por van Steenberg et al., 2007) refere que as mulheres que estão envolvidas no domínio de trabalho e familiar, fizeram uma escolha mais ponderada e adquiriram deliberadamente o papel de trabalho devido aos benefícios que pensariam (por antecipação) estar ligados a este papel e desta forma avaliam com mais frequência as suas experiências de percepção de facilitação entre o trabalho e a vida pessoal, comparativamente com os homens. Caso exista esta percepção de que o trabalho tem importantes benefícios para a sua vida pessoal, é então mais influente para predizer determinados efeitos, do que para os homens. Deste modo, podemos avançar com uma possível justificação de que os homens estarão mais motivados para investir tempo e recursos do trabalho e como tal, revelar-se mais proactivos no trabalho, independentemente do impacto que este tem na vida pessoal, e que as mulheres apenas adoptam este tipo de comportamentos quando consideram que o trabalho lhes traz repercussões positivas para a sua vida pessoal, i.e. quando o papel de trabalho lhes permite melhorar o funcionamento na vida pessoal. Esta diferença de conduta pode ainda ser explicada pelas estratégias de *coping* utilizadas,

uma vez que as mulheres estão mais propensas a integrar os papéis de trabalho e vida pessoal e os homens estão mais dispostos a segmentar estes papéis (Andrew & Bailyn, 1993, citados por McNall et al., 2010), desta forma, para os homens uma área não irá afectar tanto a outra. Neste sentido, os resultados reforçam a consideração de alguns autores de que existem diferenças de género na interface trabalho - vida (Kossek & Ozeki, 1998; McNall et al., 2010; Rothbard, 2001) e em particular na relação entre a facilitação trabalho-vida e as suas consequências (van Steenberg et al., 2007).

De facto, alguns autores consideraram o impacto desta variável como moderadora, por exemplo, na relação entre a facilitação trabalho-vida e a satisfação com o trabalho (McNall et al., 2010). No entanto, como demonstrámos na revisão de literatura, o papel moderador do sexo na relação entre a facilitação e as suas consequências revela-se ainda inconsistente. Partindo deste pressuposto, considerámos interessante verificar se o sexo estaria a moderar de facto a relação entre a facilitação e os comportamentos de proactividade e negligência no trabalho, no entanto, não se encontraram resultados significativos. Mais uma vez, este resultado pode dever-se à existência de outras variáveis moderadoras que podem estar a influenciar esta relação, como o estado civil, i.e. a relação entre a percepção de facilitação entre o trabalho e a vida pessoal e os comportamentos no trabalho pode ser mais fraca, por exemplo, para as mulheres solteiras.

As hipóteses 5 a), 6 a) e 6 b) previam ainda um impacto distinto dos vários tipos de facilitação neste tipo de comportamentos, esperando-se que a facilitação baseada nos comportamentos estivesse associada a uma maior realização de comportamentos proactivos, e a facilitação baseada na energia e a facilitação psicológica estivessem associadas a uma menor realização de comportamentos de negligência. Os resultados vão de encontro ao hipotetizado sendo que a facilitação baseada nos comportamentos se encontra relacionada de forma positiva e significativa com os comportamentos de proactividade e a facilitação psicológica revela uma relação negativa e significativa com os comportamentos de negligência, ou seja caso os indivíduos sintam que o seu trabalho lhes proporciona capacidades que podem utilizar na sua vida pessoal (facilitação baseada nos comportamentos) tenderão a ser recíprocos, propondo soluções, dando ideias para melhorar o seu trabalho, i.e. sendo proactivos. Ainda, caso os indivíduos sintam que as condições proporcionadas no seu trabalho lhes permitem melhorar o seu humor em casa (facilitação psicológica), irão responder da “mesma moeda para com a organização”, vendo os problemas por outra perspectiva, e não respondendo de forma negativa face aos problemas na organização, i.e. tendo menos comportamentos de negligência.

Quanto à facilitação baseada na energia, esta não revela efeitos para os comportamentos de proactividade e negligência no trabalho. Porém, quando analisamos a relação entre estas variáveis, para homens e mulheres separadamente, verificamos que para os homens, a facilitação baseada na energia já está relacionada de forma significativa e negativa com os comportamentos de negligência, assim como a facilitação psicológica. No caso das mulheres, é a facilitação baseada nos comportamentos que está associada aos comportamentos de proactividade e negligência no trabalho. Assim, podemos considerar que de uma forma global, a percepção de facilitação trabalho-vida, parece não afectar os comportamentos de proactividade e negligência dos homens, no entanto quando avaliamos de forma específica os efeitos dos diferentes tipos de facilitação, estes têm um

impacto para a diminuição dos seus comportamentos de negligência. No entanto, continuam a existir diferenças relativamente aos comportamentos de homens e mulheres, i.e. para os homens é a percepção de que o trabalho lhe permite ver os seus problemas por outra perspectiva, e lhe permite sentir-se mais relaxado em casa que, fazem com que aja de forma recíproca para com a organização, através da diminuição dos seus comportamentos de negligência, i.e. da utilização do tempo de trabalho para assuntos pessoais, chegar atrasado, faltar. Para as mulheres, é a facilitação baseada nos comportamentos, i.e. o grau em que os comportamentos que adquirem no papel de trabalho lhes permitem lidar com questões práticas em casa, que tem uma maior influência positiva no local de trabalho, pelo aumento de comportamentos proactivos e diminuição dos comportamentos de negligência. Estes resultados são consistentes com a consideração de Rothbard (2001) de que a combinação de diferentes papéis (ex. familiar e trabalho) tem um diferente significado psicológico para homens e mulheres.

Em suma, reflectindo sobre os dois objectivos do estudo podemos verificar que os resultados vão de encontro ao esperado na medida em que os recursos estão associados à satisfação de necessidades, estas têm efeitos na facilitação trabalho-vida, e ainda, a satisfação de necessidades medeia parcialmente a relação entre o suporte organizacional e a facilitação trabalho-vida e totalmente a relação entre o suporte dos colegas e a facilitação trabalho-vida. Mais, a facilitação trabalho-vida está na origem de consequências positivas para a organização, através do aumento de comportamentos proactivos e da diminuição dos comportamentos de negligência. De forma inesperada mas não menos interessante, encontrámos também algumas diferenças relativamente a variáveis sócio-demográficas (estado e civil e sexo) pelo que parecem ser os indivíduos casados e as mulheres os mais afectados por estas questões. O presente estudo traz então importantes contributos, que apresentaremos em seguida.

### **6.1 Implicações teóricas e metodológicas**

Tendo em conta as transformações na sociedade, em que a mulher tem um papel cada vez mais importante no trabalho, e o homem adquire um maior envolvimento na vida familiar, os estudos têm-se centrado em investigar quais as repercussões que a participação em múltiplos papéis tem para os indivíduos. Embora se considere que para além de uma vertente negativa, a participação em múltiplos papéis pode ter também uma vertente positiva, os estudos têm-se centrado na interferência negativa entre o papel de trabalho e familiar, i.e. na percepção de conflito. De acordo com uma revisão de literatura recente (Chang et al., 2010) a ênfase no conflito é ainda consistente com os resultados encontrados por Eby et al. em 2005, sendo que apenas 18 % dos estudos se centram em efeitos positivos. Este estudo traz então importantes implicações para a compreensão da vertente positiva, visto que aprofunda o conhecimento acerca de factores preditores, factores mediadores e ainda das consequências da facilitação trabalho-vida.

Apesar de existir na literatura a consideração de que as características de trabalho podem assumir um importante papel para predizer a facilitação trabalho-vida (Grzywacz, 2002; Grzywacz & Butler, 2005; Voydanoff, 2004), os estudos realizados são bastante reduzidos comparativamente aos

do conflito, sendo que não se têm desenvolvido modelos teóricos que englobem um conjunto de características para predizer a facilitação e que expliquem o processo em que tal ocorre. Neste sentido, este estudo traz um importante contributo, em primeiro lugar, ao procurar identificar quais os recursos do trabalho que estariam mais associados à percepção de facilitação trabalho-vida, contribuindo para consolidar os resultados presentes na literatura. Para além disso, não analisa o efeito de apenas uma característica ou um conjunto de características para predizer a facilitação mas centra-se nos vários modelos de características de trabalho que têm sido utilizados para predizer resultados individuais (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Hackman & Oldham, 1976; Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979) seleccionando os recursos que aparecem subjacentes aos vários modelos e que têm revelado efeitos significativos para a facilitação. Neste sentido, analisou-se o papel da variedade, autonomia, suporte organizacional e suporte dos colegas, tendo demonstrado que a variedade e o suporte organizacional em especial, se revelam importantes preditores para a facilitação trabalho-vida. Apesar de se considerar a importância destes recursos para predizer a facilitação em diversos estudos, pelo que é do nosso conhecimento, a junção destes recursos em particular não foi realizada na literatura, até à data. Ainda, de forma exploratória, tendo em conta que o estado civil parecia afectar estas relações, procurou analisar-se as diferenças relativamente a estas características consoante o estado civil dos indivíduos e demonstrou que um diferente impacto de alguns recursos do trabalho para os indivíduos casados e solteiros.

Embora se considere que a percepção de facilitação trabalho-vida pode ser mais acentuada consoante alguns traços de personalidade (e.g. extroversão), as características individuais e a dimensão pessoal têm sido negligenciados neste âmbito (Chang et al., 2010; Eby et al., 2005). Neste sentido, o presente estudo traz também um importante contributo ao procurar analisar variáveis individuais para predizer a facilitação, e em especial ao considerar o papel da satisfação de necessidades básicas como preditora da facilitação trabalho-vida. Para este estudo, escolhemos a teoria da auto-determinação de Deci & Ryan (1985), uma vez que tem-se mostrado relacionada com diversas atitudes e comportamentos dos indivíduos (Gagné & Deci, 2005; Greguras & Diefendorff, 2009), pelo suporte empírico das suas assunções (Carver & Sheier, 2000, citado por Greguras & Diefendorff (2009) e pela fraca pesquisa existente no campo organizacional que utilize esta teoria (Sheldon, Turban, Brown, Barrick & Judge, 2003, citados por Greguras & Diefendorff, 2009), e principalmente pela rara pesquisa no plano do trabalho – vida pessoal. De acordo com o nosso conhecimento, até à data, apenas um estudo integrou a satisfação de necessidades na literatura sobre a interface trabalho-vida (Warner & Hausdorf, 2009), centrando-se no papel da satisfação de necessidades para o *enriquecimento*, contudo não tendo testado empiricamente as suas assunções. A integração da teoria da auto-determinação de Deci & Ryan (1985) e em especial o conceito de satisfação de necessidades básicas para predizer a facilitação trabalho-vida corresponde, deste modo, ao principal contributo e inovação do nosso estudo. Os resultados obtidos demonstraram que a satisfação das necessidades básicas se trata de um importante factor para realizar predições acerca da facilitação trabalho-vida, uma vez que a satisfação da necessidade de autonomia e a satisfação da necessidade de relacionamentos se encontram associadas de forma positiva e significativa à facilitação trabalho-vida. Ainda, a satisfação de necessidades é importante para predizer a facilitação

trabalho-vida, de igual forma para indivíduos solteiros e casados, o que demonstra a sua importância independentemente de qualquer característica ou interesse individual.

Partindo destas assunções, este é o primeiro estudo a trazer evidências empíricas de que a satisfação de necessidades pode e deve ser utilizada para compreender a facilitação trabalho – vida e traz a necessidade de uma mudança, no sentido de uma perspectiva mais fenomenológica, (Williams, 2000) na literatura sobre a interface trabalho-vida.

Paralelamente, tendo em conta que a maior parte das pesquisas consideram apenas efeitos directos, este estudo traz importantes implicações uma vez que não se centra apenas no papel dos recursos para a facilitação trabalho – vida (e.g. Lu et al., 2009; Voydanoff, 2004a), nem somente no papel de características individuais para prever a facilitação, mas procura estudar o processo pelo qual ocorre facilitação. Tendo em conta que a satisfação de necessidades tem aparecido como relacionada com os recursos do trabalho e poderá constituir uma importante variável para realizar predições acerca da facilitação trabalho-vida, este estudo considerou que a satisfação de necessidades poderia estar a explicar como os recursos do trabalho levariam à percepção de facilitação trabalho-vida, i.e. a satisfação de necessidades básicas estaria a mediar a relação entre os recursos do trabalho e a facilitação trabalho-vida. Os resultados suportaram o modelo proposto na medida em que se verificou uma mediação parcial da satisfação da necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte organizacional e a facilitação trabalho-vida e uma mediação total da satisfação de necessidade de relacionamentos na relação entre o suporte dos colegas e a facilitação trabalho-vida. Apesar de não termos encontrado uma mediação significativa para a relação entre os outros recursos e a facilitação, esta é a primeira investigação que traz a satisfação de necessidades como mediadora neste processo, e como tal revela-se bastante inovadora.

O presente estudo demonstrou neste âmbito não só a importância da satisfação de necessidades para contribuir para a explicação do processo em que ocorre facilitação mas revela a necessidade de se estudarem efeitos mediadores na relação entre os recursos e a facilitação, que não têm sido considerados na literatura sobre a interface trabalho-vida (Eby et al., 2005) e, como tal, de se desenvolverem modelos teóricos mais complexos.

Apesar de alguns estudos assumirem que a percepção de facilitação trabalho-vida pode ter importantes efeitos nas organizações, a meta-análise de McNall (2010) demonstra que ainda são poucos os estudos que se centram nas consequências da facilitação, e que a maior parte dos estudos se debruça sobre os seus efeitos para o bem-estar dos indivíduos, i.e. nas suas consequências individuais. Sendo que os autores que analisaram as consequências a nível de trabalho se têm centrado numa perspectiva atitudinal (encontrando-se relações entre e.g. implicação organizacional, satisfação com o trabalho). Deste modo, este estudo contribui, igualmente, para o aprofundamento das consequências da facilitação, não se limitando apenas a avaliar atitudes mas procurando compreender as suas consequências para o desempenho no trabalho. Traz ainda para a literatura sobre a interface trabalho-vida, os modelos de Griffin, et al. (2007) e de Naus et al. (2007) e em especial as suas dimensões de comportamentos de proactividade, e negligência, que não têm sido consideradas na literatura sobre a interface trabalho – vida. Os resultados demonstraram que a facilitação está associada a mais comportamentos de proactividade e menos comportamentos de

negligência e revela neste sentido, não só a consideração de que a facilitação tem importantes implicações para o desempenho no trabalho, mas também a importância de se considerarem este tipo de comportamentos na literatura, tendo em conta a sua relevância para o funcionamento das organizações num contexto actual dinâmico e de incerteza.

Ainda, tendo em conta que a maior parte dos estudos explora os antecedentes e consequências da facilitação global, o nosso estudo tem também como contributo, a integração de uma conceptualização que não tem sido muito utilizada na literatura, procurando investigar-se o papel de cada tipo de facilitação proposto por van Steenberg et al. (2007): a facilitação baseada na energia, facilitação baseada nos comportamentos e facilitação psicológica. Assim, este estudo permite-nos compreender qual o impacto de cada um dos recursos para os diferentes tipos de facilitação, qual o impacto da satisfação de necessidades para cada uma destas áreas e ainda qual a área mais importante a actuar tendo em conta as consequências comportamentais que se pretendem atingir. Para além disso, o instrumento utilizado neste estudo, abrange outros papéis nos quais os indivíduos se podem envolver para além da família, pelo que avança no sentido de se abandonar o conceito de facilitação trabalho – família mas de se desenvolver o estudo da “facilitação trabalho – vida”. Ao considerarmos a medida de Fisher et al., (2009) estamos ainda a incluir os solteiros, famílias mono – parentais, etc. indo de encontro à lacuna encontrada na revisão de literatura de Casper, Eby, Bordeaux, Lockwood & Lambert (2007), relativamente aos métodos utilizados nesta temática.

Em síntese, este estudo torna-se muito rico uma vez que preenche muitas das lacunas identificadas pela literatura: a falta de estudos empíricos para a facilitação trabalho-vida (Butler et al., 2005; Frone, 2003; Lu et al., 2009; Voydanoff, 2004a); a falta de estudos que se centrem em variáveis individuais (Rotondo & Kincaid, 2008); a escassez de estudos que se centrem em efeitos mediadores (Eby et al., 2005), o número reduzido de estudos que avaliem as suas consequências (Grzywacz & Marks, 2000; Karatepe & Kilic, 2009; Lu et al., 2009; Seery, et al., 2008), e em particular a inexistência de estudos que meçam comportamentos no trabalho (Eby et al., 2005, McNall, 2010), trazendo uma compreensão da vertente positiva da participação em múltiplos papéis, i.e. da facilitação entre o trabalho e a vida pessoal.

De uma forma geral este estudo permitiu então aumentar os conhecimentos sobre o lado positivo da interface trabalho – vida que se integra no novo paradigma da psicologia: a psicologia positiva (Seligman, 2002, citado por Chambel & Santos, 2009), contribuindo para uma mudança do foco da psicologia centrado na preocupação de reparação das piores situações da vida para o estudo das forças e capacidades que permitem aos indivíduos o seu desenvolvimento.

## **6.2 Implicações práticas**

A consideração de que a forma como os indivíduos integram o seu trabalho e a vida pessoal, tem efeitos para o seu bem-estar individual e consequentemente para o bem-estar das organizações, tem tornado a interface trabalho-vida como uma das grandes preocupações actuais das organizações. Partindo deste pressuposto, as organizações têm vindo a reconhecer a importância de realizar diversas iniciativas, como as políticas de conciliação trabalho-família (Allen et al., 2000;

Thomas & Ganster, 1995). No entanto, nem todas as organizações têm verbas para a realização deste tipo de iniciativas e muitas vezes estas não surtem os efeitos desejados. Este estudo traz então um enorme contributo, e pretende transmitir, em especial num contexto actual de crise económica e social, que mais do que realizar políticas formais de integração trabalho – vida, que muitas vezes se revelam muito custosas para a organização, se podem proporcionar condições no próprio posto de trabalho que permitam aumentar a percepção de facilitação entre o trabalho e a vida pessoal. Apesar de algumas organizações começarem a dar mais atenção a este tipo de questões, é então muito importante que apoiem os seus trabalhadores e criem condições nos próprios postos de trabalho para um melhor funcionamento dos indivíduos na sua vida pessoal.

De acordo com os resultados obtidos, estas condições podem partir apenas pelo desenvolvimento de um sentimento generalizado de suporte organizacional, i.e. que a organização se preocupa com o bem-estar dos indivíduos e que valoriza as suas contribuições uma vez que se trata do recurso mais associado à facilitação trabalho – vida, independentemente de qualquer característica pessoal. Para aumentar esta percepção de suporte organizacional, a organização pode realizar pequenas mudanças como manter uma atitude positiva face à doença, incentivando os colaboradores a ficarem em casa caso se sintam doentes, ter uma atitude positiva face aos erros cometidos, não culpabilizando os indivíduos e incentivando-os a aprender com os mesmos, realizar uma distribuição justa dos salários e procurar elogiar o trabalho dos seus empregados, dando-lhes apoio e aprovação, e até mesmo se possível, disponibilizar-lhes recompensas organizacionais (Eisenberg et al., 1986; Rhoades e Eisenberger, 2002; Shore & Tetrick, 1991). Ainda, devem-se desenvolver esforços no sentido de tornar o trabalho mais significativo e interessante, redesenhando-se os postos de trabalho, para que os indivíduos tenham uma maior variedade na realização das suas tarefas, i.e., realizem um conjunto de diferentes tarefas, que lhe permitam adquirir um conjunto de competências e capacidades distintas, sendo que a variedade aparece também como um recurso importante para a percepção de facilitação trabalho-vida. Contudo, caso pretendam ser mais efectivos devem procurar adaptar os postos de trabalho às características particulares dos indivíduos, sendo que os recursos do trabalho têm diferente impacto para indivíduos solteiros e casados.

Este estudo demonstrou ainda que outra forma de aumentar a percepção dos indivíduos de que o seu trabalho permite melhorar o funcionamento na vida pessoal, trata-se de proporcionar condições que permitam satisfazer as suas necessidades básicas uma vez que a satisfação da necessidade de autonomia e de relacionamentos aparecem relacionadas com a percepção de facilitação trabalho-vida. Deste modo, para que as suas políticas de integração trabalho – família, tenham efeito devem procurar satisfazer as necessidades básicas dos indivíduos. Tal pode partir por proporcionar mais flexibilidade aos indivíduos, dar-lhes mais autonomia, de forma a sentirem que podem estabelecer prioridades e que têm poder de decisão na sua vida, assim como realizar actividades lúdicas no trabalho em conjunto com outros colegas, disponibilização de espaços em que possam realizar desportos colectivos; realizar conferências na organização e actividades de formação para que possam contactar com outras pessoas e estabelecer ligações sociais. É também importante neste sentido, criar culturas que tenham impacto positivo na satisfação das necessidades psicológicas dos indivíduos. Por exemplo, existem alguns estilos de gestão que podem favorecer a

satisfação das necessidades: a) suportar as necessidades de autonomia; b) proporcionar estruturas de recompensas ou sistemas de desempenho que providenciem feedback acerca da competência dos trabalhadores; c) realização de eventos para satisfazer a necessidade de relacionamentos (Greguras & Diefendorff, 2009).

A gestão de recursos humanos tem então um papel fundamental na promoção da facilitação entre o trabalho e a vida pessoal, através das suas práticas de recursos humanos uma vez que pode aumentar a percepção de suporte organizacional, quer pela implementação de sistemas de avaliação de desempenho (que se implementado de forma transparente e correcta pode, aumentar a percepção de equidade), bem como através de uma política de gestão de recompensas. Ainda, a gestão de recursos humanos deverá redesenhar os postos de trabalho de forma a proporcionar mais variedade das suas tarefas, e são também estes que devem introduzir nas formações o tema da satisfação de necessidades (Warner & Hausdorf, 2009), tanto nas acções realizadas com os trabalhadores, mas mesmo com as chefias, alertando-as para a necessidade de satisfazer as necessidades psicológicas dos seus subordinados uma vez que permitirão melhorar o bem-estar individual dos trabalhadores. Estas formações podem incidir também sobre formas de aumentar a percepção de suporte organizacional como melhorar as competências de feedback, como transmitir informações, realizar uma melhor comunicação, mostrar apoio e preocupação relativamente às questões dos seus empregados. No que respeita ao papel dos gestores e líderes, para além de procurarem demonstrar uma preocupação e cuidado com os seus colaboradores, permitindo por exemplo que ajustem o horário de trabalho para que fique mais flexível, devem procurar ser ouvintes atentos e interessados acerca dos problemas dos seus colaboradores. Adicionalmente, devem incentivar os seus trabalhadores, a ajudarem os seus colegas repartindo tarefas, ou ainda proporcionar-lhes situações para estejam em contacto com os seus colegas de trabalho por exemplo trabalhando em conjunto. Estas pequenas acções irão permitir aos indivíduos satisfazerem a sua necessidades básica de autonomia e de relacionamentos, i.e. de sentirem que podem decidir como viver a sua vida, e de se sentirem próximos de outros, ligados a outros, e conseqüentemente irão estar a contribuir para a facilitação trabalho – vida.

O nosso estudo demonstrou ainda que caso os indivíduos atribuam esta percepção de facilitação às condições do seu trabalho, esta estará associada a mais comportamentos proactivos e a menos comportamentos negligentes no trabalho. Se as organizações desenvolverem então uma cultura de suporte e encararem a vida pessoal dos seus indivíduos e as suas famílias como *stakeholders*, podem assim aumentar a probabilidade de melhorar a produtividade nas suas organizações, tendo em conta que os indivíduos irão ter comportamentos a favor da organização.

### **6.3 Limitações**

Apesar de todos estes contributos importa reflectir sobre algumas limitações e realizar algumas sugestões para que no futuro se possam melhorar os resultados obtidos.

A primeira limitação deste estudo diz respeito à utilização de um único instrumento auto-reportado, que inclui todas as variáveis em estudo, e como tal a sujeito a uma “variância comum”.

No mesmo sentido, o instrumento utilizado, não foi alvo de um pré-teste inicial, pelo que deveria realizar-se um estudo preliminar ou pré-teste para validação destas questões para a presente amostra. Outra limitação igualmente relacionada com o instrumento diz respeito às opções realizadas em determinadas escalas. No que respeita à escala de facilitação trabalho-vida, o principal objectivo deste estudo era testar o papel da satisfação de necessidades para a facilitação e principalmente, analisar o seu papel mediador na relação entre os recursos e a facilitação, pelo que a medida de Fisher et al., (2009) se revelava adequada tratando-se de uma medida geral, que engloba outros papéis para além da família e mais importante, validada na literatura. No entanto, com o desenrolar da investigação considerou-se pertinente avaliar a relação entre os recursos e a facilitação trabalho-vida tendo em conta a conceptualização de diferentes tipos de facilitação propostos por van Steenberg et al. (2007), ou seja, a facilitação baseada na energia, a facilitação baseada nos comportamentos, a facilitação psicológica e a facilitação baseada no tempo. Embora a medida utilizada fosse adequada ao conceito de facilitação trabalho – vida, esta não continha itens que pudessem remeter para a facilitação baseada no tempo, pelo que se sugere que se utilize futuramente a medida de van Steenberg et al., (2007), para verificar o impacto da facilitação baseada no tempo nestas questões, e como tal melhorar a validade de construto.

No que diz respeito à autonomia, seria interessante utilizar-se outras escalas como a de Grzywacz & Butler (2005) (e.g. “*Com que frequência tem a possibilidade de decidir como fazer as suas tarefas no trabalho?*”) visto que a medida utilizada neste estudo (Sims et al., 1976) poderá estar associada a um sentimento de auto-eficácia. Ainda, no que consta às medidas utilizadas, considerámos pertinente utilizar o instrumento desenvolvido por Deci & Ryan (2000a) para avaliar a satisfação das necessidades básicas, no entanto, esta medida não revelou uma consistência interna elevada. Porém, podemos verificar que tem sido pouco utilizada na investigação e que a sua consistência noutros estudos também não revela valores muito elevados. Em estudos posteriores seria então interessante utilizar-se outras medidas como a de Broeck, Vansteenkiste, Lens, Soenens & De Witte (2010) que engloba na sua escala não só a satisfação das necessidades básicas mas também a frustração das mesmas, e como tal, permitindo uma análise mais completa. Ainda, tendo em conta que o presente estudo pretendia analisar o papel dos recursos providenciados no trabalho para a satisfação de necessidades básicas, seria pertinente utilizar a Basic Need Satisfaction at Work Scale (Deci et al., 2001) de forma a garantir que os trabalhadores quando reflectem sobre a satisfação das suas necessidades estão a considerar o seu trabalho.

Por conseguinte, uma outra limitação relativamente ao questionário utilizado, pode dever-se à selecção de apenas alguns itens para cada escala. Esta opção foi efectuada no sentido de realizar-se um instrumento curto e de resposta rápida para garantir a resposta dos colaboradores, e seleccionando apenas os itens que revelavam uma maior peso factorial para cada escala. Podemos verificar que de uma forma geral, todas as análises factoriais de componentes principais demonstraram uma boa variância explicada e os itens do questionário revelaram uma boa consistência interna, à excepção da satisfação de necessidades e comportamentos de negligência. Contudo, estas dimensões não têm sido utilizadas na literatura sobre a interface trabalho-vida, e podem assumir um carácter de variáveis exploratórias neste estudo, pelo que de acordo com Hill &

Hill (2009) nestes casos um alfa de .60 é aceitável. Neste sentido, as medidas são válidas e o instrumento utilizado revela-se adequado. Contudo, de forma a verificar a existência de resultados distintos, sugere-se a posterior utilização das escalas na íntegra em estudos futuros.

O facto de terem sido os próprios colaboradores a avaliar os seus comportamentos no trabalho pode constituir-se ainda uma possível limitação neste estudo (uma das principais limitações neste tipo de literatura, Aryee et al., 2005; Grzywacz & Butler, 2005). Apesar de para os recursos do trabalho, satisfação de necessidades e facilitação, não se revelar problemático uma vez que não são questões que ponham em causa o seu desempenho e como tal menos susceptíveis à desejabilidade social, no que respeita aos comportamentos de proactividade e negligência, o facto de terem sido os próprios trabalhadores a relatar os seus comportamentos, pode enviesar os resultados (Baard et al., 2004). Griffin et al., (2007) encontraram uma correlação entre a medida de proactividade e as sugestões realizadas efectivamente pelos colaboradores, no entanto, sugere-se que se utilizem em estudos futuros, medidas de hetero-avaliação pedindo às chefias que avaliem os comportamentos de proactividade e de negligência dos seus subordinados. No que diz respeito à escala de negligência, esta pode ser influenciada pela tendência dos respondentes em dar respostas socialmente desejáveis, daí que a sua média tenha sido muito baixa, por oposição aos comportamentos de proactividade (como “socialmente desejável”). O receio dos trabalhadores de que por algum motivo as chefias tivessem acesso ao seu questionário pode também ter originado algum desconforto, nesta escala, sendo que embora tenhamos garantido a total confidencialidade dos dados os indivíduos podem ter tido receio de que ao serem completamente sinceros pudessem vir a ter problemas ou o seu posto de trabalho ameaçado. De forma a contornar estes resultados, a utilização da escala de Cinismo, do modelo de Naus, et al., (2007) na íntegra, poderia ser pertinente, uma vez que não se revela “tão sensível” à desejabilidade social. De forma complementar, seria também interessante a utilização de outros métodos de recolha de dados como a entrevista, ou observação directa de modo a verificar as relações encontradas. Em suma, para aperfeiçoar este estudo a nível metodológico será importante assegurar-se um maior rigor nos instrumentos utilizados.

A dimensão e natureza da amostra utilizada corresponde a outra limitação deste estudo, sendo que participaram apenas 149 trabalhadores de uma empresa de prestação de serviços. Apesar de corresponder a uma taxa de resposta de 65%, e de representarem colaboradores de diversas áreas e funções distintas, desde à área de limpeza à informática, importa analisar estas questões junto de várias organizações, de forma a verificar por exemplo, se as diferenças obtidas em relação ao efeito mais acentuado destas questões nas mulheres e nos casados se devem à natureza da amostra utilizada ou se poderemos generalizar para outro tipo de sectores como hospitalar, indústria, entre outros. No entanto, apesar de termos encontrado diferenças no que diz respeito a solteiros e casados, relativamente à facilitação e para homens e mulheres, no que diz respeito aos comportamentos proactivos, quanto aos factores individuais, i.e. satisfação de necessidades básicas não existem diferenças relativamente a estas características, pelo que podemos assumir que os resultados são generalizáveis e dotados de validade externa relativamente ao principal contributo do nosso estudo: a importância da satisfação de necessidades para predizer a facilitação.

No que toca à estratégia de análise de dados consideramos que os métodos escolhidos são adequados aos objectivos do presente estudo, na medida em que possibilitam o estudo das relações formuladas, porém, no futuro podem realizar-se modelos de equações estruturais de forma a integrarmos todas as variáveis num só modelo e testar a sua adequabilidade. Deverá ainda utilizar-se uma amostra de maior dimensão para podermos testar todas as hipóteses por meio de regressões lineares, para solteiros e casados; homens e mulheres, e de forma a verificar se encontraríamos resultados significativos para as mediações, que não se revelaram significativas segundo o teste de Sobel (1982).

#### 6.4 Sugestões para estudos futuros

Cientes das limitações no nosso estudo, podemos considerar contudo que obtivemos resultados bastante pertinentes, e que podem ser desenvolvidos em futuras investigações. Em primeiro lugar, apesar de a autonomia ter revelado um efeito significativo na percepção de facilitação trabalho-vida, devem procurar analisar-se, em estudos futuros, efeitos moderadores nesta relação de forma a contribuir para resultados mais consistentes na literatura. Importantes variáveis moderadoras podem ser o envolvimento psicológico no trabalho, uma vez que se tem revelado em estudos anteriores como um importante moderador na relação entre as características de trabalho e a facilitação (Bellavia & Frone, 2005) e a importância dada ao papel de trabalho (e.g. Cinamon & Rich, 2002), sendo que a relação entre a autonomia e a facilitação trabalho-vida pode ser mais saliente para quem dê mais importância ao trabalho. Adicionalmente, seria interessante avaliar-se o efeito de interacção entre a autonomia e algumas exigências do trabalho (Voydanoff, 2004a), como a sobrecarga de trabalho ou as horas de trabalho, uma vez que a relação entre a autonomia e a facilitação trabalho-vida pode ser mais forte, por exemplo, para os indivíduos que trabalham mais horas. Adicionalmente, apesar de não termos encontrado um efeito moderador do estado civil nesta relação, sugerimos também que se explorem em estudos futuros um efeito de interacção entre o sexo e o estado civil nestas relações, sendo que a autonomia pode ser mais prevalente para predizer a facilitação, por exemplo para as mulheres casadas.

O presente estudo demonstrou ainda que o suporte organizacional se revela um dos maiores preditores da facilitação trabalho-vida. Neste sentido, em estudos futuros, devem procurar explorar-se quais as medidas em concreto que podem ser tomadas nas organizações de forma a promover uma percepção de suporte organizacional no trabalho e por conseguinte, um aumento da percepção de facilitação trabalho-vida (e.g. sistemas de avaliação de desempenho).

Ainda, tendo em conta que a satisfação da necessidade de autonomia e de relacionamentos aparecem relacionadas com a facilitação devem ser desenvolvidos estudos que explorem outras características como antecedentes da satisfação de necessidades, e.g. o ajustamento do indivíduo à organização (P-O fit) que revela em estudos anteriores uma relação com os três tipos de necessidades (Gagné & Deci, 2005), pelo que seria interessante trazer-se esta variável, para a interface trabalho-vida. Podem explorar-se, igualmente, outras características organizacionais como o estilo de liderança ou o *empowerment* (que podem estar associados a uma maior ou menor

satisfação da necessidade de autonomia) e a comunicação (pensando-se que estará associada à satisfação de relacionamentos) que apesar de não terem sido introduzidas no estudo da facilitação trabalho – vida, se assume cada vez mais a sua importância para os indivíduos bem como para as organizações. Adicionalmente, uma vez que a satisfação da necessidade de relacionamentos, é aquela que revela um maior efeito para a percepção de facilitação trabalho-vida importa desenvolver estudos que explorem quais as actividades no trabalho que permitam satisfazer esta necessidade. Exemplos de algumas actividades sociais que contribuem para a percepção da satisfação de relacionamentos (Reis et al., 2000) são: comunicar com outros acerca de assuntos pessoais relevantes; participar em actividades partilhadas; participar em actividades agradáveis pelo que seria pertinente explorar algumas destas actividades, e os seus efeitos para a melhoria do funcionamento na vida pessoal dos indivíduos.

A realização de estudos qualitativos numa empresa, ou até noutro contexto, e.g. hospital, de forma a explorar os antecedentes da satisfação de necessidades pode também revelar-se um interessante passo, permitindo investigar-se através de outros métodos quais os recursos que se poderiam disponibilizar no trabalho para aumentar a satisfação de necessidades e consequentemente a percepção de facilitação trabalho-vida.

De acordo com Eby et al. (2005), na literatura sobre a interface trabalho – vida, existe uma sobre - ênfase no domínio do trabalho. Neste sentido, pode-se considerar-se analisar em estudos futuros, variáveis do âmbito da família, como o suporte da esposa/esposo como antecedentes para a satisfação de necessidades (Eby et al., 2005). De forma a alargar o conhecimento acerca da importância da satisfação de necessidades na literatura sobre a interface trabalho-vida, poderia ainda verificar-se se a satisfação das necessidades de um papel pode funcionar como atenuadora para a ausência da satisfação de necessidades do outro papel, tal como consideram Warner & Hausdorf (2009) integrando-se a satisfação de necessidades no papel familiar e no trabalho. Ainda, partindo do modelo de Voydanoff (2004a) poderia analisar-se efeitos de interacção por exemplo entre as exigências no trabalho (e.g. carga de trabalho) e os recursos, para predizer a satisfação de necessidades e consequentemente a facilitação trabalho-vida.

Para explorar e desenvolver as relações estudadas entre a satisfação de necessidades e a facilitação, seria ainda pertinente analisar-se o efeito de variáveis moderadoras como a importância dada ao papel de trabalho (Cinamon & Rich, 2002), presumindo-se que caso um individuo considere o trabalho como central na sua vida pode sentir mais necessidade de competência e autonomia, do que um individuo para o qual a família seja central, no qual a necessidade de relacionamentos poderá ser mais forte, de forma a verificar se o efeito da satisfação de necessidades para a facilitação, dependeria da maior ou menor importância dada aos papéis de trabalho e de vida. Alguns autores têm sugerido que existem outras necessidades básicas (para além da necessidade de autonomia, competência e relacionamentos) por exemplo a necessidade de significado, (Andersen, Chen & Carter, 2000, citados por Greguras & Diefendorff, 2009) que têm importantes efeitos para o indivíduo, pelo que poderão existir outro tipo de necessidades não contempladas pelo nosso estudo que tenham efeito para a percepção de facilitação trabalho-vida. No futuro, podem então ser considerados outros tipos de necessidades, partindo de outras teorias da motivação (e.g. teoria das necessidades de

McClelland, 1961), de forma a aprofundar-se a relevância de uma mudança para uma perspectiva mais fenomenológica na literatura sobre a interface trabalho-vida pessoal.

Sugerimos também que em futuras investigações se analise o efeito do tempo nestas questões, tanto para a satisfação de necessidades, como para os efeitos da facilitação para o desempenho no trabalho. Sendo que as necessidades podem estar satisfeitas de diferentes formas, em momentos distintos no tempo (Reis et al., 2000) e a resposta a condições de trabalho favoráveis, pode ser benéfica mas com o tempo deteriorar-se. Lucas & Diener (2001, citados por Ilies, et al., 2007) sugerem que o afecto positivo proporcionado no trabalho aumenta o comportamento social “apenas se o comportamento social for recompensado e activo”. Deste modo, no caso dos comportamentos de proactividade, pensamos que em resposta à percepção de que a organização contribui para a melhoria do funcionamento na vida pessoal os indivíduos podem envolver-se em comportamentos proactivos, contudo, caso estes comportamentos não sejam valorizados na organização, ou não sejam suportados, i.e. seguidos de recompensa, elogio, podem extinguir-se ou passar para comportamentos de negligência. Neste sentido, seria interessante realizar-se um estudo longitudinal que meça estas relações em momentos distintos no tempo.

Ainda, apesar de a teoria da auto-determinação considerar que estas necessidades são inatas e universais, actualmente existe uma controvérsia sobre se as necessidades básicas são trans-culturais ou não (Ryan, 2009). Por exemplo, a satisfação da necessidade de autonomia, pode ser mais importante em culturas individualistas do que em culturas colectivistas, enquanto a satisfação da necessidade de relacionamentos pode ser mais importante em culturas colectivistas do que individualistas. Pelo que em estudos futuros, para além do tempo, poderiam analisar-se estas relações por exemplo em diversas filiais de uma multinacional, para verificar se os resultados são idênticos entre culturas distintas, como se tem vindo a sugerir no âmbito do estudo da facilitação (Aryee et al., 2005; Greenhaus & Powell, 2006; van Steenberg, et al., 2007).

Contudo, uma vez que os resultados não permitiram suportar todas as hipóteses relativamente à mediação, à excepção da relação entre o suporte organizacional e o suporte dos colegas e a facilitação, seria interessante explorar outras variáveis individuais que possam estar a explicar a relação entre os recursos do trabalho e a facilitação esta relação, sobre o qual a literatura tenha mostrado resultados mais consistentes e.g. importância dada ao papel de trabalho (Carlson & Kacmar, 2000; Cinamon & Rich, 2002).

No que diz respeito às consequências da facilitação, as investigações futuras para além de explorar outras consequências para as organizações, podem analisar outras dimensões dos modelos de Griffin, et al. (2007) e Naus, et al. (2007), de forma a explorar-se a relação entre a percepção de facilitação trabalho-vida e, por exemplo, os comportamentos de lealdade à organização ou por outro lado, os comportamentos de saída. Adicionalmente, devem analisar-se efeitos mediadores na relação entre a facilitação e os comportamentos de proactividade e negligência nas organizações. A implicação organizacional pode ser uma importante variável mediadora, uma vez que caso os indivíduos percebam a organização como suportadora, irão sentir-se mais implicados com a organização e agir de forma recíproca para com a mesma (Aryee et al., 2005). Apesar de termos assumido esta relação no nosso estudo, não a avaliamos. No mesmo sentido, podemos supor que a

identificação organizacional se pode revelar uma importante variável mediadora na relação entre a percepção de facilitação trabalho-vida e os comportamentos de proactividade e negligência, tendo em conta que caso os indivíduos sintam que a organização se preocupa com o seu bem-estar, tendem a identificar-se com a organização e quanto mais os indivíduos se identificam com a organização, mais provavelmente despendem esforços a favor da organização (Ashforth & Mael, 1989, citado por Tavares et al., 2007). Partindo destas assunções, sugerimos que em estudos futuros se analisem estas relações de forma a explicar “como” a facilitação origina resultados positivos nas organizações.

Ainda, uma vez que encontramos diferenças entre comportamentos no que respeita a homens e mulheres, apesar de não termos encontrado uma moderação significativa na relação entre a facilitação e os comportamentos de proactividade e negligência no trabalho, sugerimos que se analise um possível efeito de interacção entre o sexo e o estado civil, como explicitamos anteriormente. Assumindo-se que podem estar relacionadas com diferentes estratégias de *coping*, seria também interessante verificar se as estratégias utilizadas de integração vs segmentação (Bulger et al., 2007) podem estar a moderar a relação entre a facilitação e as suas consequências.

À semelhança do que reflectimos para a satisfação de necessidades, uma das limitações mais comuns a nível da literatura sobre a interface trabalho – vida prende-se com o facto de as medidas utilizadas se dirigirem essencialmente a um campo – casa ou trabalho (Eby et al., 2005; Ilies et al., 2007), Por conseguinte, apesar de o segundo objectivo do nosso estudo pretender avaliar os efeitos da facilitação trabalho – vida para os comportamentos de proactividade e de negligência nas organizações, em estudos futuros podem avaliar-se por exemplo, os comportamentos de proactividade e de alienação a nível da família. De acordo com Ilies et al. (2007) os indivíduos que experienciam altos níveis de conflito estão propensos a afastar-se de actividades sociais e interacções, e deste modo, o envolvimento em comportamentos sociais com a família ser limitado (Ilies et al., 2007), no que respeita à facilitação podemos supor então que os indivíduos podem diminuir os comportamentos de alienação e ser mais proactivos, propondo programas para realizar com a família, convidando os seus amigos a sair, etc., pelo que seria interessante explorar estas relações.

Por fim, seria ainda pertinente, englobando os dois objectivos deste trabalho, realizar um modelo de dupla mediação em que a facilitação e a satisfação de necessidades mediarão a relação entre os recursos e os comportamentos de proactividade, realizando-se um estudo mais aprofundado de como os recursos levam à satisfação de necessidades, esta leva à facilitação trabalho - vida e posteriormente a comportamentos proactivos na organização.

Tendo em conta as sugestões apresentadas, de uma forma geral são necessários mais estudos no que diz respeito à facilitação, no entanto, consideramos que a satisfação de necessidades poderá constituir em estudos futuros uma importante variável para o desenvolvimento e testes de modelos teóricos mais integrativos, permitindo explicar como os recursos levam à percepção de conflito ou facilitação consoante satisfaçam (ou não) as necessidades básicas dos indivíduos.

## CONCLUSÃO

Este estudo foi desenvolvido com o intuito de melhor compreender a vertente positiva da participação em múltiplos papéis. Neste sentido, para além de se basear nos modelos de características de trabalho, centrou-se sobre uma teoria que não tem sido integrada na literatura sobre a interface trabalho – vida: a teoria da auto-determinação de Deci & Ryan (2000b). Os resultados revelaram a importância da satisfação de necessidades para predizer a facilitação e como tal permitiram alargar o conhecimento sobre a vertente positiva da participação em múltiplos papéis.

Para além disso, trazem uma importante consideração para as organizações, de que podem beneficiar em desenvolver um sentimento generalizado de suporte organizacional, bem como em procurar satisfazer as necessidades básicas dos indivíduos no trabalho, uma vez que estas medidas trazem não só consequências positivas para a vida pessoal dos indivíduos, mas estas vão reverter-se a favor da organização sob a forma de comportamentos positivos - **“a mão que dá a rosa também fica perfumada”**.

## REFERÊNCIAS

- Allen, T.D. (2001). Family supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Allen, T.D., Herst, D. E.L., Bruck, C.S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2005). *Work psychology: understanding human behavior in the workplace*. Spain: Prentice Hall.
- Aryee, S. Srinivas, E.S. & Tan, H.H. (2005). Rythms of life: antecedents and outcomes of work – family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 132 – 146.
- Baaker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Baard, P.B., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivacional basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10), 2045-2068.
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Towards a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345–366.
- Barnett, R.C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 124(2), 125–82.
- Barnett, B. C. & Hyde, J.C. (2001). Women, men and family, an expansionist theory. *American Psychologist*, 56 (10), 781-796.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69–76.
- Bellavia, G. & Frone, M. (2005). Work-family conflict. In E. Kelloway & M. Frone (Eds.). *Handbook of work stress* (p. 113-147). California: Sage.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Broeck, Vansteenkiste, Lens & Soenens De Witte (2010) Capturing autonomy, competence and relatedness at work: construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 981-1002.
- Butler, A.B., Grzywacz, J.G., Bass, B. & Linney, K.D. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of the job characteristics, work-family conflict and work family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 78, 155-169.
- Byron, K. 2005. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–98.
- Cardenas, R. A., Major, D.A. & Bernas, K.H. (2004). Exploring work and family distractions: antecedents and outcomes. *International Journal of Stress Management*, 11 (4), 346-365.

- Carlson, D.S. & Kacmar, K.M. (2000). Work-family conflict in the organization: do life roles make a difference? *Journal of Management*, 26, 1031-1054.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- 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 Behaviour*, 68, 131–164.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor–strain relationship: An examination of work–family conflict. *Journal of Management*, 25, 513–540.
- Casper, W.J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A., Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 28-43.
- Chambel, M.J. & Santos, M.V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da Facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia*, 26 (3), 275 – 286.
- Chang, A., McDonald, P., Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), 2381-2413.
- Cinamon, R. & Rich, Y. (2002). Profiles of attribution of importance to life roles and their implications for the work-family conflict. *Journal of Counseling Psychology*, 49 (2), 212-220.
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work–family interface. *Human Relations*, 37, 425–442.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E.L & Ryan, R.M. (2000a). The what and why of goal pursuits: human needs and the self determination of behavior. *Psychology Inquiry*. 11(4), 227-268.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000b). Self – determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Deci, E., Ryan, R., Gagné, M., Leone, D., Usunov, J. & Kornazheva, B. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: a cross-cultural study of self-determination, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (8), 930-942.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C., Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.
- Edwards, J.R & Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, S. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, (3), 500-507.

- Feng, S. L., & Chen, S. J. (2007). Perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior relations - a case study of high-tech engineers. Thesis Collection, National Sun Yat-sen, *Institute of Human Resource Management*, National Sun Yat-sen Feng Xiang Ling.
- Fisher, G., Bulger, C. & Smith, C. (2009). Beyond Work and Family: A measure of work / nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (4), 441-456.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). Work and family—allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices. New York: Oxford University Press.
- Ford, M.T., Heinen, B. A. & Langkamer, K.L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domains relations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 57-80.
- Frone, M. R. (2003). Work – family balance. In J.C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*, (p. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M.R., Russell, M. & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), 65-78.
- Frone, M. R., Yardley, J.K. & Markel, K.S. (1997) Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50 (2), 145-167.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 331-362.
- Geurts, S. A., & Demerouti, E. (2003). Work/Non-Work Interface: A Review of theories and findings. In M. Schabracq, J. Wihnbust, & C. Cooper (Eds). *The Handbook of Work and Health Psychology* (p. 279 – 312). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Greenhaus, J.H & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J.H. & Parasuraman, S. (1994) Work-family conflict, social support and well-being, In M.J. Davidson & R.J. Burke (Eds.) *Women & Management: current research issues*. (p. 213-229). London: Paul Chapman.
- Greenhaus, J.H. & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: current status and future directions. In G. Powell (Ed.) *Handbook of gender and work* (p.391-412). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenhaus, J.H. & Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.
- Greguras, G.J. & Diefendorff, J. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 465-477.
- Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: a positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327-347.

- Grzywacz, J. G. (2000). Work–family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything? *American Journal of Health Promotion*, 14, 236–243.
- Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work–family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65, 248–261.
- Grzywacz, J. & Butler, A. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 97-109.
- Grzywacz, J.G. & Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 111-126.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role expectations for work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76 (4), 560–568.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human performance*, 16, 250-279.
- Hill, E.J. (2005). Work–Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers. Work–Family Stressors and Support. *Journal of Family Issues*, 26 (6), 793–819.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Howard, A. (Ed.). 1995. *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Ilies, R., Schwind, K., Wagner, D., Johnson, M. , DeRue, D. S. & Ilgen, D. (2007). When can employees have a family life? The effects of daily workload and affect on work-family conflict and social behaviors at home. *Journal of applied psychology*, 92 (5), 1368-1379.
- Johnson, J. V.; Hall, E.M. (1988). Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: a cross-sectional of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 86 (3), 324-331.
- Karatepe, O.M. & Kilic, H. (2009). The effects of two directions of conflict and facilitation on frontline employees' job outcomes. *The Service Industries Journal*, 29 (7), 977-993.
- Karazek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karazek, R. A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. (1998). The Job content questionnaire (JCQ): an instrument of internationally comparative assessments of psychology job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 322-355.
- Kenny, A.D. (2008). *Mediation*. Disponível em: <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>.
- Kirchmeyer, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45, 775–795.
- Kossek, E.E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, and the job life-satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 139-149.

- Lingard, H. & Francis, V. (2006). Does a supportive work environment moderate the relationship between work – family conflict and burnout among construction professionals? *Construction Management and Economics*, 24, 185-196.
- Lyness, K. & Judiesch, M. (2008). Can a Manager have a life and a career? International and Multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 789-815.
- Lu, J.F., Siu, O.L., Spector, P. E. & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of fourfold taxonomy of work-family balance in chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (2), 182-192.
- MacDermid, S.M. & Harvey, A. (2006). The work-family construct: methodological implications. In M. Pitt-Catsoupes, E.E., Kossek, , & S. Sweet. (Eds.). (2006). *The work and family handbook: multidisciplinary perspectives and approaches* (p.567-586). NJ: Erlbaum.
- Marks, S. (1977) Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921-936.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística - com utilização do SPSS* (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- McNall, L., Nicklin, J., Masuda, A. (2010). Meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 381-396.
- Naus, F., Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: extending the exit, voice, loyalty and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683-718.
- Netemeyer, R.G., Bales, J.S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family and family work-conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 400-410.
- O'Driscoll, M., Brough, P., & Kalliath, T. (2006). Work–family conflict and facilitation. In F. Jones, R. J. Burke, & M. Westman (Eds.), *Work–life balance: A psychological perspective* (pp. 117–142). Hove, UK: Psychology Press.
- Paulos, C. (2009). *Riscos psicossociais no trabalho*. Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Perrewé, P., Hochwarter, W.A & Kiewitz, C. (1999). Value attainment: an explanation for the negative effects of work-family conflict on job life satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (4), 318-326.
- Perrewé, P., Treadway, D. & Hall, A. (2003) The work and family interface. Conflict, family – friendly policies, and employee well- being. In Hofman, D. & Tetrick, L. (2003). *Health and safety in organizations*. A multilevel perspective. The Organizational Frontiers Series, pp. 285 – 297.
- Pierce, J.L & Dunham, R.B. (1978). The measurement of perceived Job characteristics: The job diagnostic survey versus the job characteristics inventory. *Academy of Management Journal*, 21 (1), 123-128.
- Reis, H.R., Sheldon, K.M., Gable. S.L., Roscoe, J. & Ryan, R. (2000). Daily well-being: the role of autonomy, competence and relatedness. *Personal and Social Psychology Bulletin*, 26 (4), 419-435.

- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87* (4), 698-714.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly, 46*, 655–684.
- Rotondo, D.M. & Kincaid, J.F. (2008). Conflict, facilitation and individual coping styles across the work and family domains. *Journal of Managerial Psychology, 23* (5), 484-506.
- Rusbult, C., Farrell, D, Rogers, G., Mainous III, A. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal, 31* (3), 599-627.
- Ryan, R. (2009). Self determination theory and wellbeing. Wellbeing in developing countries (WeD Research Review), Centre for development studies, University of Bath. Retirado de [www.welldev.org.uk](http://www.welldev.org.uk).
- Ryan, R.M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality, 65*, 529-565.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-515.
- Seery, B.L., Corrigall, E. A. & Harpel, T. (2008). Job – related emotional labor and its relationship to work-family conflict and facilitation. *Journal of Family and Economic issues, 29*, 461-477.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 325-339.
- Shore, L.M. & Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 76* (5), 637-643.
- Sieber, S.D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review, 39*, 567-578.
- Siegel, P., Post, C., Fishman, J. & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 90* (1), 13-24.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal, 19*, 195-212.
- Skinner, N. & Pocock, B. (2008). Work – life conflict: Is work time or work overload more important? *Asia pacific Journal of Human Resources, 46* (3), 303-315.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Tavares, S., Caetano, A., Silva, S. (2007), “Não há bela sem senão”. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o Conflito trabalho – família. *Psicologia, 21* (1), 133-149.

- Tetrick, L. E., & Buffardi, L. C. (2006). Measurement issues in research on the work-home interface. In F. Jones, R. J. Burke, & M. Westman (Eds.), *Work-life balance: A psychological perspective* (pp. 90–114). New York: Psychology.
- 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.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 54*, 392-415.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with the work-family balance. *Journal of Applied Psychology, 92*, (6), 1512-1523.
- Van de Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Soenens, B. (2010). Capturing Autonomy, Relatedness and Competence at Work: Construction and Validation of a Work-related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 981-1002.
- Van Steenbergen, E.F., Ellemers, N. & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology, 12* (3), 279-300.
- Vilela, B. B., González, J. A., & Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management, 37*(8), 1005–1019.
- Voydanoff, P. (2004a). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family, 66*, 398-412.
- Voydanoff, P. (2004b). Implications of work and community demands and resources for work – to family conflict and facilitation, *Journal of Occupational Health Psychology, 9* (4), 275 – 285.
- Warner, M. A. & Hausdorf, P.A. (2009). The positive interaction of work and family roles: using need theory to further understand the work – family interface. *Journal of Managerial Psychology, 24* (4), 372-385.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the Big Five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 108–130.
- Wayne, J.H. , Randel, A. & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 445-461.
- Wayne, J.H., Grzywacz, J.G, Carlson, D.S., Kacmar, K. M. (2007). Work family facilitation: a theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resources Management Review, 17*, 63-76.
- Williams, D.I. (2000). O desenvolvimento pessoal no local de trabalho. In Gomes, A.D., Caetano, A., Keating, J., Cunha, M. (2000) *Organizações em transição*. Imprensa da Universidade, pp. 61-75.

## ANEXOS

### ANEXO A – Materiais entregues aos colaboradores

#### A.1 - Pedido de cooperação no preenchimento do questionário

Lisboa, 16 de Março de 2011

Assunto: Pedido de colaboração em investigação

Caro(a) colega,

Não sei se tive oportunidade de contactar consigo, todavia, estive a estagiar na Divisão de Serviços de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Carnaxide, durante 6 meses, realizando diversas actividades na área da Formação Profissional, bem como no desenvolvimento do Sistema de Recursos Humanos.

No âmbito do mestrado em Psicologia Social e das Organizações do ISCTE e para finalizar o meu trabalho, necessito agora de realizar uma investigação que constituirá como ponto de partida para a minha dissertação de mestrado. Escolhi o tema da *Qualidade de Vida no trabalho*, mais concretamente o **“Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”**, pela sua enorme relevância para as organizações, uma vez que ao analisarmos como poderemos aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores, poderemos contribuir com excelentes diagnósticos para tornar as organizações mais produtivas.

Tendo tido conhecimento da realidade da vossa empresa e das elevadas exigências que advêm do vosso trabalho, escolhi-a para realizar esta investigação. Para a prossecução dos meus objectivos, gostaria deste modo, de pedir a sua colaboração através do preenchimento de um questionário, que não lhe tirará mais de 10 minutos do seu tempo, sensivelmente.

Ciente de que compreenderá a importância que a sua resposta terá para a realização da investigação, bem como do contributo que proporciona à sua empresa, espero da sua parte o melhor acolhimento a este meu pedido.

Caso necessite de mais algum esclarecimento, pode contactar-me através do e-mail

Agradecendo desde já a atenção dispensada e esperando a sua colaboração,

Sofia Alves Barata

A.2 – Explicação sobre a Investigação

**Estudo sobre *Qualidade de Vida no Trabalho***

A ... fará parte de uma investigação sobre qualidade de vida no trabalho, estando prevista a sua participação, enquanto colaborador da mesma.

O objectivo deste estudo é o de realizar um diagnóstico acerca da qualidade de vida no trabalho, e mais concretamente avaliar quais os aspectos que podem facilitar ou dificultar o **equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal** dos trabalhadores.

Este estudo será realizado no âmbito da dissertação de mestrado da estagiária Sofia Barata, em colaboração com o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, garantindo-se a máxima imparcialidade, bem como o sigilo e a confidencialidade das informações.

O questionário será então conduzido numa base, estritamente confidencial e a empresa não será identificada, sendo os dados divulgados somente a nível geral e não individual.

Ainda, os dados serão utilizados apenas para este trabalho académico, sendo entregues à empresa somente os *resultados finais*, sob a forma de um relatório estatístico, para possibilitar a obtenção de ideias de melhoria para a empresa, neste âmbito. Em nenhuma situação dados individuais serão dados a alguém, no qual a empresa está comprometida em fazer respeitar este princípio, uma vez que o interesse para o estudo se trata apenas da opinião dos participantes e nada mais do que isso.

A sua participação consistirá então numa única tarefa:

- Neste envelope encontra-se o questionário dentro de um envelope branco aberto, bem como a folha de instruções. Deverá abrir o envelope, ler as instruções, responder ao questionário e guardá-lo no envelope branco, fechando-o. Posteriormente, no dia 1 de Abril a aluna Sofia Barata, irá recolhê-los para tratamento estatístico dos dados.

A aluna Sofia Barata irá conduzir este estudo, com a orientação da Doutora Sílvia Silva, professora de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, garantindo a total confidencialidade dos dados. Caso tenha alguma questão acerca da investigação ou preenchimento dos questionários, poderá contactá-la através do e-mail indicado.

A sua participação de forma honesta e sincera, será muito importante para esta investigação e permitirá fornecer um excelente diagnóstico bem como sugestões de melhoria.

Obrigado pela sua participação!

## A.3 – Instruções para o Preenchimento do Questionário

**INSTRUÇÕES:****QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO****Que questionário é este?**

Este questionário faz parte de uma investigação que vai ser realizada na sua empresa e tem como objectivo a realização de um diagnóstico acerca da **qualidade de vida no trabalho**. Mais concretamente, pretende-se avaliar quais os **aspectos e factores** que contribuem para o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores.

Este questionário não contém respostas certas nem erradas. Pretende-se saber apenas as suas opiniões ou impressões acerca dos assuntos abordados.

**Quem vai ver as minhas respostas?**

Os dados serão processados pela aluna Sofia Barata, com a orientação da Doutora Sílvia Silva, professora do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Os dados divulgados serão apenas os gerais e não os individuais. Em nenhuma situação os seus dados individuais serão dados a alguém.

**Como devo preencher este questionário?**

Deve preencher este questionário pensando no seu trabalho bem como em alguns aspectos da sua vida em geral (família, hobbies). Para cada afirmação deve assinalar (**através de um círculo**) a resposta que melhor ilustra a sua opinião. Deve responder a todas as questões da forma mais sincera e objectiva possível. Confie na sua primeira impressão e não perca muito tempo a pensar em cada questão. No exemplo, em seguida, é pedido para que responda de acordo com a escala:

1 – Discordo Fortemente	2 – Discordo	3 – Não concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo Fortemente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

2. Com que frequência a sua função deixa-o com pouco tempo para ter as coisas feitas? 1 2 3 4 **5**

Caso as suas tarefas, no seu trabalho, lhe deixem muitas vezes com pouco tempo para ter as coisas feitas, deverá assinalar com um círculo a resposta 5 (muitas vezes).

**Como posso alterar uma resposta?**

No caso de querer alterar a sua resposta deve proceder da seguinte forma:

2. Com que frequência a sua função deixa-o com pouco tempo para ter as coisas feitas? 1 2 **3** 4 ~~5~~

**ANEXO B - Análises Factoriais**

Anexo B.1 Análise Factorial de Componentes Principais com Rotação Varimax para Variedade e Autonomia

Itens	Componentes	
	Variedade	Autonomia
Em que medida as suas tarefas são similares, num dia típico de trabalho?*	<b>,901</b>	,098
Em que medida é que as suas tarefas são repetitivas?*	<b>,899</b>	,034
Em que medida é capaz de agir, independentemente da sua chefia, no desempenho da sua função?	,056	<b>,833</b>
Em que medida é capaz de realizar o seu trabalho, independentemente dos outros?	-,207	<b>,802</b>
Variância Explicada	41,67%	33,70%
Variância Total	<b>75,36%</b>	

Nota: \* Item invertido; KMO =.60

Anexo B.2 Análise Factorial de Componentes Principais com Rotação Varimax para Suporte Organizacional e Suporte dos Colegas

Itens	Componentes	
	Suporte Organizacional	Suporte Colegas
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	<b>,867</b>	,071
A organização considera fortemente os meus objectivos.	<b>,890</b>	,101
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	<b>,910</b>	,168
A organização preocupa-se com as minhas opiniões.	<b>,735</b>	,132
Os meus colegas de trabalho têm interesse por mim.	,070	<b>,894</b>
Os meus colegas de trabalho são amigáveis.	,177	<b>,869</b>
Variância Explicada	53,16%	22,87%
Variância Total	<b>76,02%</b>	

Nota: KMO=.77

## Anexo B.3 Análise Factorial de Componentes Principais com Rotação Varimax para Satisfação das Necessidades Básicas

Itens	Componentes		
	Satisfação Nec. Autonomia	Satisfação Nec. Relacionamentos	Satisfação Nec. Competência
Eu sinto-me livre para decidir como viver a minha vida.	<b>,826</b>	,139	-,122
Na minha vida diária, frequentemente, tenho de fazer o que me pedem.*	<b>,611</b>	-,037	,190
Não há muitas oportunidades para decidir, por mim mesmo(a), como fazer as coisas na minha vida diária.*	<b>,579</b>	,103	,359
Eu sinto-me pressionado(a) na minha vida.*	<b>,517</b>	-,131	,470
As pessoas com quem interajo tendem a ter os meus sentimentos em consideração.	,269	<b>,780</b>	,128
Eu considero as pessoas com quem interajo normalmente, como meus amigos.	-,095	<b>,777</b>	-,043
Eu dou-me bem com as pessoas com quem contacto.	-,005	<b>,696</b>	,046
Muitas vezes, não me sinto competente.*	,012	-,021	<b>,880</b>
Eu não me sinto muitas vezes capaz.*	,290	,222	<b>,736</b>
Variância Explicada	29,41%	18,47%	<b>11,63%</b>
Variância Total	<b>59,52%</b>		

Nota: \* Item invertido; KMO = .68

O item “Eu sinto-me pressionado na minha vida (R)” apesar de se revelar mais representativo da componente “Satisfação da Necessidade de Autonomia” (.52) revelou um peso factorial de .47 com a componente de Competência. Foi realizada uma análise factorial sem este item, de forma a verificar se existiam alterações e os resultados para as outras componentes mantiveram-se idênticos. Tendo em conta que a consistência interna da variável “Satisfação da Necessidade de Autonomia” diminuiu significativamente com a eliminação deste item, e a sua definição conceptual se adequa à definida pelos autores optámos por manter o item “Eu sinto-me pressionado na minha vida (R)” para explicar a satisfação da necessidade de autonomia.

## Anexo B.4 Análise Factorial de Componentes Principais com Rotação Varimax para Facilitação Trabalho - Vida

Itens	Factor
	<b>Facilitação Trabalho-Vida</b>
Por causa do meu trabalho eu estou com melhor humor em casa.	<b>,864</b>
O meu trabalho dá-me energia para realizar as actividades, fora do trabalho, que são importantes para mim.	<b>,797</b>
As coisas que faço no trabalho ajudam-me a lidar com questões práticas em casa.	<b>,754</b>
Variância Explicada	64,99%
Variância Explicada Total	<b>64,99%</b>

*Nota: A escala é unifactorial pelo que não foi possível realizar-se a rotação; KMO=.65*

Apesar de a escala ser unifactorial, analisando-se as suas correlações, podemos observar que têm valores positivos e intermédios, pelo que para além da Facilitação Trabalho – Vida em geral representam aspectos diferentes da Facilitação Trabalho – Vida. Analisando-se o seu conteúdo podemos observar que se referem à Facilitação Psicológica; Facilitação baseada na Energia e Facilitação baseada nos Comportamentos, propostas por van Steenberg et al. (2007).

Anexo B.5 Análise Factorial de Componentes Principais com Rotação Varimax para Comportamentos Proactividade e Negligência

Itens	Factores	
	Proactividade	Negligência
Sugeri formas de tornar a equipa mais eficaz.	<b>,847</b>	-,006
Trouxe ideias para melhorar a forma como as minhas tarefas são realizadas.	<b>,839</b>	,038
Melhorei a forma como a equipa fez as coisas.	<b>,780</b>	,089
Desenvolvi métodos novos para ajudar a melhorar o desempenho da equipa.	<b>,855</b>	,001
Esforcei-me menos no trabalho do que o esperado.	,036	<b>,795</b>
Cheguei atrasado por não estar com vontade de trabalhar.	-,078	<b>,782</b>
Ignorei o que a minha chefia me pediu.	,126	<b>,720</b>
Variância Explicada	40,10%	24,99%
Variância Total	<b>65,10%</b>	

Nota: KMO = .75

**ANEXO C – Testes *t* de comparação de médias para as variáveis que assumem o estatuto de Variáveis Dependentes**

<b>Variáveis</b>	<b>Pares</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b><i>t</i></b>	<b><i>p</i></b>
Satisfação da Necessidade de Competência	Masculino	55	4,04	.61	1.88	.06
	Feminino	82	3,82	.68		
	Solteiros	61	3,89	.73	-.39	.70
	Casados	66	3,94	.59		
	S/ Filhos	67	3,90	.69	.04	.97
	C/ Filhos	78	3,89	.62		
	<35 anos	77	3,99	.63	1.97	.06
	>35 anos	66	3,78	.67		
	<= e.sec.	76	3,86	.62	-.61	.54
	>e. sup	69	3,93	.68		
	<=5 anos	92	3,94	.68	1.25	.21
	>5 anos	52	3,80	.60		
Satisfação da Necessidade de Autonomia	Masculino	56	3.35	.50	.80	.42
	Feminino	82	3.27	.65		
	Solteiros	62	3.27	.55	-.31	.76
	Casados	66	3.30	.67		
	S/ Filhos	68	3.29	.54	.05	.96
	C/ Filhos	78	3.28	.64		
	<35 anos	78	3,35	.56	1.44	.15
	>35 anos	66	3,20	.63		
	<= e.sec.	76	3,36	.57	1.60	.11
	>e. sup	70	3,20	.60		
	<=5 anos	93	3,31	.59	.58	.57
	>5 anos	52	3,25	.60		
Satisfação de Necessidade de Relacionamentos	Masculino	56	3.70	.48	1.90	.06
	Feminino	82	3.52	.58		
	Solteiros	62	3,54	.60	-1.11	.27
	Casados	66	3,65	.49		
	S/ Filhos	68	3,52	.55	-1.41	.16
	C/ Filhos	78	3,65	.52		
	<35 anos	78	3,56	.53	-1.01	.31
	>35 anos	66	3,65	.54		
	<= e.sec.	76	3,66	.53	1.57	.12
	>e. sup	70	3,52	.55		

## Anexo C (continuação)

Variáveis	Pares	n	M	DP	t	p
Satisfação da	<=5 anos	93	3,58	.57	-.20	.85
Necessidade de	>5 anos	52	3,60	.49		
Relacionamentos						
	Masculino	57	2,75	.67	1.79	.075
	Feminino	82	2,52	.82		
	<b>Solteiros</b>	<b>62</b>	<b>2,40</b>	<b>.70</b>	<b>-2.99</b>	<b>.003</b>
	<b>Casados</b>	<b>67</b>	<b>2,79</b>	<b>.77</b>		
	S/ Filhos	68	2,54	.74	-.91	.364
	C/ Filhos	79	2,66	.77		
Facilitação	<35 anos	78	2,57	.69	-.58	.565
	>35 anos	67	2,64	.84		
	<= e.sec.	77	2,63	.74	.37	.710
	>e. sup.	70	2,58	.78		
	<=5 anos	94	2,61	.65	.42	.672
	>5 anos	52	2,56	.83		
	<b>Masculino</b>	<b>54</b>	<b>3,40</b>	<b>.68</b>	<b>3.25</b>	<b>.001</b>
	<b>Feminino</b>	<b>81</b>	<b>3,01</b>	<b>.68</b>		
	Solteiros	61	3,01	.68	-1.74	.085
	Casados	64	3,23	.74		
	S/ Filhos	67	3,17	.76	.33	.742
Comportamentos	C/ Filhos	76	3,13	.68		
Proactividade	<35 anos	76	3,13	.69	-.36	.719
	>35 anos	66	3,18	.74		
	<= e.sec.	76	3,13	.69	-.27	.786
	>e. sup.	67	3,16	.74		
	<=5 anos	91	3,12	.65	-.55	.578
	>5 anos	51	3,19	.83		
	Masculino	54	1,60	.50	1.35	.180
	Feminino	82	1,47	.56		
Comportamentos	Solteiros	62	1,58	.50	1.17	.245
Negligência	Casados	64	1,46	.57		
	S/ Filhos	67	1,60	.58	1.44	.152
	C/ Filhos	77	1,47	.50		

**Anexo C (continuação)**

<b>Variáveis</b>	<b>Pares</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
	<35 anos	77	1,58	.57	1.22	.221
	>35 anos	66	1,46	.50		
Comportamentos de Negligência	<= e.sec.	76	1,53	.56	.07	.945
	>e. sup.	68	1,52	.52		
	<=5 anos	92	1,50	.50	-.69	.494
	>5 anos	51	1,57	.61		

*Nota: Os pares de médias que revelaram diferenças significativas encontram-se a negrito.*

## ANEXO D – Correlações entre variáveis da primeira parte do estudo para Solteiros e Casados

### Solteiros

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
<b>1. Variedade</b>								
<b>2. Autonomia</b>	.12							
<b>3. Suporte Organizacional</b>	.15	.14						
<b>4. Suporte colegas</b>	.16	.25	.25					
<b>5. Satisfação Competência</b>	.18	.10	.26*	.14				
<b>6. Satisfação Autonomia</b>	.21	.14	.31*	.02	.32*			
<b>7. Satisfação Relacionamentos</b>	.21	.20	.19	.46**	.32*	.27*		
<b>8. Facilitação Trabalho - Vida</b>	.24	.06	.52**	.10	.12	.27*	.28*	

Nota: \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

### Casados

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
<b>1. Variedade</b>								
<b>2. Autonomia</b>	-.08							
<b>3. Suporte Organizacional</b>	.09	.12						
<b>4. Suporte colegas</b>	.01	.11	.13					
<b>5. Satisfação Competência</b>	.11	.41**	-.13	.04				
<b>6. Satisfação Autonomia</b>	-.08	.31*	-.14	.18	.48**			
<b>7. Satisfação Relacionamentos</b>	-.16	.10	.17	.12	-.05	-.06		
<b>8. Facilitação Trabalho - Vida</b>	.19	.28*	.58**	.25*	.18	.26*	.31*	

Nota: \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

## Anexo E – Correlações entre variáveis da segunda parte do estudo para Homens e Mulheres

## Homens

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
<b>1. Facilitação Trabalho - Vida</b>						
<b>2. Facilitação Energia</b>	.76**					
<b>3. Facilitação Comportamentos</b>	.84**	.11				
<b>4. Facilitação Psicológica</b>	.61**	.53**	.32*			
<b>5. Comportamentos Proactividade</b>	.12	.10	.18	-.01		
<b>6. Comportamentos Negligência</b>	-.21	-.35**	.21	-.28**	.03	

Nota: \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

## Mulheres

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
<b>1. Facilitação Trabalho - Vida</b>						
<b>2. Facilitação Energia</b>	.82**					
<b>3. Facilitação Comportamentos</b>	.85**	.48**				
<b>4. Facilitação Psicológica</b>	.88**	.59**	.66**			
<b>5. Comportamentos Proactividade</b>	.26*	.19	.27*	.20		
<b>6. Comportamentos Negligência</b>	-.23**	-.11	-.26*	-.21	.06	

Nota: \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

## Anexo F

Quadro F.1 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre a variedade e a Facilitação Trabalho-Vida

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Facilitação Trabalho-Vida
	$\beta$
Variedade_centrada	.21*
Estado Civil_centrada	.26*
Variedade X Estado Civil	.00
R <sup>2</sup> Ajustado	.09*

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.2 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre a autonomia e a Facilitação Trabalho-Vida

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Facilitação Trabalho-Vida
	$\beta$
Autonomia_centrada	.17*
Estado Civil_centrada	.24*
Autonomia X Estado Civil	.11
R <sup>2</sup> Ajustado	.09*

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.3 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre o suporte organizacional e a Facilitação Trabalho-Vida

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Facilitação Trabalho-Vida
	$\beta$
Suporte Organizacional_centrada	.54**
Estado Civil_centrada	.17*
Suporte Organizacional X Estado Civil	.05
R <sup>2</sup> Ajustado	.34*

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.4 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre o suporte dos colegas e a Facilitação Trabalho-Vida

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Facilitação Trabalho-Vida
	$\beta$
Suporte Colegas_centrada	.19*
Estado Civil_centrada	.23*
Suporte Colegas X Estado Civil	.10
R <sup>2</sup> Ajustado	.07*

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.5 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre a variedade e a Satisfação da Necessidade de Competência

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Competência
	$\beta$
Variedade_centrada	.15
Estado Civil_centrada	.04
Variedade X Estado Civil	-.04
	R <sup>2</sup> Ajustado
	.00

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.6 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre a autonomia e a Satisfação da Necessidade de Competência

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Competência
	$\beta$
Autonomia_centrada	.24*
Estado Civil_centrada	.02
Autonomia X Estado Civil	.12
	R <sup>2</sup> Ajustado
	.05*

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.7 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre o suporte organizacional e a Satisfação da Necessidade de Competência

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Competência
	$\beta$
Suporte Organizacional_centrada	.07
Estado Civil_centrada	.04
Suporte Organizacional X Estado Civil	<b>-.20*</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	.02

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.8 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre o suporte dos colegas e a Satisfação da Necessidade de Competência

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Competência
	$\beta$
Suporte Colegas_centrada	.09
Estado Civil_centrada	.03
Suporte Colegas X Estado Civil	-.05
R <sup>2</sup> Ajustado	.01

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.10 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre a variedade e a Satisfação da Necessidade de Autonomia

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Autonomia
	$\beta$
Variedade_centrada	.03
Estado Civil_centrada	.03
Variedade X Estado Civil	-.13
$R^2$ Ajustado	-.00

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.11 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre a autonomia e a Satisfação da Necessidade de Autonomia

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Autonomia
	$\beta$
Autonomia_centrada	.23*
Estado Civil_centrada	.02
Autonomia X Estado Civil	.09
$R^2$ Ajustado	.05*

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.12 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre o suporte organizacional e a Satisfação da Necessidade de Autonomia

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Autonomia
	$\beta$
Suporte Organizacional_centrada	.05
Estado Civil_centrada	.02
Suporte Organizacional X Estado Civil	<b>-.21*</b>
$R^2$ Ajustado	.03

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.13 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre o suporte dos colegas e a Satisfação da Necessidade de Autonomia

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Autonomia
	$\beta$
Suporte Colegas_centrada	.13
Estado Civil_centrada	.01
Suporte Colegas X Estado Civil	.11
$R^2$ Ajustado	-.00

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.14 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre a variedade e a Satisfação da necessidade de Relacionamentos

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Relacionamentos
	$\beta$
Variedade_centrada	.02
Estado Civil_centrada	.10
Variedade X Estado Civil	<b>-.19*</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	.01

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.15 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre a autonomia e a Satisfação da necessidade de Relacionamentos

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Relacionamentos
	$\beta$
Autonomia_centrada	.16
Estado Civil_centrada	.10
Autonomia X Estado Civil	-.08
R <sup>2</sup> Ajustado	.01

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.16 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre o suporte organizacional e a Satisfação da necessidade de Relacionamentos

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Relacionamentos
	$\beta$
Suporte Organizacional_centrada	.18*
Estado Civil_centrada	.07
Suporte Organizacional X Estado Civil	-.03
R <sup>2</sup> Ajustado	.02

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.17 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do estado civil na relação entre o suporte dos colegas e a Satisfação da necessidade de Relacionamentos

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Satisfação da Necessidade de Relacionamentos
	$\beta$
Suporte Colegas_centrada	.28*
Estado Civil_centrada	.11
Suporte Colegas X Estado Civil	-.17
R <sup>2</sup> Ajustado	.13**

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.18 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do sexo na relação entre a Facilitação Trabalho-Vida e os Comportamentos de Proactividade

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Comportamentos de proactividade
	$\beta$
Facilitação Trabalho-Vida global_centrada	.20*
Sexo_centrada	-.25*
Facilitação Trabalho-Vida global X Sexo	.05
R <sup>2</sup> Ajustado	.10**

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$

Quadro F.19 Resultados da Regressão Linear Múltipla para o efeito de moderação do sexo na relação entre a Facilitação Trabalho-Vida e os Comportamentos de Negligência

<b>Variáveis preditoras</b>	<b>Variáveis Critério</b>
	Comportamentos de negligência
	$\beta$
Facilitação Trabalho-Vida global_centrada	-.22*
Sexo_centrada	-.15**
Facilitação Trabalho-Vida global X Sexo	-.00
R <sup>2</sup> Ajustado	.04*

Nota: são apresentados os betas estandardizados

\*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,001$